

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU
PESANTREN DARUL FALAH MATARAM
DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI LOMBOK**

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk Memenuhi Beban Studi pada
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

**MUHAMAD ARIFIN
NIM 0841917024**

Dibimbing oleh:

Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

Promotor,

Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M
Co. Promotor,

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2020**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan Judul “KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI LOMBOK” yang disusun oleh Muhamad Arifin, NIM 0841917024 telah diujikan dan dipertahankan dalam sidang ujian terbuka disertasi pada hari Selasa 03 November 2020.

Pembimbing

Promotor,

Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
NIP.19531011 197903 2 001

Co- Promotor,

Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M
NIP. 196902031999031007

Mengetahui

Ketua Program Studi Doktor MPI

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP.196507201992031003

IAIN JEMBER

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER
2020**

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH
MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI
LOMBOK**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Ketua Sidang,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH
MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI
LOMBOK**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Penguji Utama,



Prof. Dr. H. Masnun Tahir, M.Ag

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH
MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI
LOMBOK**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Penguji,

Prof. Dr. H. Babun Suharto, M.M.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI LOMBOK

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Penguji,



Dr. H. Syarif, S. Ag., M.A.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH
MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI
LOMBOK**

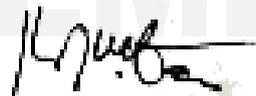
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Penguji,



Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI LOMBOK

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Penguji,



Dr. H. Aminullah, M.Ag.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH
MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA REBO BONTONG DI
LOMBOK**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Promotor,



Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH
MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG* DI
LOMBOK**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : MUHAMAD ARIFIN
NIM : 0841917024
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi terbuka pada tanggal 03 November 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 13 November 2020
Co-Promotor,



Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

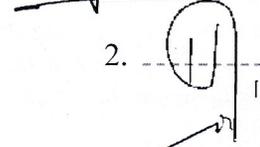
LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul: *KEPEMIMPINAN TUAN GURU PESANTREN DARUL FALAH MATARAM DALAM PERUBAHAN BUDAYA REBO BONTONG DI LOMBOK* yang disusun oleh Muhamad Arifin, NIM 0841917024 telah diujikan dan dipertahankan dalam sidang ujian terbuka disertasi pada hari Selasa 03 November 2020.

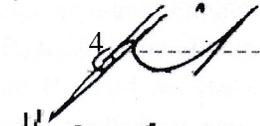
DEWAN PENGUJI

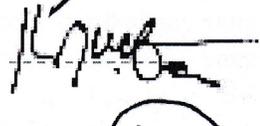
1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Masnun Tahir, M.Ag.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, M.M.
4. Penguji : Dr. H. Syarif, S. Ag., M.A.
5. Penguji : Dr. Khamdan Rifa'i, S.E.; M.Si.
6. Penguji : Dr. H. Aminullah, M.Ag.
7. Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
8. Co-Promotor : Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

1. 

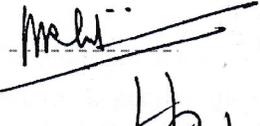
2. 

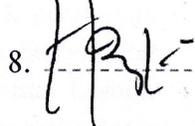
3. 

4. 

5. 

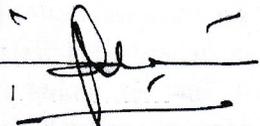
6. 

7. 

8. 

Jember, November 2020



Mengesahkan,
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP 19610104 198703 1 006

ABSTRAK

Arifin, Muhamad. 2020. Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Lombok; Studi kasus di Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. dan Co. Promotor: Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Tuan Guru, Perubahan Budaya*

Mayarakat Lombok memiliki satu tradisi unik dalam menyambut hari Rabu terakhir bulan Shafar hijriyah. Mereka menyebutnya dengan sebutan *Rebo Bontong*. Hari itu dipercaya oleh sebagian masyarakat Lombok sebagai hari turunnya berbagai macam bencana bagi kehidupan manusia. Untuk menjauhkan diri dari bencana itu, masyarakat mengisinya dengan banyak tradisi. Mandi bersama di pantai, sumur-sumur tertentu, dan sungai adalah bentuk kebiasaan mengisi *Rebo Bontong* di Lombok. Semua kebiasaan itu sesungguhnya bertentangan dengan ajaran Islam. Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah hadir untuk merubah kebiasaan itu dengan kegiatan yang sarat dengan muatan agama. Kepemimpinan Tuan Guru di pondok pesantren bukan hanya menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai *formal leader* yang bersumber pada kedudukannya, tetapi juga sebagai *real leader* yang memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang nyata seimbang dengan kualitas pribadinya.

Fokus dalam penelitian ini adalah : 1) Gaya kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong*, 2) Proses perubahan budaya *Rebo Bontong*, 3) Memahami makna Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pondok Pesantren Darul Falah melalui kegiatan budaya *Rebo Bontong*. Ketiga fokus tersebut diteliti dengan pendekatan teori kepemimpinan transformatif yang dikemukakan Bernard M. Bass, Stephen P. Robbins, dan juga dengan pendekatan teori manajemen perubahan yang dikemukakan Kurt Lewin, Stephen P. Robbins, serta dengan pendekatan teori motivasi yang dikemukakan Clayton Alderfer dan beberapa teori lain yang relevan. Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kasus dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi partisipan, wawancara, dan studi dokumen. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah, yaitu: kondensasi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Temuan penelitian : 1) Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok; *Pertama* kepemimpinan transformatif dan yang *kedua* kepemimpinan karismatik. 2) Proses perubahan budaya *Rebo Bontong* yang dilakukan oleh Tuan Guru Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok; *pertama*: tirakat (*al-Tazkiyat al-Nufus*), *kedua*, pengenalan (*al-tanshiat al-ijtima'iyah*), *ketiga*: pembentukan (*al-takwin*) *keempat*: pelaksanaan (*al-tanfidz*) dan yang *kelima*, kesinambungan (*al-Istimrar*). Temuan peneliti mengembangkan teori perubahan Kurt Lewin yaitu: *pertama*: pencairan (*unfreezing*), *kedua*: implementasi (*changing/movement*) dan yang *ketiga*: stabilisasi (*refreezing*). 3) memahami makna Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok melalui kegiatan budaya *Rebo Bontong*, adalah motivasi religious spiritual dan kebutuhan *Eksistence* (keberadaan) yaitu dengan mengapresiasi keberhasilan anggota, *Growth* (Pertumbuhan) yaitu memberdayakan SDM dan pihak-pihak terkait, terakhir, *Relatedness* (kekerabatan/keterkaitan) yaitu Tuan Guru mengunjungi alumni dan masyarakat. Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di pesantren Darul Falah Mataram adalah kepemimpinan transformatif religious.

ABSTRACT

Arifin, Muhamad. 2020. Tuan Guru's Leadership in Cultural Change of *Rebo Bontong*; A Case Study at Darul Falah Islamic Boarding School Mataram Lombok West Nusa Tenggara. Dissertation, Doctor Program of Islamic Education Management. Postgraduate the State Institute for Islamic Studies Jember. Supervisor: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati. M.Pd., and Co. Supervisor: Dr. H. Hepni S.Ag., M.M.

Key words: *Tuan Guru's Leadership, cultural change*

The people of Lombok have a unique tradition of welcoming the last Wednesday of Shafar hijriyah month. They call it the *Rebo Bontong*. This day is believed by some people of Lombok to be the day for various disasters for human life. To keep away from the disaster, society filled it with many traditions. Bathing together on the beach, certain wells, and rivers is a custom form of filling *Rebo Bontong* in Lombok. All these customs are actually contrary to Islamic teachings. The leadership of Tuan Guru Pondok Pesantren Darul Falah is here to change this habit with activities that are full of religious content. Tuan Guru's leadership in Islamic boarding schools does not only carry out the leadership function as a formal leader based on his position, but also as a real leader who has leadership elements in balance with his personal qualities.

This study aims to analyze and identify: the Tuan Guru's leadership style in *Rebo Bontong* cultural change, 2) the *Rebo Bontong* cultural change process, 3) Tuan Guru builds community motivation to participate in the development of Darul Falah Islamic Boarding School through the *Rebo Bontong* cultural activities. These focuses are examined by the Leadership theory approach proposed by Bernard M. Bass, Stephen P. Robbins, as well as with the approach to motivation theory put forward by Clayton Alderfer and several other relevant theories.

It uses a qualitative research model applying a case study approach. Data collection techniques used were participant observation, interviews, and document studies. Then the data were analyzed using several steps, namely: data condensation, data presentation, and drawing conclusions or data verification.

The results of this study, there are: 1) Tuan Guru's leadership style in cultural change of *Rebo Bontong* at Darul Falah Islamic boarding school, Mataram, Lombok; The *first* is transformative leadership and the *second* is charismatic leadership. 2) The process of cultural change in *Rebo Bontong* carried out by Tuan Guru Darul Falah Mataram Lombok Islamic Boarding School; The *first* is purification of the soul, the *second* is introduction/*al-tanshiat- al-ijtima'iyah*, the *third* is formation/*al-takwin*, and the fourth is implementatio/*al-tanfidz* the fifth is continuity/ *al-istimrar*. Tuan Guru builds people's motivation to participate in the development of the Darul Falah Mataram Lombok Islamic Boarding School through *Rebo Bontong* cultural activities, namely the religious spiritual motivation and, firsts, the need for existence by appreciating the success of members, *second*: the need for growth by empowering human resources and related parties, *third*: social needs or related needs, Tuan Guru visiting alumni and the community. Tuan Guru's leadership in *Rebo Bontong* cultural change in pesantren Darul Falah is religious transformatif leadership.

ملخص البحث

عارفين، محمد، ٢٠٢٠، زيادة تـوان غورو في تغيير ثقافة ريبو بونتونج بمعهد دار الفلاح، ماتارام، لومبوك: دراسة حالة في معهد دار الفلاح، ماتارام، لومبوك. رسالة الدكتوراة، شعبة ادارة التربية الاسلامية في كلية الدراسات العليا بالجامعة الاسلامية الحكومية جمبر. المشرف الأول الأستاذة الدكتور الحاجة تيتيك روحانا هداياتي، الماجستير و المشرف الثاني: الدكتور الحاج حفي، الماجستير.
الكلمات المفتاحية: زيادة "توان غورو"، تغيير ثقافة

يتمتع سكان لومبوك بتقليد فريد يتمثل في الترحيب بيوم الأربعاء الأخير من شهر صفر الهجري. يسمونه ريبو بونتونج يعتقد بعض الناس في لومبوك أن هذا اليوم هو يوم الكوارث المختلفة لحياة الإنسان. للابتعاد عن الكارثة ملأها المجتمع بالعديد من التقاليد. يعتبر الاستحمام معاً على الشاطئ وبعض الآبار والأحجار نموذجاً مخصصاً لملء "ريبو بونتونج" في لومبوك. كل هذه العادات تتعارض في الواقع مع تعاليم الإسلام. إن رعاية "توان غورو" بمعهد دار الفلاح هنا لتغيير هذه العادة من خلال الأنشطة المليئة بالمحتوى الديني الإسلامي.

لا تقوم زيادة "توان غورو" في معهد فقط بوظيفة القيادة كقائد رسمي بناءً على منصبه، ولكن أيضاً كقائد حقيقي لديه عناصر زيادة حقيقية تتوازن مع صفاته الشخصية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل و إيجاد: (١) أسلوب زيادة "توان غورو" في تغيير ثقافة ريبو بونتونج، (٢) معالجة في تغيير ثقافة ريبو بونتونج، (٣) بناء تشجيع المجتمع للمشاركة في تطوير معهد دار الفلاح، ماتارام، لومبوك من خلال أنشطة ثقافة ريبو بونتونج. تم فحص هذه المباحث الثلاثة باستخدام نظرية القيادة التحويلية التي اقترحها برنارد م. باس، وستيفين ف. روبنز، وأيضاً مع نهج نظرية إدارة التغيير الذي اقترحها كورت لوين وستيفين ف. روبنز، بالإضافة إلى نهج نظرية التحفيز الذي اقترحها كلايتون أرديفر والعديد من النظريات الأخرى ذات الصلة. يستخدم هذا البحث نموذج بحث نوعي من خلال منهج دراسة الحالة مع تقنيات جمع البيانات التي يتم تنفيذها من خلال ملاحظة المشاركين والمقابلات ودراسة الوثائق. و تم تحليل البيانات باستخدام عدة خطوات، وهي: تكثيف البيانات، وتقديم البيانات، واستخلاص النتائج أو التحقق.

نتائج هذه الدراسة هي: (١) أسلوب زيادة "توان غورو" في تغيير ثقافة ريبو بونتونج بمعهد دار الفلاح، ماتارام، لومبوك، أولاً: القيادة التحويلية وثانياً: القيادة الكاريزمية. (٢) معالجة في تغيير ثقافة ريبو بونتونج التي نفذتها "توان غورو" أولاً: : المقدمة التركيبية للنفوس، ثانياً: (التنشئة الاجتماعية)، وثالثاً: : التكوين (التكوين) والرابع: (التنفيذ)، والخامس: الاستمرارية، طورت نتائج الباحثين نظرية التغيير التغيير كورت لوين أولاً: إلغاء التجميد، ثانياً: التنفيذ وثالثاً: التثبيت. (٣) . بناء تشجيع المجتمع للمشاركة في تطوير معهد دار الفلاح، ماتارام، لومبوك من خلال أنشطة ثقافة ريبو بونتونج وهي الدافع الروحي الديني والحاجة إلى الوجود، وبالتحديد من خلال تقدير نجاح الأعضاء، النمو، خلال الأنشطة الثقافية أي تمكين الموارد البشرية والأحزاب. ذات الصلة، والأخير،، والعلاقة (القراءة / العلاقة) ، أي الخريجين الزائرين للماجستير والمجتمع. زيادة "توان غورو" في التغيير الثقافي لريبو بونتونج في مدرسة دار الفلاح ماتارام الإسلامية الداخلية هي زيادة دينية تحويلية.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah swt, atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Lombok ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad saw. yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah swt. sehingga menjadi khairu ummat yang beriman berilmu dan beramal soleh.

Banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian disertasi ini. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Dengan tersusunnya disertasi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua saya Amaq Arimah dan Inaq Kartini yang selalu memotivasi dan mendoakan kelancaran penulisan disertasi ini, disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti saya kepada kedua orang tua. Mertua saya, Amaq Syahdan dan Inaq Putri Hannah yang membimbing dan mengarahkan layaknya anak sendiri dan memberikan semangat dalam penyelesaian studi ini. dan terimakasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Ibu Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd., selaku Promotor dan Bapak Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. selaku Co. Promotor dalam penulisan disertasi ini. Terimakasih telah dengan sabar dan berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dirjen Pendis Kemanag RI yang telah memberi kesempatan untuk ikut program beasiswa 5000 Doktor tahun anggaran 2017.

2. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Jember. Terimakasih telah diijinkan dan dibimbing baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh program Doktor di IAIN Jember.
3. Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA dan Dr. H. Aminullah, M.Ag selaku Direktur dan wakil Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku ketua program Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan Pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
6. Bapak TGH. M. Mustiadi Abhar, TGH. Iqbal Muhyiddin Abhar, TGH. Muammar Arafat,SH.MH dan TGH. Zafrul Fauzan Tabrani, Lc, Pengasuh dan pengurus Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok NTB beserta segenap Dewan Pengasuh, ustaz/ustadah, khususnya Ust. Syafi'ul Aziz yang banyak membantu peneliti selama di lokasi penelitian, dan semua pihak yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
7. Ketiga Saudariku Hadnah, Ruba'iyah, Siti Khadijah dan semua keponaanku yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi ini.
8. Istri tercinta, Husnul Faizah, S.HI dan Putraku Muhammad Huffaz al Arif. Kalian adalah harta yang tidak ternilai harganya, menjadi penyemangat dan pendukung selama menempuh studi S3 di IAIN Jember.
9. Sahabat-sahabat seperjuangan program doktor IAIN Jember, Badrun Fawaidi, Ahmad Muadin Hermanto Halil, Agus Salim Salabi, Ach. Rofiq, Sudarsono, Yudi Ardian Rahman, Fathorrahman, Muh. Hamzah, Ahmad Musaddad, Zainal Fanani, Zainal Abidin, Nawawi, Imam Wahyono, Abdullah, Hayyi Akram, Ah. Ta'rifin, Lailatul Usriyah dan Ibu Istifadah. Terima kasih kalian

telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.

10. Sahabat - sahabat Dosen STIS Darul Falah Mataram Lombok, khususnya Bapak Ust. Abrar yang selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini.
11. Para Asatizah dan santri Pesantren Ma'rifatul Falah Banyumulek yang selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini.

Teriring doa, semoga Allah swt. memberikan kesehatan, umur yang barokah, kepada kita semua. Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Wallohulmuwafiq Ilaa Aqwamith Tharieq Wassalamu 'alaikum.

Jember, Oktober 2020

Muhamad Arifin

Promovendus

IAIN JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN-ARAB	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	30
C. Tujuan Penelitian	31
D. Manfaat Penelitian	31
E. Definisi Istilah.....	32
F. Sistematika Penulisan.....	34
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	35
B. Kajian Teori.....	59
1. Konsep Kepemimpinan	59
a. Definisi Kepemimpinan	59
b. Gaya Kepemimpinan.....	69
c. Kepemimpinan Perspektif Islam.....	86
d. Model-model Kepemimpinan	95
e. Komponen-komponen Kepemimpinan	96
f. Kepemimpinan dan Manajemen	97
g. Konsep Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.....	102
2. Konsep Budaya Perubahan	134
a. Definisi Perubahan Budaya.....	134

b. Komponen Manajemen Perubahan	138
c. Tujuan Perubahan	138
d. Aspek Strategis yang perlu dirubah	143
e. Strategi yang diterapkan.....	144
f. Manajer Perubahan	145
g. Pelaku Perubahan.....	147
h. Kepemimpinan Perubahan	148
i. Peran Pemimpin dalam Perubahan	154
j. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perubahan.....	156
k. Tahapan Manajemen Perubahan	158
l. Tahapan-tahapan Model Perubahan.....	161
3. Konsep Budaya Perubahan.....	179
a. Definisi Budaya.....	179
b. Wujud dan Unsur Budaya	182
c. Budaya Organisasi	187
d. Proses Pembentukan Budaya Organisasi	194
e. Proses Perubahan Budaya	196
f. Konsep Akulturasi Budaya	198
g. Budaya/Tradisi menurut Islam.....	202
C. Kerangka Konseptual.....	218
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	219
B. Lokasi Penelitian.....	222
C. Kehadiran Peneliti.....	222
D. Subjek Peneliti	223
E. Data dan Sumber Data	224
F. Analisis Data	234
G. Keabsahan Data.....	238
H. Tahapan – Tahapan Persiapan.....	242
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	
A. Paparan Data dan Analisis Hasil Penelitian	247

1. Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah Mataram.....	247
2. Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah Mataram	301
3. Membangun Motivasi Masyarakat untuk Berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah Mataram Lombok	331
B. Temuan Penelitian.....	342
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i>	355
1. Kepemimpinan Transformasional.....	358
2. Kepemimpinan Karismatik	374
B. Model Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok.....	384
1. <i>Al-Tazkiyatu al-Nufus</i> (penyucian jiwa)	384
2. <i>Al-Tanshiat-al-Ijtima'iyah</i> (pengenalan dan sosialisasi)	385
3. <i>Al-Takwin</i> (pembentukan)	393
4. <i>Al-Tanfidz</i> (pelaksanaan)	395
5. <i>Al-Istimrar</i> (kesinambungan)	404
C. Membangun Motivasi Masyarakat untuk Berpartisipasi dalam Pengembangan Pesantren Darul Falah	418
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	434
B. Saran dan Rekomendasi	435
C. Implikasi Teori.....	437
D. Keterbatasan Peneliti.....	441
DAFTAR RUJUKAN	443
Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Persamaan dan Perbedaan dengan Temuan Penelitian Terdahulu	47
2	2.2	Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan	99
3	2.3	Dimensi-dimensi perubahan atau inovasi dari pola lama menuju pola baru dalam bidang pendidikan	141
4	3.1	Sumber Data dari Purposive Sampling	226
5	3.2	Sumber Data dari Snowball sampling	226
6	3.3	Data Observasi	228
7	3.4	Nama-nama <i>Informan</i> Kunci dan <i>Informan</i> Pendukung	230
8	3.5	Indikator Pertanyaan dalam Wawancara	231
9	4.1	Temuan Tentang Bagaimana Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i>	342
10	4.2	Temuan Tentang Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok	346
11	4.3	Tuan Guru memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah Lombok melalui kegiatan <i>Rebo Bontong</i>	352

IAIN JEMBER

DAFTAR GAMBAR

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Tahapan Manajemen Perubahan	161
2	2.2	Model Perubahan Robbin	164
3	2.3	Proses Terbentuknya Budaya	195
4	2.4	Kerangka Konseptual	218
5	3.1	Analisis Data Model Interaktif	235
6	3.2	Tahapan-tahapan Penelitian	245
7	4.1	Kepemimpinan Tuan Guru di pesantren Darul Falah	300
8	4.2	Tuan Guru Memberikan Motivasi	341
9	5.1	Skema Temuan Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan Budaya Rebo Bontong	383
10	5.2	Proses perubahan Rebo Bontong di Pesantren Darul Falah	405
11	5.3	Skema Tahapan Manajemen Perubahan	412
12	5.4	Model Perubahan Kurt Lewin	417
13	5.5	Teori Kebutuhan ERG Alderfer	432
12	5.6	Membangun Motivasi Masyarakat untuk Berpartisipasi dalam Pengembangan Pesantren	433



**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA
ILMIAH IAIN JEMBER**

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik bawah
2	ب	b	Be	ظ	ẓ	Zed
3	ت	t	Te	ع	`	koma diatas terbalik
4	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	j	Je	ف	f	ef
6	ح	ḥ	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	d	de	ل	l	el
9	ذ	dh	de ha	م	m	em
10	ر	r	er	ن	n	en
11	ز	z	zed	و	w	we
12	س	s	es	ه	h	ha
13	ش	sh	es ha	ء	‘	koma diatas
14	ص	ṣ	es dengan titik bawah	ي	y	ya
15	ض	ḍ	de dengan titik bawah	-	-	-

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama keberhasilan suatu organisasi maupun lembaga, baik dalam lingkup organisasi sosial, organisasi keagamaan, organisasi politik, maupun organisasi pendidikan. Kepemimpinan adalah faktor yang sangat berperan penting dalam melakukan aksi perubahan, karena kepemimpinan berperan sebagai bentuk memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika dikaitkan dengan fenomena dan kompleksitas persoalan yang terjadi saat ini di masyarakat, maka kepemimpinan menuntut kemampuan pemimpin menjadi aktor perubahan dalam merumuskan strategi-strategi untuk aksi perubahan. Sebagaimana tujuan Allah SWT menciptakan manusia di dunia sebagai pemimpin (*khalifah*), firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi," mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memujimu dan mensucikanmu?" Allah berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS Al-Baqarah [2]:30)

Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Peranan seorang pemimpin dalam hubungan antarmanusia sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memotivasi, mampu membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya, mampu memberikan rangsangan intelektual, memberikan contoh dan keteladanan, membimbing, mengarahkan serta memperlihatkan sikap dan akhlak yang baik, sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW ketika memimpin umatnya, Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzab (33) ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu, yaitu bagi orang-orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan dia banyak menyebut nama Allah. (QS: Al-Ahzab {33}:21).

Dakwah semsetinya dipahami sebagai suatu aktivitas yang melibatkan proses transformasi dan perubahan (*thathawwur wa taghayyur*) yang memang tidak terjadi begitu saja tapi membutuhkan kesadaran dari masyarakat untuk merubah situasi dan kondisi mereka melalui pendidikan dan dakwah yang berkelanjutan. Hal ini berarti sangat terkait dengan upaya rekayasa sosial

(*taghyzr al-ijtima'iyah*).¹ Sasaran utama dakwah adalah terciptanya suatu tatanan sosial yang di dalamnya hidup sekelompok manusia dengan penuh kedamaian, keadilan, keharmonisan, ramah, penuh kasih sayang, toleran, moderat di antara keragaman yang ada, yang mencerminkan sisi Islam sebagai *rahmatan li-al-alam*.² Budaya Islam; nilai-nilai Islam, teologi (sistem kepercayaan), pemikiran, dan praktek ibadah yang bersifat *qath'i* juga dianggap sebagai ajaran Islam yang bersifat lokal Arab. Sementara budaya Indonesia adalah pemikiran, perilaku, kebendaan dan sistem nilai yang memiliki karakteristik tertentu seperti keyakinan dan kepercayaan yang berbeda-beda, terbuka, egaliter, tidak merasa paling tinggi satu sama lain, sopan santun, tata krama, toleransi, *weruh saduruning winarah dan suwuk, hamengku, hangemot, dan hangemong*, ini adalah unsur-unsur budaya Islam nusantara.³

Oleh karena itu perlu ditekankan bahwa kekuatan kunci kepemimpinan pendidikan Islam seperti yang diungkapkan dalam QS. Ali Imran ayat 159 bahwa:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

¹ Paolo Alman, *Revolutionary Social Transformation: Democratic Hopes Political Possibilities and Critical Education* (London: Bergin and Garvey, 2001), second Edition, 1

² Moh. Ali Aziz, Rr. Suhartini, A. Halim (Editors), *Dakwah Pemberdayaan Masyarakat: Paradigma Aksi Metodologi* (Yogyakarta: PUSTAZAKA Pesantren, 2005), cet. 1, 26

³ Khabibi Muhammad Luthfi, Islam Nusantara, Relasi Islam dan Budaya Lokal, (Institut Pesantren Mathali'ul Falah, Pati, *Journal Shahih*, Vol,1, 2016),7

Arinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad. Maka bertawakkallah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang tawakkal kepada-Nya”. (QS: Ali Imran 159).

Ada beberapa ciri kepemimpinan yang efektif disebutkan dalam ayat tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Ahmad Djalaludin bahwa sifat-sifat tersebut antara lain adalah lemah lembut, menghindari kasar, menghindari *ghildhatu al-qalbi* (kekerasan hati), *al-‘afwu* (pemaaf), memohon ampunan, syura, tekad kuat (*‘azimah*) dan tidak ragu, dan *tawakkal* kepada Allah.⁴

Dalam aksi pembaruan atau perubahan kebudayaan di masyarakat termasuk di dalamnya mengkolaborasikan nilai-nilai pendidikan Islam ke dalam sebuah budaya atau tradisi lama yang sudah mengakar sedemikian kuat di masyarakat tentu saja hal ini tidak mudah dilakukan melainkan harus secara bertahap, terencana dan diperlukan beberapa strategi. Pemilihan strategi harus betul-betul menjadi perhatian mendasar bagi setiap aktor perubahan, hal yang paling mungkin dan efektif dilakukan adalah melalui pendidikan dan dakwah transformatif.⁵ Menurut Kuntowijoyo, setidaknya ada dua bentuk transformasi sosial yang dilaksanakan oleh Rasulullah, yaitu pembebasan manusia

⁴ Ahmad Djalaluddin, *Manajemen Qur’ani: Menerjemahkan menerjemahkan idarah Ilahiyat dalam Kehidupan*, (Malang UIN Press, 2007). 46-51

⁵ Dakwah transformatif adalah dakwah yang menghidupkan masyarakat dalam aspek yang lebih luas, sebagaimana yang termaktub dalam al-qur’an yaitu dakwah yang menghidupkan (*al-dakwah al-muhyiyah*) Allah SWT berfirman dalam QS: al-Anfal ayat 24

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ ٢٤
 “Wahai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan Rasul-Nya, apabila rasul menyeru kamu kepada sesuatu yang menghidupkanmu (mentransformasikan, memberdayakan, mensejahterakan), dan ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah melindungi antara manusia dan hatinya dan sesungguhnya kepada-Nya kamu akan dikumpulkan”.

(individual) dan transformasi kemasyarakatan (kolektif).⁶ Langkah inilah yang mampu memposisikannya sebagai orang yang paling berpengaruh dalam peradaban manusia.⁷ melalui metode transformasi itu pula, kontu mengkaji konsep *ummah* (umat) sebagai kesatuan *religio-politik*, sebagaimana konsep negara yang makmur (*balдах thayyibah*), atau masyarakat yang sejahtera (*qaryah thayyibah*) sebagai konsep-konsep normatif yang berada dalam struktur kesadaran subyektif.⁸ Konsep-konsep itu merupakan proyeksi dari cita-cita masyarakat muslim mengenai apa yang disebut sebagai umat yang terbaik di sebuah negeri yang baik, di bawah ampunan Tuhan.⁹

Esensi pendidikan dan dakwah adalah mengadakan dan memberikan arah perubahan. Mengubah struktur masyarakat dan budaya dari kezhaliman ke arah keadilan, kebodohan ke arah kemajuan/kecerasan, kemiskinan menuju ke arah kemakmuran, keterbelakangan ke arah kemajuan, yang kesemuanya dalam rangka meningkatkan derajat manusia dan masyarakat ke arah puncak kemanusiaan (*taqwa*).¹⁰

Dalam aksi pembaruan atau perubahan kebudayaan di masyarakat termasuk di dalamnya mengkolaborasikan nilai-nilai pendidikan Islam ke dalam sebuah budaya atau tradisi lama yang sudah mengakar sedemikian kuat

⁶ Kuntowijoyo, *Pengantar Antropologi* (Jakarta: UI Press, 1998), Cet. 3. 3

⁷ Michael H. Hart, *100 Tokoh paling Berpengaruh di Dunia Ter.* (Jakarta: Gema Insani Press, 1998, Cet. 1, 12

⁸ Kuntowijoyo, *Paradigma ...*, 347

⁹ Lihat QS. 34:15

¹⁰ Konsep pengembangan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam segala aspek memang tidak terlepas dari peran aktor perubahan itu sendiri, sehingga dengan sendirinya harus memahami realitas sosial yang terjadi di lingkungan masyarakatnya dan bagaimana membangun masyarakat sekaligus memberdayakannya, baca, Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial* (Bandung: Refika Adithama, 2006). Cet,2, h. 38

di masyarakat tentu saja hal ini tidak mudah dilakukan melainkan harus secara bertahap, terencana dan diperlukan beberapa strategi. Pemilihan strategi harus betul-betul menjadi perhatian mendasar bagi setiap aktor perubahan, hal yang paling mungkin dan efektif dilakukan adalah melalui pendidikan dan dakwah.¹¹

Di sinilah pesantren menjadi salah satu potret institusi penting bagi masyarakat Indonesia yaitu berfungsi sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, dan sekaligus sebagai lembaga dakwah. Hal ini terbukti dengan adanya tri darma pesantren yaitu pendalaman pengetahuan agama Islam (*tafaqquh fi ad-Din*), penyebar luasannya dakwah dan pemberdayaan masyarakat.¹² Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam, untuk memahami dan mengamalkan ajaran Islam, dengan menitikberatkan pada moral dan nilai-nilai Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat.¹³

¹¹ Definisi-definisi dakwah yang selama ini dikotak katik oleh para ilmuwan dakwah adalah: 1) pendapat Bakhial Khauli, dakwah adalah satu proses menghidupkan peraturan-peraturan Islam dengan maksud memindahkan umat dari satu keadaan kepada keadaan lain. (Gzali Darussalam, *Dinamika Ilmu Dakwah* (Malaysia: Nur Niaga SDN, 1996, Cet. 1. h. 5). 2) Ali Mahfudz, dakwah adalah mengajak manusia agar mengerjakan kebaikan dan mengikuti petunjuk, menyuruh mereka berbuat baik dan melarang mereka dari perbuatan jelek agar mendapatkan kebahagiaan di dunia dan di akhirat. (Abdul Kadir Sayyid Abdurrauf, *Dirasah fi al-Dakwah al-Islamiyah* (Kairo: Dar el-Tiba'ah al-Mahmadiyah, 1987, cet.1.h.10). 3) al Gazali berpendapat, amar ma'ruf nahi munkar adalah inti gerakan dakwah dan penggerak dinamika masyarakat Islam. (Munzier Suparta, *Metode Dakwah* (Jakarta: Kencana, 2003, cet. 1.h.7). sedangkan Dakwah transformatif adalah dakwah yang menghidupkan masyarakat dalam aspek yang lebih luas, sebagaimana yang termaktub dalam al-qur'an yaitu dakwah yang menghidupkan (*al-dakwah al-muhyiyah*) Allah SWT berfirman dalam QS: al-Anfal ayat 24

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَهُهُ تُخْشَرُونَ ٢٤
 “Wahai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan Rasul-Nya, apabila rasul menyeru kamu kepada sesuatu yang menghidupkanmu (mentransformasikan, memberdayakan, mensejahterakan), dan ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah melindungi antara manusia dan hatinya dan sesungguhnya kepada-Nya kamu akan dikumpulkan”.

¹² Direktorat Jenderal kelembagaan Agama Islam. *Pedoman tatalaksana pengembangan agribisnis di Pondok pesantren* (Jakarta; Depertemen Agama RI, 2003), Vii

¹³ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, ter. Butche B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986), 8

Kuntowijoyo¹⁴ mengatakan pesantren memiliki norma interaksi dan nilai-nilai sosial sendiri, dimana nilai-nilai agama Islam menjadi sumber konsepsi dan motivasi, norma ini berlaku dalam segala interaksi antar anggota warga pesantren dan dengan anggota masyarakat lainnya. Bagi Steenbrink tidak ada tempat lain dimana suasana *religious* sangat kental dirasakan dalam setiap ruang waktu selain pesantren.¹⁵

Keberadaan pesantren hari ini telah menunjukkan perannya yang semakin dinamis dengan mengikuti tuntutan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Pesantren selain memiliki fungsi sebagai tempat pengkaderan agama (*tafaqquh fi ad-Din*) juga berfungsi mempersiapkan kader agama yang siap untuk menjadi agen perubahan (*agent of change*) di masyarakat. Para santri disiapkan sedemikian rupa, selain membekali diri untuk masa depannya, santri juga disiapkan untuk menjadi agen-agen perubahan di masyarakat guna mencapai tatanan kehidupan sosial masyarakat sesuai dengan ajaran dan tuntunan agama Islam. Di kalangan masyarakat tradisional, Tuan Guru merupakan figur sentral dan panutan hidup bagi masyarakat khususnya para santri yang harus ditaati dan diteladani, sehingga perkembangan daur hidup masyarakat khususnya pesantren bergantung pada keterampilan, kemahiran ilmu, kekarismatikan serta keterlibatan Tuan Guru dalam memimpin dan menjaga masyarakat khususnya pondok pesantren.

Azyumardi Azra dalam Ali Anwar mengatakan bahwa ketahanan pesantren banyak disebabkan oleh kultur Jawa yang involutif dan menekankan

¹⁴ Kuntowijoyo, *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa*, (Jakarta: Prisma.i, 1988), 103

¹⁵ Steenbreenk, *Pesantren, Madrasah, Sekolah*, (Jakarta: LP3ES:1986), 109

harmoni, sehingga mampu menyerap kebudayaan luar tanpa kehilangan identitasnya.¹⁶ Dalam perjalanan sejarah, pesantren telah menunjukkan kredibilitas dan karisma pimpinannya dalam mempertahankan keteguhan dan eksistensinya di tengah pergumulan kebudayaan di masyarakat. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mandiri dalam perkembangannya telah diakui keberadaannya oleh Negara, melalui Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 30¹⁷, PP No 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan pasal 1 poin ke 4.¹⁸ PMA No 13 tahun 2014 tentang pendidikan keagamaan Islam Pasal 1¹⁹ dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Pasal 1 yang berbunyi:

Pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat islam, atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran islam *rahmatan lil'alamin* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah islam, keteladan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

¹⁶ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo*, (Yogyakarta: PUstazaka Pelajar, 2011), 3

¹⁷ UUSISDIKNAS No 20 Tahun 2003 pasal 30 yang berbunyi. 1) pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. 2) pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan atau menjadi ahli ilmu agama. 3) pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis. 5) ketentuan mengenai pendidikan keagamaan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3) dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

¹⁸ PP No 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan pasal 1 poin ke 4 yang berbunyi: Pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan Diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya.

¹⁹ PMA No 13 tahun 2014 tentang pendidikan keagamaan Islam pasal 1 pendidikan keagamaan Islam adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama Islam dan menjadi ahli ilmu agama Islam dan mengamalkan ajaran agama Islam.

Melalui UUSPN No. 20 Tahun 2003 Pesantren telah menjadi sub sistem yang integral dari Sistem Pendidikan Nasional sekaligus sebagai sub-kultur masyarakat. Hal itu dikarenakan pesantren memiliki keunikan dalam aspek: cara hidup yang dianut, pandangan hidup dan tata nilai yang diikuti, dan hierarki kekuasaan intern tersendiri yang ditaati sepenuhnya, sehingga pesantren dapat dikatakan sebagai sebuah sub-kultur.²⁰ Oleh karena itu pesantren tidak hanya diharapkan dapat melaksanakan peran tradisionalnya dan khasnya saja sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi lebih dari itu pesantren dapat menjadi salah satu pelopor perkembangan kebudayaan Indonesia berbasis Islam yang berkarakter bangsa²¹ tanpa harus meninggalkan identitas kepesantrenannya.

Agar pesantren mampu memainkan peranan tersebut, maka pesantren memerlukan adanya figur pemimpin yang mampu memainkan peran-peran strategisnya sebagai agen perubahan di masyarakat. Dengan demikian, Kia/Tuan Guru sebagai pemimpin pesantren merupakan figur yang dapat dijadikan sebagai *uswatun hasanah*, inspirator, motivator, dinamisator, maupun sebagai mediator bagi komunitas yang dipimpinnya. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Imron Arifin sosok kiai sebagai pemimpin pesantren harus memenuhi beberapa kriteria yaitu: *pertama*, kiai harus bisa dipercaya, untuk itu dituntut untuk menjadi pribadi yang jujur, bertanggung jawab, menyampaikan

²⁰ Abdurrahman Wahid, *pesantren sebagai sub-kultur*, dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *pesantren dan pembaharuan*, cet.I, (Jakarta, LP3ES,1974), 43.

²¹ Lihat Pasal 4 ayat 1 UUD Republik Indonesia Tahun 1945, UU No. 20 Tahun 2003 tentang SPN (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 No. 78, tambahan lembaran Negara Republik Indonesia No. 4301)

amanat, cerdas, benar dan berani menegakkan kebenaran. *Kedua*, kiai harus bisa ditaati, untuk itu ia dituntut memiliki keahlian dalam ilmu keagamaan secara profesional dan ketanggapan terhadap informasi secara bijak serta kemantapan jati diri. *Ketiga*, seorang kiai harus bisa memiliki pribadi yang berkarisma.²² kepemimpinan kiai juga bersifat karismatik, Max Weber mengatakan pemimpin yang karismatik bisa lahir karena pemimpin memperoleh karunia Tuhan (*divinely inspired gift*) dan atau kemampuan memperoleh serta mempertahankan otoritas.²³ Kiai dengan karismanya dapat dengan mudah menggerakkan dan mengarahkan semua unsur pondok pesantren (*teamwork*).

Selain Max Weber, Bernard M. Bass dalam studinya menyampaikan, sosok pemimpin harus memiliki sifat transformatif yaitu mengacu pada pemimpin yang menggerakkan pengikut kepentingan pribadi langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Ini meningkatkan tingkat kematangan dan cita-cita pengikut serta kepedulian terhadap pencapaian, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat.²⁴

Awal berdirinya, pesantren hanya mengajarkan *basic* agama yang bersumber pada kitab kuning dengan sistem pengajarannya secara tradisional oleh kiai secara bandongan ataupun sorogan. Selain itu juga, pesantren telah

²² Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), 130

²³ Max Weber, *Essay in Sociology*, Ter. Noorkholis, *Sosiologis* (Yogyakarta: PUstazaka Pelajar, 2006), 297

²⁴ Bernard M. Bass (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8:1, 9-32, DOI: 10.1080/135943299398410.

mampu melakukan dinamisasi ritus-ritus (ajaran) yang terlebih dahulu ada dan mengakar di masyarakat sekitar pondok. Dalam hal pendidikannya, pesantren menggunakan metode *sorogan* dan *bandongan* atau seringkali disebut dengan *wetonan*, kelompok kelas dari *bandongan* ini disebut *halaqoh*²⁵ yang tidak hanya diikuti oleh masyarakat pesantren saja.

Tantangan dinamika perkembangan kehidupan sosial, politik, ekonomi dan IPTEK yang semakin maju dan kompleks, menuntut pesantren tidak hanya mengandalkan peran tradisionalnya saja, akan tetapi lebih dari itu pesantren harus mampu memainkan peran perubahan sosial dalam skala yang lebih luas guna meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap program-program pesantren. Mengikis kesan eksklusifme, maka pesantren harus lebih banyak mengambil peran-peran sosial kemasyarakatan.

Penyelenggaraan pendidikan pesantren harus mengikut sertakan masyarakat karena masyarakatlah yang menjadi *stake holder* yang pertama dan utama dari proses pendidikan mulai dari proses pendidikan, tujuan pendidikan dan sarana pendidikan termasuk pula mutu pendidikan merupakan tanggung jawab masyarakat setempat.²⁶

Oleh karena itu pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam perlu berbenah dan menyempurnakan diri dengan mengambil beberapa kebijakan baru yang dapat meningkatkan peran dan eksistensinya di masyarakat namun tetap tidak keluar dari akar tradisi salafnya. Oleh sebab

²⁵ Zamahsari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), 18.

²⁶ Ramayulis H, Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Radar Jaya Offset: Jakarta, 137

itulah pesantren memerlukan figur kiai (pemimpin) yang mampu tampil tidak hanya sebagai tokoh sentral di pesantren namun juga sebagai tokoh dan panutan bagi masyarakat untuk melakukan perubahan (pencerahan) kebudayaan ke arah yang lebih baik guna meningkatkan moralitas masyarakat dan peran serta partisipasi masyarakat terhadap program-program pesantren.

Menurut E. Mulyasa perlunya pesantren dengan masyarakat agar masyarakat dapat: (1) mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap pesantren; (2) menilai program pesantren; (3) mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan peserta didik; (4) mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan pesantren dalam era globalisasi; (5) membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap pesantren; (6) menginformasikan masyarakat tentang program pesantren; (7) mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program pesantren.²⁷

Menurut Sukamto, sebuah organisasi tidak akan berjalan lancar jika pemimpinnya tidak baik.²⁸ Melihat substansi dari kepemimpinan kiai di pesantren maka dapat ditemukan tiga dimensi kepemimpinan kiai yaitu: *power*, *otoritas* dan *komunikasi*. *Power* (kekuasaan) adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan.²⁹ Otoritas adalah karakter komunikasi dalam organisasi formal berdasarkan yang diterima oleh

²⁷ Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), 2003

²⁸ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), 19.

²⁹ Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and Practice* Terj. Daryatno dan Pancasari, 342.

kontributor atau anggota dari organisasi sebagai pengatur tindakan yang diberikan.³⁰ Sementara komunikasi adalah proses di mana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih dengan maksud untuk memotivasi mempengaruhi perilaku.³¹

Peran Tuan Guru pesantren dalam perubahan budaya masyarakat yang bertujuan untuk pendidikan, dakwah dan meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap pesantren sangat tergantung dari bagaimana komunikasi Tuan Guru pesantren dalam membangun hubungan baik antara pesantren dengan masyarakat, semakin baik komunikasi Tuan Guru dengan masyarakat maka akan semakin harmonis hubungan antara pesantren dengan masyarakat. Ketika keduanya mempunyai hubungan yang harmonis, maka akan menumbuhkan kesadaran rasa memiliki pesantren dan akan menjamin eksistensi pesantren di tengah-tengah masyarakat selaku institusi sah pemilik pesantren. Hal ini adalah bagian dari strategi Tuan Guru dalam membangun peradaban masyarakat yang berbasis pada pendidikan nilai-nilai islam guna mendukung eksistensi pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat.

Adhe Kusuma Pertiwi dkk menyampaikan kepemimpinan kiai di pondok pesantren bukan hanya menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai *formal leader* yang bersumber pada kedudukannya, tetapi juga sebagai *real leader* yang memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang nyata seimbang dengan kualitas pribadinya. Kiai secara nyata dapat melakukan tindakan kepemimpinan meskipun jalur pendidikannya berbeda dengan jalur formal.

³⁰ Caster I Bernad, *The Functions of Executif* (Havard: Havard College, 1938), 163.

³¹ Richard L. Daft, *Management*, Terj. Diana Angelika (Jakarta: Salemba Empat, 2006),

Kepemimpinan pada pesantren lebih cenderung pada kepemimpinan dengan berbasis nilai dan etika. Seorang kiai dihormati oleh para ustaz maupun para santri dan pengikutnya. Hal itu terjadi karena kiai dipilih oleh masyarakat berdasarkan kepribadian dan ilmu yang dimilikinya. *The leadership of principal becomes decisive and crucial factor in developing the quality of schools.*³²

Gerakan perubahan baik kelembagaan maupun perubahan masyarakat selalu berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Sebab strategi perubahan di bidang apapun, kunci pokoknya terletak pada kepemimpinannya. Kepemimpinan yang efektif akan menjadi jaminan bagi tercapainya tiap-tiap jenjang keberhasilan yang diharapkan dalam gerakan perubahan suatu masyarakat atau organisasi. Sebagai *agent of change*, sosok kiai sangat berperan dalam proses berjalan dan tidaknya sebuah misi perubahan di pesantren dan masyarakat.

Martin J. Cannon mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan dalam mempengaruhi perilaku para bawahannya, suatu perilaku dalam organisasi.³³ Definisi lain tentang kepemimpinan selalu terkait dengan bagaimana kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain sehingga rela melibatkan diri dalam mencapai suatu tujuan.

Posisi pesantren yang memiliki daya tawar tinggi di tengah masyarakat sangat tergantung pada pengaruh yang diberikan pemimpinnya dalam

³² Adhe Kusuma Pertiwi dkk, *kepemimpinan berbasis nilai dan etika: suatu kajian interaksi simbolik kyai dan santri*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang- Seminar Nasional Pendidikan, 2017

³³ Ganon Yukl, *Leadership in Organization*, (Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall ,1977), 574

mengendalikan dinamika pesantren sebagai suatu lembaga sosial, dakwah dan sekaligus sebagai lembaga pendidikan.

D. Katz dan Kahn dalam Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.³⁴ Dari kedua pendapat ini, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang dimiliki pemimpin dalam hal ini adalah kiai sangat menentukan terhadap gerak misi perubahan masyarakat dan pesantren menuju ke arah yang lebih baik.

Pada umumnya kontstruksi dan transformasi dalam kehidupan pesantren didasarkan pada prinsip “*continuity and change*” *al-muḥāfazah 'ala al-qadīm al-ṣāliḥ wa al-akhdhu bi al-jadīd al-ashlah* (membina budaya-budaya klasik yang baik dan terus menggali budaya-budaya baru yang lebih baik). Kaidah tersebut memiliki legitimasi yang kuat atas segala upaya rekonstruksi. Kebebasan membentuk model perubahan merupakan keniscayaan, asalkan tidak terlepas dari bingkai *al-ashlah*.³⁵ Begitu pula ketika dunia pesantren diharuskan mengadakan transformasi dan rekonstruksi sebagai konsekuensi dan kemajuan dunia modern, maka aspek *al-ashlah* merupakan kunci yang harus dipegang.

Jika kepemimpinan kiai pesantren dipercaya sebagai faktor dominan yang mempengaruhi perubahan budaya di masyarakat, maka kuncinya adalah bagaimana kiai mampu memainkan peran ganda yaitu sebagai aktor perubahan

³⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Terjemah*, (Jersey: Indeks, 2001), 4.

³⁵ Metode yang pertama dalam fiqih Nusantara adalah *maslahah*, acuan *maslahah* menjadi utama ketika menentukan hukum-hukum dalam fiqih Nusantara, baca; *Fiqih Nusantara: Pancasila dan hukum Sistem Nasional di Indonesia*, M. Noor Harisudin.

internal dan juga sekaligus sebagai aktor dalam perubahan eksternal. Model pendidikan pesantren memiliki potensi besar dalam membangun peradaban masyarakat, sebagai *setting* dari sebuah sistem pendidikan kultur yang berbasis pada nilai-nilai Islam. Perubahan budaya masyarakat sulit dicapai tanpa kepemimpinan langsung dari orang yang memiliki karisma dan pengaruh kuat di masyarakat.

Dalam konteks sejarah, kiai pada awalnya menjadi *cultural broker* atau makelar budaya,³⁶ Horikoshi mengemukakan bahwa peran kiai sekaligus sebagai juru dakwah tidak sekedar sebagai makelar budaya, tetapi sebagai kekuatan perantara (*intermediary forces*), sekaligus sebagai agen yang mampu menyeleksi dan mengarahkan nilai-nilai budaya yang akan memberdayakan masyarakat dan juga berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan baik dalam pondok pesantren maupun masyarakat sekitarnya. Kedudukan kiai sebagai pemegang pesantren yang menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan baik yang menyangkut masalah interpretasi agama dalam kehidupan sosial maupun perilaku keagamaan santri yang kemudian menjadi rujukan bagi masyarakat luas.³⁷

Kiai sebagai pimpinan tertinggi di pesantren memiliki kewibawaan dan otoritas yang hampir mutlak. Betapa tidak dilingkungan pesantren tidak ada

³⁶ Clifford Geertz, "The Javanese Kiai, the Changing Role of Cultural Broker" dalam *comparative studies in Society and History*, vol. 2, Clifford Geert, *the Javanese Kijaji: The Changing Roles of a cultural Broker, dalam comparative studies in society and history*, 1960. Lihat juga Clifford Geertz, *The Religion og Java* (New York: The Free Press of Glencoe, 1960)

³⁷ Hiroko Horikoshi, *Tuan Guru dan perubahan sosial*, cet. Ke I (Jakarta:P3M,1987), 5

orang yang paling dihormati daripada kiai.³⁸ Sikap hormat dan kepatuhan mutlak kepada kiai merupakan nilai pertama yang ditanamkan pada setiap santri. Penghormatan dan kepatuhan itu bahkan dianggap lebih penting daripada usaha menguasai ilmu itu sendiri, karena hal tersebut merupakan bagian integral dari pembelajaran di pondok pesantren.³⁹ Sikap hormat, kepercayaan dan kepatuhan inilah yang membuat komunikasi kiai dapat berjalan dengan lancar, mengecilkan peluang terjadinya distorsi dan hambatan dalam komunikasi.

Kebijaksanaan yang dimiliki kiai diyakini mampu menjernihkan segala macam problem, maka dari itu kiai -lah yang menentukan maju tidaknya pesantren, karena kiai juga berfungsi sebagai manajer, selain pendiri dan pemilik pesantren.⁴⁰

Dengan demikian munculnya aktor perubahan dari lingkungan pesantren, merupakan suatu faktor yang diperlukan bagi gerakan perubahan pesantren dan masyarakat menuju kehidupan yang lebih baik sesuai dengan nilai-nilai Islam. Kiai sebagai figur karismatik telah mampu membawa pengaruh perubahan terhadap kemajuan dan pencitraan sebuah institusi (masyarakat). Seperti halnya fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren (PP) Darul Falah⁴¹ Mataram Lombok, PP Darul Falah Lombok dihadapkan pada

³⁸ Dirdjosandjoto Pradjarta, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*, (Yogyakarta: LkiS, 1999), 156

³⁹ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2015), 86

⁴⁰ Abd.Halim Soebahar, *Modernisasi dan Perubahan Pondok Pesantren*, (LKIS, Jakarta, 2016), vii

⁴¹ Pondok Pesantren Darul Falah adalah salah satu pondok pesantren yang ada di Indonesia tepatnya di Provinsi Nusa Tenggara Barat Lombok dan telah memiliki beberapa cabang di berbagai daerah. Mulai dari kota Mataram, Lombok Barat, Lombok Timur, Lombok Utara,

sebuah budaya masyarakat yang dinilai tidak sesuai dengan visi dan misi pesantren yaitu membangun peradaban masyarakat yang berbasis pada nilai-nilai Islam.

Lombok⁴² begitu kaya dengan budaya dan tradisi, namun beberapa budaya atau tradisi masyarakat justru bertentangan dengan budaya dan nilai-

Lombok Tengah, Bima, Sulawesi, Sumbawa dan Flores. Yayasan pondok pesantren Darul Falah menaungi beberapa lembaga mulai dari tingkat pendidikan SDI, SMP, SMA, SMK, dan Perguruan Tinggi. Lokasi pertama pondok pesantren Darul Falah yang didirikan pada tanggal 24 November 1968 M adalah di kelurahan Pagutan kota Mataram Nusa Tenggara Barat. Adalah Tuan Guru Abhar Muhyiddin pendiri pesantren Darul Falah lahir pada 31 Desember 1926. Beliau adalah putra TGH. Muhyiddin, cucu TGH. Abd. Hamid - salah seorang Tuan Guru yang berjasa besar dalam pengembangan Islam di kawasan Pagutan dan sekitarnya pada abad ke-19. TGH. Abhar memulai riwayat pendidikannya dari Sekolah Rakyat (SR) di Pagutan, yang mengantarkannya sebagai generasi terdidik pada masanya. Tamat dari SR, dia melanjutkan ke Darul Ulum Ampenan, sebuah madrasah yang cukup disegani kala itu karena intensitasnya dalam mengkader anak-anak muda. Selesai di Ampenan dia ingin mendalami ilmu agama lebih jauh. Bersama dengan TGH. Saleh Hambali Bengkel (pendiri ormas NU Lombok), keduanya berangkat ke Jombang untuk berguru kepada KH. MUstazain Ramli dalam bidang tasawwuf.

Estafet kepemimpinan yang ke dua pondok pesantren Darul Falah di pegang oleh putra Almarhum TGH. Abhar Muhyiddin yaitu Tuan Guru/TGH. Muhammad MUstaziadi Abhar, ia merupakan putra pertama dari pasangan TGH. Abhar (alm) dengan Siti Zahrah (alm). Beliau memiliki tiga saudara yaitu Haryati, TGH. Iqbal Muhyiddin Abhar dan Istikharah (Almarhumah), beliau lahir di Pagutan tanggal 31 Desember tahun 1954, menikah dengan Hj. Sri Ummiyati pada tahun 1973, dikaruniai 8 orang anak, 4 orang putri dan 4 orang putra. TGH. Muhammad MUstaziadi Abhar adalah *Mudirul 'Am* Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah. Mulai sejak sepeninggal ayahandanya TGH. Abhar Muhyiddin pada tahun 1993 bertepatan dengan Hari Raya Idul Fitri. Adapun Riwayat pendidikan TGH. Muhammad MUstaziadi Abhar adalah beliau pada tahun 1965 tamat SD di SDN 1 Karang Buaya (SDN 32 Ampenan). Setelah selesai pendidikan SD kemudian dia melanjutkan sekolah di SMP 7 Mataram, akan tetapi pendidikan formal tidak sejalan dengan yang diharapkannya. Setahun duduk dibangku SMP kemudian disuruh berhenti oleh bapaknya. Selang beberapa tahun kemudian, pada tahun 1968 dia mengikuti ujian persamaan tingkat SLTP di Tsanawiah NW Mataram dan ujian persamaan tingkat SLTA pada tahun 1971 di Madrasah Aliyah NW Mataram. Sedangkan untuk pendidikan non Formal belajar di Pondok Pesantren Darul Falah dibawah bimbingan ayahandanya sendiri yaitu TGH. Abhar Muhyiddin. Pada tahun 1982 dia bekerja di BKKBN selama 10 tahun, dari tahun 1982 s/d 1992. Dia juga pernah menjadi anggota DPRD Kota Mataram dari partai Golkar pada tahun 1994.s/d 2002. Kiprahnya di dunia politik berakhir menjadi ketua KPU Kota Mataram dari tahun 2003 s/d 2008. Aktivasnya sekarang hanya fokus mengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah sebagai *Mudirul 'Am* dan sebagai tokoh agama di masyarakat.

⁴² Lombok merupakan salah satu pulau dibelahan timur Indonesia yang terletak di sebelah timur pulau Bali yang jaraknya hanya dipisahkan oleh selat Lombok, pulau Lombok dikenal dengan sebutan pulau seribu masjid karena berdasarkan data dikantor wilayah kementerian NTB, jumlah masjid di Lombok telah mencapai 4.500 buah. Ini belum termasuk jumlah mushalla bila dibandingkan dengan jumlah luas NTB yang mencapai 20.153 meter persegi, boleh dikata, rata-rata setiap 500 meter terdapat masjid. Luas wilayah Lombok adalah 4.738,65 km²,tentunya relatif lebih kecil dibandingkan dengan wilayah Bali yang luasnya 5.632,86 km². Selain Pulau

nilai Islam yang menjadi semangat perjuangan PP Darul Falah Mataram Lombok. Salah satu bentuk budaya masyarakat Lombok yang sudah mengakar ratusan tahun ini adalah budaya *Rebo Bontong*.⁴³ *Rebo Bontong* merupakan sebuah budaya dalam bentuk upacara rutinitas yang tumbuh kembang di masyarakat suku Sasak Lombok. Keberadaan budaya *Rebo Bontong* telah ada sejak zaman dahulu kala dan merupakan warisan nenek moyang yang masih dilestarikan dan dijadikan sebagai kegiatan rutin setiap tahun. Budaya *Rebo Bontong* merupakan perpaduan budaya lokal dan unsur agama. Masyarakat suku Sasak pada umumnya meyakini bahwa sejak malam Rabu sampai dengan

Lombok yang dikenal dengan pulau seribu masjid dan masyarakatnya juga dikenal taat menjalankan agamanya, serta keragaman kesenian, budaya, adat istiadatnya, baru-baru ini juga Pulau Lombok dikenal dikancah internasional dengan program wisata halal (*halal tourism*). Penduduk asli pulau Lombok disebut suku sasak, Suku sasak adalah suku bangsa yang mendiami pulau Lombok dan menggunakan bahasa sasak dan sebagian besar suku sasak beragama Islam, kata sasak berasal dari bahasa Sansekerta, yakni *sak* (pergi). Sumber lain dan kata *saka* (asal), disebutkan pula bahwa orang sasak adalah orang-orang yang pergi dari negeri asal dengan menggunakan rakit berlayar hingga terdampar di pulau ini. Diduga mereka berasal dari Jawa dan menetap di pulau ini secara turun temurun. Dari pengertian etimologis ini, diduga leluhur orang Sasak adalah orang Jawa. Terbukti pula dari tulisan sasak yang oleh penduduk Lombok disebut *Jejawan*, yakni aksara Jawa yang selengkapnya diresepsi oleh kesusastraan sasak (lihat; H. Lalu Sohimun Faisol; Mozaik NU Dinamika Perkembangan NU di Pulau Lombok). Penduduk sasak Lombok adalah kelompok etnik mayoritas, Lombok meliputi lebih dari 90% dari keseluruhan penduduk Lombok. Sedangkan kelompok-kelompok etnik yang lain seperti Bali, Jawa, Arab, dan Cina adalah pendatang (lihat: Erni Budiawanti, *Islam Sasak Wetu Telu versus Waktu Lima*, 2000), Diantara mereka, orang Bali merupakan kelompok etnik terbesar yang meliputi sekitar 3% dari keseluruhan penduduk Lombok.

Dalam beberapa literatur disebutkan bahwa agama Islam masuk ke pulau Lombok dikisaran abad ke-13 M yang dibawa oleh para Raja Jawa Muslim dari barat laut, Masyarakat sasak mayoritas beragama Islam dan taat terhadap norma-norma Agama, mereka sangat menjunjung tinggi ajaran-ajaran Islam serta memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan syari'at agama Islam. Kecintaan yang tinggi terhadap norma agama dan syari'at membuat komitmen dan ketaatan mereka kurang pada aturan-aturan adat lokal menipis, meskipun demikian tetap ada sebagian masyarakat sasak Lombok yang masih mempertahankan dan menjalankan bagian-bagian tertentu dari adat lokal Lombok (Lihat: Erni Budiawanti, *Islam Sasak Wetu Telu versus Waktu Lima*).

⁴³ Pada zaman jahiliyah berkembang anggapan bahwa bulan safar adalah bulan sial atau dikenal dengan istilah *tasya'um*. Bulan yang tidak memiliki kehendak apa-apa ini diyakini mengandung keburukan-keburukan sehingga ada ketakutan bagi bagi mereka untuk melakukan hal-hal tertentu.

hari Rabu pada minggu terakhir bulan Safar⁴⁴ Allah SWT menurunkan banyak *bala'*, penyakit, kesialan ke dunia, dan kegiatan tersebut juga dalam rangka menyambut datangnya bulan *maulid* Nabi Muhammad saw. Ritual ini dilakukan dengan mandi bersama baik laki-laki maupun perempuan yang dilakukan di pantai, serta membuang sesajian ke laut yang diperuntukkan untuk penjaga laut.⁴⁵

Sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala desa Terong Tawah Waris Zainal mengatakan:

...Pada zaman dahulu masyarakat sasak Lombok tidak diperkenankan tinggal di rumah pada hari rabu terakhir bulan *Safar (Rebo Bontong)*, mereka harus keluar meninggalkan rumah menuju tempat yang dianggap baik untuk berkumpul seperti pantai, danau dan sumur tempat-tempat yang dianggap sakral oleh masyarakat. Hal yang demikian itu dilakukan oleh masyarakat karena Ia meyakini bahwa Allah menurunkan *bala'* penyakit, dan kesialan kepada setiap orang yang tinggal di rumah pada hari itu. Adapun proses pelaksanaan budaya *Rebo Bontong* pada masa lalu dilaksanakan dengan mengadakan upacara selamatan dengan cara mandi bersama di pantai, baik laki-laki maupun perempuan dan membawa sesajian lengkap yang kemudian dibuang ke laut sebagai pemberian persembahan kepada penjaga laut. Dalam ritual acara tersebut juga diadakan acara hiburan-hiburan masyarakat seperti pertunjukan dangdut (karaoke), parade *gendang bleq*, joget band, kecimol dan lain-lain bahkan pada hari *Rebo Bontong* kerap terjadi tauran antar pemuda dan acara *merariq*.⁴⁶

⁴⁴ Pada zaman jahiliyah berkembang anggapan bahwa bulan safar adalah bulan sial atau dikenal dengan istilah *tasya'um*. Bulan yang tidak memiliki kehendak apa-apa ini diyakini mengandung keburukan-keburukan sehingga ada ketakutan bagi mereka untuk melakukan hal-hal tertentu. Pikiran semacam ini masih menjalar di zaman sekarang. Rasulullah sendiri menampik anggapan negatif masyarakat jahiliyah tentang bulan safar dengan sejumlah praktik positif, diantaranya, pernikahan beliau dengan Sayyidah Khadijah, menikahkan putrinya Sayyidah Fatimah dengan Ali bin Abi Thalib. (Lihat: Habib Abu Bakar al-'Adni: *Manzumah Syarh al-Atsar fi Ma Warada 'an Syahri Safar*).

⁴⁵ Tradisi *Rebo Bontong* atau mandi safar dilaksanakan di beberapa tempat di pulau Lombok. Antara lain di Dasan Agung (Kota Mataram), Kali Runggang Jangkuk, Sayang-sayang, Kota Mataram, pantai padang reak, pantai endok, pantai mapak, pantai kuranji, Lombok Barat, Pantai ketapang dan pantai tanjung menangis, Pringgabaya (Lombok Timur). Lihat Lalu Ali Sabri, The Meaning Symbolic Tradition "Rebo Bontong" In The Life of The Sasak, *Jurnal Agroteksos* Vol 18 No 1-3 Universitas Mataram. 2017.

⁴⁶ Wawancara dengan kepala Desa Terong Tawah pada hari rabu 4 september 2019 pukul 16:30 wita di rumah beliau. adapun yang dimaksud dengan tradisi *Merariq* adalah secara

Bermaksud dan bertujuan baik yaitu melaksanakan sunah-sunnah Nabi sebagai bentuk kecintaan masyarakat terhadap Rasulnya akan tetapi ritual tersebut justru bertentangan dengan nilai-nilai yang diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Ritual kegiatan ini juga kerap menimbulkan efek negatif bagi masyarakat: seperti degradasi moral, aqidah goyah, pembodohan, dan lain-lain. Hal inilah yang kemudian menjadi keprihatinan pimpinan PP. Darul Falah Lombok untuk memulai perannya sebagai agen perubahan bagi masyarakat yaitu mengasimilasi antara budaya lokal dengan budaya pesantren.

Awal mula tindakan yang diambil oleh Tuan Guru adalah dengan melakukan tirakat-tirakat, mendekati diri kepada Allah, dan melakukan pengenalan dan sosialisasi agar misi dakwah berjalan sesuai dengan rencana, baru kemudian Tuan Guru membangun kekuatan yaitu dengan membuat kegiatan tandingan *Rebo Bontong* lama dengan kegiatan budaya *Rebo Bontong* baru yang sarat dengan nilai-nilai pendidikan Islam dan kegiatan ini diikuti oleh masyarakat dan santri di lingkup pesantren. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar:

“...,melihat maraknya kegiatan *Rebo Bontong* di pantai dengan ritual yang kerap menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat maka saya mengambil sebuah alternatif yaitu mengajak masyarakat secara bertahap untuk meninggalkan ritual *Rebo Bontong* lama untuk kemudian melakukan kegiatan *Rebo Bontong* dengan cara-cara baru yang sesuai dengan nilai-nilai pendidikan islam. Seperti ritual mandi bareng (*ikhhtilat*) di pantai diubah dengan ritual mandi tobat di rumah masing-masing sebelum berangkat ke pesantren, kemudian dilanjutkan dengan ritual minum air bersama yang sudah dibacakan wirid-wirid (*kalimat al-*

etimologis kata *merariq* diambil dari kata “*lari*” berlari, *merariq* atau kawin lari adalah sistem adat pernikahan yang masih diterapkan di Lombok sampai sekarang. Kawin lari atau *merariq* merupakan proses pernikahan adat sasak Lombok yang didahului dengan membawa lari atau “menculik” seorang gadis dari kekuasaan orang tuanya untuk dijadikan sebagai istri, penculikan gadis tersebut dilakukan sebelum prosesi pernikahan secara agama dilaksanakan.

tayyibah) oleh Tuan Guru di pesantren, hiburan dangdut diubah dengan tari zikir saman khas sasak lombok dan sholawatan menggunakan musik hadrah, bacaan-bacaan yang menggunakan bahasa sasak yang mengiringi pembuangan sesajian untuk penjaga laut diubah dengan melantunkan kitab Najmul Huda yang ditulis dalam bahasa Sasak oleh pendiri pesantren Darul Falah, shalat hajat *lidaf'il bala'*, *tawassul*, *istigosah*, do'a bersama dan bentuk sesajian yang di buang ke laut diubah dengan kegiatan sosial diantaranya donor darah, sadakah kepada faqir miskin dan anak yatim dengan tujuan tolak *bala'* dan mengharap keselamatan dan keberkahan dari Allah SWT (*daf'il bala' waja al-bilbarokah*).⁴⁷

Tuan Guru Mustiadi Abhar melanjutkan sebagai berikut:

“...setelah terlihat adanya perubahan nilai-nilai budaya *Rebo Bontong* lama menjadi budaya *Rebo Bontong* baru yang sarat dengan nilai-nilai Islam Nusantara atau budaya berbasis pesantren maka untuk merutinkan dan mempertahankan nilai-nilai *Rebo Bontong* baru yang sudah terbangun cukup lama di pesantren Darul Falah, maka pesantren mengadakan kegiatan rutin setiap bulan dengan agenda yang serupa dengan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren yang diberi nama *Majlis Badruttamam*.⁴⁸

Fakta ini penulis dapatkan melalui observasi dan wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Falah Mataram. Adapun salah satu rumusan yang ditawarkan oleh Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* adalah mengajak masyarakat secara bijaksana dengan hikmah (perkataan yang arif dan bijaksana) dan memberikan pelajaran yang baik serta memberikan pengarahan dengan argumentasi yang dapat diterima sebagaimana firman Allah

SWT:

⁴⁷ Wawancara, Tuan Guru MUstaziadi Abhar, Lombok, 5 September 2019

⁴⁸ Wawancara dengan Tuan Guru pesantren Darul Falah Mataram pada hari Kamis 5 september 2019 pukul 18:30 wita di Aula pesantren Darul Falah Mataram. Yang dimaksud Majelis Badruttamam adalah kegiatan pengajian rutin setiap tanggal 15 bulan hijriyah dimalam hari yang dihadiri oleh masyarakat umum NTB dengan bentuk kegiatan yang sama seperti kegiatan *Rebo Bontong* baru di pesantren dengan tujuan mempertahankan amaliyah ASWAJA.

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِآيَاتِي هِيَ أَحْسَنُ
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan al-hikmah dan pelajaran yang baik, dan bantahlah mereka dengan cara yang baik, sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa saja yang tersesat dari jalannya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang diberikan petunjuk. (QS: 16 An-nahl ayat 125).

Berdasarkan ayat di atas Tuan Guru mendakwahkan visi perubahan budaya *Rebo Bontong* sesuai dengan syariat Islam secara arif dan bijaksana hal ini mengindikasikan adanya keinginan Tuan Guru untuk mengurangi resistensi di masyarakat, disamping itu Tuan Guru juga mengutus alumni pada setiap daerah yang melakukan budaya *Rebo Bontong* untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat agar masyarakat tidak berlarut dalam kekhilafan yang dilakukan. Fakta ini merupakan langkah-langkah strategis yang dilakukan Tuan Guru dalam perencanaan perubahan.

Merubah budaya yang sudah ratusan tahun mengakar di masyarakat tentu saja tidak mudah. Hal ini memerlukan peran dari tokoh pemimpin yang memiliki karisma, kekuatan mempengaruhi (*power*), menginspirasi dan memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi dengan masyarakat (*follower*), sehingga dengan demikian hubungan antara Tuan Guru sebagai aktor perubahan dan masyarakat sebagai penerima perubahan akan lebih harmonis.

Di sinilah letak kapabilitas dan kapasitas seorang pemimpin (Tuan Guru) dalam membangun harmonisasi masyarakat, baik sadar maupun tidak, melalui serangkaian kegiatan berbeda yang dilakukan oleh PP. Darul Falah

Mataram Lombok yang kemudian tersampaikan melalui jaringan alumni lambat laun mengikis budaya yang sudah sekian lama terjadi di masyarakat. Perlahan namun pasti masyarakat mulai meninggalkan budaya *Rebo Bontong* yang ada di masyarakat dengan mengikuti budaya *Rebo Bontong* yang dilakukan oleh PP. Darul Falah Mataram Lombok. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar pimpinan pondok pesantren Darul Falah Mataram, Ia mengatakan bahwa ada beberapa tujuan diadakan kegiatan budaya *Rebo Bontong* di pesantren antara lain:⁴⁹

Pertama dalam rangka *amar ma'ruf nahi munkar* (dakwah), yaitu mengajak masyarakat yang awalnya melakukan kegiatan budaya *Rebo Bontong* di pantai dengan bentuk ritual yang dinilai kurang Islami menuju kepada kegiatan *Rebo Bontong* yang sarat dengan nilai-nilai Islam (kepesantrenan) seperti istigosah, pengajian, sholawatan, ziarah makam auliya' dan lain-lain.

Kedua, dalam rangka mendidik kader-kader yang berguna bagi agama, Nusa dan Bangsa untuk selalu berpegang teguh dengan ajaran *Ahlu al-Sunnah Wa al-Jamā'ah* yang toleran, moderat, menghidupkan syiar islam dan nilai kebangsaan berlandaskan kearifan lokal, yaitu beradaptasi dengan budaya masyarakat, tidak mengucilkan budaya atau tradisi apapun dan siapapun tetapi justru menjadi sarana vitalisasi nilai-nilai Islam, sebab nilai-nilai islam perlu kerangka yang akrab dengan kehidupan pemeluknya.

Ketiga, sebagai wadah (momentum) santri untuk belajar dan berlatih menampilkan kemampuannya di depan *jamā'ah*. Melalui kegiatan *Rebo*

⁴⁹ Hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok, pada hari ahad 1 september 2019 pukul 09:00 wita di Aula Al Abhar pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok NTB.

Bontong yang dilakukan di pesantren Darul Falah Mataram, dalam hal ini banyak santri yang dilibatkan secara langsung. Misalnya berperan menjadi pembawa acara, membaca *kalam ilahi* pada acara pembukaan, melantunkan sholawat, penyambut tamu, hiburan seni zikir saman dan ada juga yang bertugas di bidang-bidang yang lain sesuai dengan kompetensi masing-masing.

Keempat, promosi pesantren melalui skill santri dalam membaca dan memahami kitab kuning, yaitu Tuan Guru memberdayakan santri-santrinya sebagai *qori'* pembaca kitab kuning pada saat Tuan Guru menyampaikan materi pendidikan dan dakwahnya kepada masyarakat. Metode ini digunakan untuk memotivasi masyarakat agar memondokkan putra-putrinya di pondok pesantren Darul Falah Mataram.

Kelima, momen tersebut sekaligus dimanfaatkan oleh Tuan Guru untuk menyampaikan kepada masyarakat tentang capaian-capaian prestasi pesantren dan program-program pesantren sekaligus meminta dukungan kepada masyarakat dalam pengembangan pesantren. Sebagai contoh ketika pesantren akan menambah ruang belajar maka langsung disampaikan kepada masyarakat melalui kegiatan *Rebo Bontong* dan masyarakat akan secara sukarela untuk berbagi tugas guna mendukung program tersebut.

Keenam, Membangun komunikasi dan relasi dengan masyarakat melalui penyediaan lapangan kerja. Seperti, memberikan kesempatan kepada masyarakat sekitar pesantren untuk menjadi pendidik atau tenaga kependidikan di pesantren Darul Falah, memberi peluang kepada masyarakat sekitar untuk menjadi karyawan di unit usaha (distributor air mineral Darul Falah) yang

dikelola pesantren Darul Falah. Dengan adanya komunikasi dan relasi yang dibangun pesantren Darul Falah maka masyarakat menjadi bagian dari unsur-unsur yang meningkatkan perekonomian pesantren dan perekonomian masyarakat sekitar pondok pesantren. Dengan adanya kegiatan *Rebo Bontong* di pondok pesantren maka *jamāah* datang berbondong-bondong dalam rangka mengikuti acara tersebut dengan niat untuk mendapatkan barokah dan ridho Allah SWT, maka dengan banyaknya jumlah jamaah *Rebo Bontong* di pesantren menjadi peluang besar bagi peningkatan ekonomi pesantren begitupun yang dialami oleh para pedagang sekitar pondok pesantren Darul Falah mereka ikut mendapat keuntungan (*barokah*) dari kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren.⁵⁰

Tidak hanya partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren hanya dengan materi akan tetapi kepercayaan pesantren di tengah-tengah masyarakat semakin tinggi dan masyarakat secara sukarela ikut serta dalam menjaga keamanan dan kenyamanan pesantren hal tersebut merupakan bagian dari partisipasi masyarakat kepada pesantren Darul Falah Mataram.

Ekspresi Islam Nusantara dihadirkan terkait dengan kenyataan bahwa, berkat dinamika tersebut, budaya nusantara mengembangkan ciri-ciri yang khas, yakni unsur-unsur yang menekankan pada kedamaian, harmoni dan silaturahmi (kerukunan dan welas asih), yang sebenarnya hanya merupakan manifestasi dari inti ajaran Islam itu sendiri. Memang, kenyataan ini disumbang baik oleh budaya khas nusantara pra-Islam maupun oleh kenyataan

⁵⁰ Hasil wawancara penulis dengan Ustaz Busairi selaku ketua asrama di pondok pesantren Darul Falah, ahad 1 september 2019 pukul 13:00 wita di Aula Al Abhar pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok NTB.

bahwa Islam yang dihayati oleh mayoritas Muslim di negeri ini didasarkan pada wasatiah (modernisasi), tawazun (keseimbangan) dan tasamuh (toleransi).⁵¹

Islam yang selama ini orang jalani ternyata menjadi unik dan menarik setelah maraknya fenomena keberagaman kelompok di luar yang menamakan diri muslim dan membawa bendera Islam, namun membuat gelisah dunia. Dunia yang kemudian bertanya-tanya tentang Islam yang *rahmatan lil'aalamin*, Islam yang ramah, damai, dan teduh pun mendapatkan jawaban dari perilaku keislaman kita yang ada di Nusantara ini. Maka kalau 'Islam kita' Islam yang dijalani di nusantara ini ternyata dapat membantu peradaban tidak hanya di Indonesia tapi dunia, seperti yang diajarkan oleh guru-guru Islam yang memperoleh Islam dari guru-guru mereka dari guru-guru sebelumnya dengan sanad yang bersambung hingga Rasulullah saw.⁵²

Agama (Islam) bersumberkan wahyu dan memiliki norma-normanya sendiri. Karena bersifat normatif, maka ia cenderung menjadi permanen. Sedangkan budaya adalah buatan manusia, karenanya ia berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan cenderung untuk selalu berubah. Perbedaan ini tidak menghalangi kemungkinan manifestasi kehidupan beragama dalam bentuk budaya.

Akulturasasi antara agama dan budaya akan terjadi terus-menerus sebagai suatu proses yang akan memperkaya kehidupan dan membuatnya tidak gersang, kekayaan variasi budaya akan memungkinkan adanya persambungan

⁵¹ Muhammad Iqbal, *Rekonstruksi Pemikiran...*, (Bandung: Mizan, 2016),10

⁵² MUstazafa Bisri, *Syi'ir Ngudi Susila Saka Pitedhah Kanthi Terwela*. (Rembang: menara kudus, 2016), 14

antara berbagai kelompok atas dasar persamaan-persamaan, baik persamaan agama maupun budaya. Upaya rekonsiliasi antara budaya dan agama bukan karena kekhawatiran terjadinya ketegangan antara keduanya, sebab kalau manusia dibiarkan pada fitrah rasionalnya, ketegangan seperti itu akan reda dengan sendirinya.⁵³

Masyarakat secara sukarela telah meninggalkan budaya *Rebo Bontong* lama dan mengikuti budaya baru yang ditawarkan PP Darul Falah Mataram. Ini adalah bentuk komitmen masyarakat terhadap program-program yang dicanangkan oleh pesantren Darul Falah Mataram. Komitmen masyarakat dalam mendukung program-program pesantren menjadi ruh keberlangsungan pondok pesantren dalam membangun eksistensinya di masyarakat. Revitalisasi hubungan pesantren dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya sangatlah penting. Hal ini karena pesantren memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan. Sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program tersebut. Disisi lain masyarakat memerlukan jasa pesantren untuk mendapat program-program pendidikan yang relevan dalam rangka mengisi lapangan kerja sehingga terjadilah "*link and match*" antara pesantren dengan masyarakat. Jalinan semacam ini dapat terjadi, jika pimpinan pesantren aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (mutualisme).

Dalam fenomena ini PP. Darul Falah Mataram Lombok telah mampu memainkan perannya dalam membina hubungan harmonis kepada publik

⁵³ Abdurrahman Wahid, *Islamku Islam Anda Islam Kita: Agama Masyarakat Negara Demokrasi*, (Jakarta: *The Wahid Institute*, 2016), 34

internal dan hubungan kepada publik eksternal. Selain itu PP. Darul Falah Mataram Lombok juga telah mampu membina komunikasi dua arah kepada publik internal dan publik eksternal dengan menyebarkan pesan, informasi dan publikasi, serta berbagai kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan (Tuan Guru).

Tuan Guru⁵⁴ Muhammad Mustiadi Abhar sebagai pimpinan PP. Darul Falah, di samping sebagai tokoh sentral di PP. Darul Falah ia juga merupakan penggerak elemen-elemen kemasyarakatan yang mampu melakukan perubahan budaya (harmonisasi budaya masyarakat dengan budaya pesantren) yaitu merubah budaya atau tradisi *Rebo Bontong* lama ke dalam sebuah budaya *Rebo Bontong* berbasis pesantren. Dalam hal ini Zaini Rahman dalam M. Noor Harisudin mengatakan bahwa: dalam perspektif penalaran fiqih, praktek keagamaan seperti tahlil, zikir, maulid Nabi, diba, berzanji dan sebagainya bukan berarti menjadikan tradisi dan budaya lokal sebagai ibadah, melainkan mengisinya dengan nilai-nilai ajaran Islam untuk kepentingan dakwah. Praktek kebudayaan hanya sebagai wadah atau instrumen, sementara unsur ibadahnya ada pada bacaan-bacaan sebagai isi dari wadah itu.⁵⁵

Merubah budaya atau tradisi yang sudah melekat ratusan tahun di masyarakat mempunyai resistensi yang cukup tinggi. Hal ini memerlukan

⁵⁴ Kiai pada masyarakat etnis sasak di sebut Tuan Guru, ia merupakan salah seorang figur elite, fungsionaris agama Islam yang mempunyai kedudukan terhormat dan menjadi panutan masyarakat dengan kualifikasi sebagai kelompok yang memiliki ilmu pengetahuan agama Islam. Mereka diakui sebagai penyebar dan pemelihara ajaran Islam. Pada umumnya gelar itu diberikan oleh masyarakat kepada mereka yang sudah menunaikan ibadah haji dan memiliki tempat untuk memberikan pengajaran agama Islam. Baca Asnawi: *Kematian Bayi dan Kesalahan Pola Asuh: Menyingkap Pola Perawatan Bayi di Lombok NTB*, (Jakarta PUSTAZAKA Irfani, 2005). Cet.1, 6

⁵⁵ M. Noor Harisudin, *Fiqih Nusantara, Pancasila dan Sistem Hukum Nasional di Indonesia*, (PUSTAZAKA Kompas, Ciputat Tangerang, 2019), 24

keterampilan tersendiri terutama keterampilan dalam kepemimpinan dan komunikasi agar dapat mengurangi resistensi dari masyarakat dan masyarakat bersedia menerima perubahan tanpa ada paksaan.

Dari fenomena yang penulis paparkan tersebut menjadi menarik untuk dilakukan kajian mendalam melalui penelitian tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di masyarakat sehingga baik secara sadar ataupun tidak masyarakat telah secara perlahan meninggalkan budaya tersebut dan mengikuti pola budaya yang ditawarkan pesantren kepada masyarakat. Fakta itu menunjukkan tentang adanya komitmen masyarakat sekitar pesantren dalam mendukung program-program pesantren. Karena sukses dan tidaknya program pesantren banyak tergantung dari dukungan institusi masyarakat selaku pemilik sah pesantren. Dari berbagai pandangan dan alasan-alasan yang penulis kemukakan maka penulis memformulasikan judul penelitian ini yaitu **“Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Lombok”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok.

Dengan formulasi pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok?

2. Bagaimana proses perubahan budaya *Rebo Bontong* yang dilakukan oleh Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram Lombok?
3. Bagaimana Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah Mataram Lombok melalui kegiatan budaya *Rebo Bontong*?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa tujuan yang ingin dicapai antara lain adalah:

1. Mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Tuan Guru pesantren Darul Falah Mataram dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok.
2. Mengembangkan teori Kurt Lewin dalam proses perubahan budaya *Rebo Bontong* yang dilakukan oleh Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram Lombok.
3. Memahami makna Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah Mataram Lombok melalui kegiatan budaya *Rebo Bontong*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tidak hanya dalam tataran teoritik, tetapi juga dapat memberikan kontribusi yang aplikatif pada tataran praktis atau kegunaan secara formal dan substantive yaitu:

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu menyumbangkan gagasan dan model baru dalam membangun budaya lokal (*Rebo bontong*) dengan menunjukkan ke-khas-an dari lembaga pendidikan Islam khususnya

pondok pesantren sehingga bisa dijadikan rujukan bagi pondok pesantren lain. Selain dari pada itu hasil penelitian ini diharapkan mampu dijadikan pertimbangan dalam mengembangkan konsep dan teori, khususnya dalam ranah kepemimpinan (*leadership*) dalam perubahan budaya yang efektif dan efisien.

Secara praktis penelitian ini juga diharapkan dapat berguna bagi:

1. Lembaga pendidikan Islam: dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan budaya perubahan melalui pola kepemimpinan dan pola komunikasi yang baik.
2. Saran bagi pengelola pendidikan Islam khususnya Pondok Pesantren: bisa lebih meningkatkan kreatifitas dalam bidang manajerial, khususnya dalam bidang kepemimpinan (*leadership*), dan perubahan.
3. Bagi Masyarakat: dapat lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam mendukung terciptanya perubahan budaya yang sarat dengan nilai-nilai keislaman dan menambah motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan pondok pesantren.
4. Bagi pemerintah: dapat bersinergi dengan pesantren dalam kegiatan-kegiatan yang menghidupkan dakwah dan menjaga tradisi atau budaya terutama akulturasi budaya lokal dengan pesantren sehingga pesantren dapat ikut serta memberikan kontribusi ke daerah khususnya dalam pengembangan wisata halal (*halal tourism*) di Nusa Tenggara Barat.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman makna antara penulis dengan pembaca, maka berikut ini akan dikemukakan definisi istilah sesuai dengan judul yang telah penulis kemukakan yaitu:

Yang dimaksud dengan kepemimpinan Tuan Guru adalah sifat dan perilaku yang muncul pada diri individu dalam hal ini adalah Tuan Guru Pesantren Darul Falah yang bisa mempengaruhi, mengarahkan, menginspirasi, memotivasi orang lain ke arah tercapainya tujuan.

Sedangkan yang dimaksud dengan perubahan adalah proses sistematis yang berlangsung secara terus menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah menuju kearah yang lebih baik.

Budaya *Rebo Bontong* adalah budaya atau tradisi mandi bersama di pantai pada hari rabu terakhir di bulan safar dengan niat tolak *bala'* dan mengharap berkah (*daf'i al-bala' wajalbi al-barakah*) dalam rangka menyambut bulan kelahiran Nabi Muhammad SAW pada masyarakat Lombok karena masyarakat sasak Lombok berkeyakinan bahwa pada hari itu Allah Swt banyak menurunkan bala' dan kesialan.

Jadi yang dimaksud oleh penulis terkait dengan judul tersebut adalah gaya Tuan Guru dalam memimpin dan berkomunikasi dengan masyarakat Lombok untuk melakukan atau untuk misi perubahan nilai, perilaku, dan cara dalam melaksanakan budaya *Rebo Bontong* ke dalam bentuk substansi nilai kultur Islam di masyarakat Lombok sekitar pondok pesantren Darul Falah

Mataram dengan tujuan menjaga tradisi *Ahlu al-Sunnah wa al-Jama'ah* dan membangun partisipasi masyarakat dalam pengembangan pondok pesantren.

F. Sistematika Penulisan

Laporan penulisan disertasi ini disusun secara sistematis dalam enam bagian, yaitu:

Bab pertama yaitu pendahuluan, terdiri dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan. Kemudian bab kedua kajian pustaka yang berisi tentang penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konseptual. Selanjutnya bab ketiga yaitu metode penelitian yang berisi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian. Bagian lainnya adalah bab keempat yaitu paparan data dan analisis, terdiri dari paparan data dan analisis hasil penelitian, dan temuan penelitian. Kemudian bab kelima yang menguraikan tentang pembahasan, terdiri dari gaya kepemimpinan Tuan Guru, perubahan budaya *Rebo Bontong* di pesantren Darul Falah, serta penyusunan proposisi dan analisis temuan penelitian. Bab keenam yaitu penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi hasil penelitian, saran dan rekomendasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Secara umum penelitian yang membahas tentang kepemimpinan sudah ada beberapa yang melakukan penelitian. Berbicara kepemimpinan bukan hal yang baru karena pesantren tersebut memiliki keunikan tersendiri dibanding pesantren yang lain pada umumnya terutama soal kepemimpinan dan metode dakwahnya. Dari sekian banyak penelitian yang dilakukan terkait kepemimpinan, peneliti belum menemukan penelitian yang konsen pada kepemimpinan tuan guru dalam melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong*, oleh sebab itulah penulis sangat tertarik untuk melakukan kajian melalui penelitian yang membahas hal tersebut. Beberapa penelitian tentang kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Haya, 2019, dengan judul penelitian *“Kepemimpinan Kiai Dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat (Studi Multisitus Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan)* dalam penelitian tersebut membahas kepemimpinan Kiai dalam kaitannya pada konflik pondok pesantren dan masyarakat di Bali dengan situs penelitian di pesantren Istiqlal Buleleng dan pondok pesantren Bali Bina Insani Tabanan. Kepemimpinan kiai mengalami problematika ketika dikaitkan dengan masyarakat dinamis, karena perilaku kiai dituntut harus sesuai dengan kebutuhan mereka. Kenyataan tersebut menimbulkan dilema bagi Kiai dalam mewujudkan peran dan fungsinya yang kompleks sebagai pengasuh

pesantren dan sekaligus tokoh panutan masyarakat. Dengan demikian fenomena konflik di Bali tidak bisa lepas dari hubungan pesantren dan masyarakat. penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan dan gaya manajemen konflik yang mencakup dua unsur yaitu gaya vertikal *asertiveness* dan gaya *horizontal* konflik meliputi lima aspek yaitu kompetisi, menghindar, kompromi, kolaborasi, dan akomodatif. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif dengan desain studi multisitus, adapun teknik penggalan data menggunakan teknik *indepth interview*, *participant observation*, dan studi dokumen. Temuan penelitian ini adalah kepemimpinan resolusi konflik yaitu tindakan koersif, strategi preventif dan resolusi konflik antara pesantren dengan masyarakat. unsur-unsur kepemimpinan resolusi konflik terdiri dari tindakan kiai, strategi kiai preventif dan resolusi konflik. Aspek kepemimpinan resolusi konflik mencakup bimbingan kiai, prakarsa kiai, toleransi, agen perdamaian, pemberian akses, membangun jejaring dan spiritualitas.

Penelitian yang dilakukan Abd. Halim Soebahar; 2013 dengan judul *“Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren”* hasil penelitian pada 5 pondok pesantren di Madura yaitu pesantren Syekhuna Kholil, Pesantren Al-Taroqi, Pesantren Banyu Anyar, Pesantren Annuqoyah dan Pesantren Al-Amin. Dalam penelitian ini Soebahar mengkaji secara luas tradisi kepesantrenan mulai dari sisi pancajiwa pesantren sampai tradisi peralihan estafet kepemimpinan kiai dan pesantren menjawab tuntutan perubahan. Proses memodernisasi pesantren yang diteliti oleh Soebahar sesungguhnya didasarkan pada budaya *tawassuth* yang dikembangkan

oleh kiai dan keturunannya, sehingga mereka dalam proses pengembangan pesantren (memodernisasi) selalu menganalisis tuntutan dan perubahan zaman. Sehingga cocok budaya *tawassuth* menjadi nilai penggeraknya.

Penelitian Moo Jun Hao & Dr. Rashad Yazdanifard³⁴, 2015, judul penelitian “*Independent Research Journal in the Management Sciences tentang Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship?*”, melalui penelitian ini peneliti menjabarkan tentang kepemimpinan yang baik dan langkah pemimpin dalam mengkonstruksi sebuah perubahan kearah yang positif dan inovatif. Berikut langkah-langkah seorang pemimpin dalam tataran manajemen perubahan sekaligus cara pemimpin dalam menggunakan pengaruhnya terhadap bawahan.

Penelitian Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge³⁵, 2012, judul penelitian tentang “*The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*” (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Di Perusahaan Negara Kenya) Studi ini menyelidiki dampak dari sebuah gaya kepemimpinan disebuah lembaga berkaitan dengan pola kerja pada sebuah perusahaan milik negara di

³⁴ Moo Jun Hao & Dr. Rashad Yazdanifard, 2015, *Independent Research Journal in the Management Sciences tentang Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? (Bagaimana Kepemimpinan yang Efektif Dapat Memfasilitasi Perubahan di Organisasi melalui Peningkatan dan Inovasi)*, (Universitas New Hampshire Selatan, Malaysia: Jurnal Global Manajemen dan Riset Bisnis: Administrasi dan Manajeme Volume 15 Edisi 9 Versi 1.0 Tahun 2015 Tipe: Double Blind Peer diulas International Research Journal Penerbit: Global Journals Inc. (USA) ISSN Online: 2249-4588 & Cetak ISSN: 0975-5853, diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 08.30 WIB

³⁵ Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge, 2012, *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Di Perusahaan Negara Kenya)* (International Journal of Business and Commerce Vol. 2, No.1: Sep 2012[01-12] (ISSN: 2225-2436) , diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 08.30 WIB

Kenya. Secara implicit seberapa besar pengaruh kepemimpinan *laissez-faire*, transaksional dan transformasional terhadap pola kerja di sebuah perusahaan. Berdasarkan temuan peneliti meliputi: seorang manajer dituntut untuk meninggalkan pola kepemimpinan *laissez-faire* dan harus meningkatkan keterlibatan secara langsung dalam rangka membimbing anak buah; seorang manajer harus bisa membuat kebijakan terkait reward dan punishment terhadap bawahan; tidak kalah pentingnya sosok manajer harus bisa menjadi suri tauladan bawahan; sekaligus manajer harus bisa menjadi inspirator bawahan; serta bisa memotivasi bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Ebrahim Hasan Al Khajeh, 2018³⁶, judul penelitian tentang “*Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*”. Kesuksesan organisasi tergantung seberapa besar tingkat kesuksesan kepemimpinan. Salah satu bagian yang integral dalam sebuah kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus dari penelitian ini terkait dengan pola dan gaya kepemimpinan. Dampak positif dan imbas negative dari masing-masing gaya kepemimpinan yang di urai dalam penelitian ini terhadap pola kerja organisasi. Hasil temuan dalam penelitian ini memberikan rekomendasi terhadap gaya kepemimpinan karismatik, birokratis dan transaksional mempunyai imbas yang

³⁶ Ebrahim Hasan Al Khajeh, 2018, *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance* (Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Penampilan Organisasi), Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, <http://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2018/687849/Vol.2018>, Article ID 687849, 10 halaman, ISSN: 2166-0018 DOI: 10.5171/2018.687849. Kutip Artikel ini sebagai: Ebrahim Hasan Al Khajeh, "Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Organisasi Kinerja ", Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, DOI: 10.5171 / 2018.687849, diakses hari Senin, 02 Desember 2019, pukul 08.30 WIB

kurang baik terhadap pola kerja organisasi. Pada sisi yang lain gaya kepemimpinan transformasional, otokratis, dan demokratis memiliki dampak positif dengan kinerja organisasi.

Penelitian Djasadi, Wasino, dan Totok Sumaryanto,³⁷ judul penelitian tentang; “*Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Kiai KH.M. Hanif Muslih dalam memimpin Pondok Pesantren Futuhiyah*”. Hasil penelitian menjabarkan bahwa sosok seorang kiai selaku pemangku dan pengasuh pesantren bisa membuat sebuah formula dalam penyampaian materi pembelajaran dan inovatif. Beberapa factor yang mempengaruhi kelancaran dalam pembelajaran disebuah pesantren karena: (1) model kepemimpinan kiai, (2) unsur genetika seorang kiai juga mempunyai andil yang besar, (3) jaringan yang dibangun oleh kiai, (4) disiplin keilmuan dan keahlian dalam menguasai bidang ilmu yang dimiliki kiai, (5) aura kewibawaan dan (6) aura kharisma kiai.

Khusumawati dan Yasin Nurfalah (2019) meneliti tentang Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok Kabupaten Blitar. Jurnal Pendidikan dan Studi KeIslaman, 9 No.2. Hasil penelitian ini yaitu Ibu Nyai yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu Nyai dan manajemen serta administrasi yang tidak tertata rapi. Dalam hal ini Ibu Nyai telah memberikan warna baru bagi dunia

³⁷Journal of Educational Research and Evaluation, Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang 50233 E-mail: djasadi@yahoo.com ISSN 2252 - 6420, diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 10.30 WIB

pesantren yaitu warna kepemimpinan perempuan.³⁸ Bahwa dengan adanya perempuan menjadi pemimpin di pesantren, bukan merupakan sebuah kemunduran akan tetapi justru mampu menampilkan demokrasi, keteraturan dalam pendidikan dan kemajuan perekonomian, meskipun bisa di katakan masih jauh dari kesempurnaan dan perlu perjuangan panjang dalam menata pesantren serta memperjuangkan perempuan untuk menjadi pemimpin pesantren.

Penelitian yang dilakukan oleh Aminatuz Zahroh, 2019, dengan judul penelitian “*Konstruksi dan Transformasi Budaya Pesantren Berbasis Ahlus-sunnah Wal Jama’ah di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Situbondo*) dalam penelitian tersebut membahas konstruksi dan transformasi budaya Pesantren berbasis *Ahlu-sunnah Wal Jama’ah* dengan situs penelitian di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Situbondo. Aswaja merupakan orientasi, ruh landasan berpikir dan identitas kultural pesantren sehingga sistem pendidikan dan pengajaran serta budaya pondok pesantren yang bersumber dari kitab salaf merupakan media pelestarian dan pengamalan ajaran aswaja ini. Pondok pesantren sidogiri pasuruan dan pondok pesantren salafiyah syafi’iyah situbondo merupakan pondok pesantren berbasis aswaja *nahdhiyah* dengan keunikan masing-masing dan dipandang berhasil melakukan *aswajanisasi* pondok pesantren. Hal ini terbukti dengan didirikannya lembaga *annajah center* Sidogiri (ACS) oleh pondok pesantren Sidogiri yang menangani *aswajanisasi*

³⁸ Khusumawati dan Yasin Nurfalah, “Gaya Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok, Kab. Blitar”, *Jurnal Pendidikan dan Studi KeIslaman*, 9 No 2, (Agustus 2019), 229.

dan ma'had ali yang mendukung transformasi aswaja di pondok pesantren tersebut. Persoalan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana konstruksi dan proses transformasi budaya pondok pesantren berbasis aswaja di Pondok pesantren sidogiri pasuruan dan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah situbondo serta apakah transformasi budaya tersebut menentukan terhadap transformasi pengetahuan, sikap, perilaku santri *performance* kedua pondok pesantren tersebut. Penelitian ini merupakan *multiple site studies* kualitatif etnografis, dengan *participant observation*, *indepth interview*, tak terstruktur dan informal *coversational interview*, dokumentasi catatan lapangan analisis datanya menggunakan analisis kualitatif menurut Creswell. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa: *pertama*; konstruksi budaya Aswaja di Pondok pesantren sidogiri pasuruan dan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah situbondo meliputi: a. Artifak (*artifact*); fisik, bahasa, penggunaan teknologi dan produk kreasi artistik, cerita yang dihidupkan, cara menunjukkan emosi, kegiatan bersama berkaitan dengan aswaja, upacara dan acara, semangat kerja, simbol, (kata-kata, gerak tubuh, jargon dan model pakaian), tokoh yang diidolakan dan keteladanan kiai; b. Nilai yang dipegang teguh, c. Asumsi dasar keyakinan diri dan ideologi. Kedua, Salafiyah Syafi'iyah situbondo meliputi; a. Pembiasaan nilai aswaja; nilai *tasawuf*, *tawazun*, *tasammuh*, *i'tidal*, *amar ma'ruf nahi munkar*, pada pikir *islahiyah*, *tatawwuriyah* dan *munhajiyyah*, b. Internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai tersebut. Ketiga, transformasi budaya pesantren berbasis Aswaja pada kedua pesantren tersebut menentukan transformasi pengetahuan, sikap, perilaku santri dan *performance* pesantren

tersebut.

Penelitian Mardiyah (2010)³⁹, Judul penelitian tentang “*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*” (Studi Multikasus Di Pondok Modern Gontor-Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang), hasil penelitian ini meliputi, (1) historis ketiga pesantren tersebut berdiri lebih dari 80 tahun, tata nilai religius sebagai pondasi dalam berperilaku di lingkungan pesantren, corak dan adat kebiasaan orang-orang yang berilmu menjadi barometer lembaga dengan beberapa ciri khasnya, yaitu standart kompetensi keilmuan yang mempunyai ciri tersendiri, kurikulum dan infra struktur yang berbeda dan lebih istimewa serta konudsifitas untuk mendukung proses pembelajaran; (2) gaya kepemimpinan pengasuh pesantren dalam menjaga eksistensi budaya organisasi dengan berbagai langkah dan strategi.

Karya penelitian berjudul “*Kepemimpinan Kiai dalam perubahan manajemen pondok pesantren*” oleh Imron Arifin tahun 2010. Penelitian ini bertempat di pondok pesantren Tebu Ireng Jombang. Hasil penelitian ini adalah (1) peran kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan manajemen pondok pesantren Tebu Ireng berfungsi sebagai inspirator, motivator, komunikator dan dinamisator, (2) perubahan manajemen bidang pendidikan dilakukan perombakan kurikulum pembelajaran, penataan manajemen sekolah, mendirikan lembaga penjamin mutu, dan mengembangkan ma'had aly dan (3) faktor penghambat terjadinya perubahan di pesantren tebuireng adalah faktor

³⁹Mardiyah , *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Disertasi, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim,Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, 2010).

kemampuan SDM yang belum mampu mengimbangi pembangunan fisik, terutama pada sektor pendidikan, sedangkan faktor pendukung terjadinya perubahan di pesantren Tebuireng adalah penciptaan iklim kerja yang kondusif dukungan keluarga Bani Hasyim dan peran serta pihak dari luar sebagai agen eksternal.⁴⁰

Karya penelitian berjudul “*Manajemen Perubahan Pondok Pesantren*” oleh Nur Efendi penelitian ini bertempat di pesantren Hidayatul Mubtadi-ien, pondok pesantren panggung dan pondok pesantren Ma’dinul Ulum di kabupaten tulung agung pada tahun 2014. Hasil penelitian adalah (1) Proses perubahan pada ketiga pesantren tersebut bertujuan untuk memenuhi *social needs of Islamic formal education* dimotori oleh *visionary leadership* Kiai sehingga perubahan bersifat *hidden integrated* yang bisa diteruskan oleh generasi selanjutnya, (2) tiga pondok pesantren tersebut melakukan perubahan dengan mendirikan lembaga pendidikan formal di berbagai jenjang disamping itu juga mendirikan cabang-cabang pondok pesantren (3) perubahan pondok pesantren dimulai dari pandangan kiai yang diteruskan santri dan ditanggapi oleh masyarakat baik pro maupun kontra dan kiai sebagai pemimpin pesantren tentunya sangat responsif terhadap tanggapan santri dan persepsi dari masyarakat terhadap ide-ide yang dilontarkan kiai.⁴¹

Karya penelitian berjudul “*Kiai dalam Perubahan Sosial*” oleh Hiroko Horikoshi. Dalam penelitiannya tentang kiai Yusuf Tajri menunjukkan bahwa

⁴⁰ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai dalam perubahan manajemen Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: CV. Aditya Media, 2010), 131-133

⁴¹ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Teras, 2014), 313-315

Kiai berperan kreatif dalam perubahan sosial karena kiai bukan hanya sebagai penyaring budaya (*cultural broker*) bahkan lebih dari itu, Kiai justru memelopori perubahan sosial change (*agent of change*) 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 tinggi.⁴²

Penelitian yang dilakukan Sukamto dengan judul “*Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*”. Penelitian ini menemukan pola kepemimpinan Kiai dalam pondok pesantren adalah karismatik menuju legal formal.⁴³

Zamakhsyari Dhofier dalam penelitiannya tentang tradisi pesantren menjelaskan akar dan sejarah awal berdirinya pesantren, sistem dan metode pengajaran dan penjelasan tentang elemen-elemen pesantren. Ia juga memberi porsi penelitiannya tentang pandangan hidup kiai, termasuk jaringan intelektual dan geneologi kiai di pulau jawa,⁴⁴ hanya saja pembahasan tentang pandangan hidup kiai dan jaringan intelektual serta geneologi kiai yang ditulisnya hanya yang terfokus pada pondok pesantren model salaf, serta pesantren tebu ireng, Pesantren Tegal Sari dan Pesantren Lirboyo sebagai objek sentral penelitiannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mujammil Qomar dengan judul

⁴² Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta, P3M, 1987), 17

⁴³ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 185

⁴⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015).

“*Pesantren dari Transformasi Metodologi menuju demokratisasi Institusi*” dalam penelitian yang telah dibukukan ini menemukan pola kepemimpinan individual Kiai menuju kepemimpinan kolektif. Pergeseran pola kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif membawa perubahan kepada aspek demokrasi pendidikan di pesantren. Akan tetapi hal ini juga berimplikasi pada semakin lemahnya kewenangan kiai dan menguatnya partisipasi ustadz dan santri di sebuah lembaga pondok pesantren.⁴⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Mastuhu dengan judul “*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*”. Suatu kajian tentang unsur dan nilai Sistem Pendidikan Pesantren” oleh Mastuhu. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa pola kepemimpinan kiai dapat dibedakan sebagai berikut: 1) Pola Kepemimpinan pesantren Guluk-guluk Madura, bersifat paternalistik-free rein leadership (*laissez fair*). 2) Pondok Pesantren Sukerjo, ditemukan pola kepemimpinan Kiai dalam pondok pesantren adalah karismatik, otoriter-paternalistik. 3) Pondok Pesantren Blok Agung Banyuangi, ditemukan pola kepemimpinan dalam pondok pesantren paternalistik otoriter, dan *laissez fair*. 4) Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren otokratis-partisipatif. 5) Pondok Pesantren Paciran Tuban, ditemukan pola kepemimpinan Kiai dalam pondok pesantren adalah kombinasi antara otoriter, paternalistik dan birokratif. 6) Pondok Pesantren Gontor Ponorogo, ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren

⁴⁵ Mujammil Qamar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 1996), 42-52

adalah karismatik dan rasional.⁴⁶

Penelitian yang dilakukan oleh Clifford Geertz dengan judul “*Abangan, Santri dan Priyai dalam masyarakat Jawa*” yaitu hasil penelitian 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. Dari temuan Geertz dipahami 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.⁴⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Mahfudz Siddiq dengan judul “*Pola Pergeseran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pondok Pesantren*” Penelitian ini dilaksanakan di pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukerjo dan pesantren Nurul Jadid Paiton pada tahun 2016. Hasil penelitian ini adalah: 1) pola kepemimpinan kiai adalah individual berbasis yayasan, dengan menjaga dan mempertahankan keturunan (*dzurriyah*)-(*leader is born*), 2) pergeseran pola kepemimpinan dalam mengembangkan lembaga pesantren dengan mempertahankan pola dzuriyahnya langsung, pola dzuriyah langsung dan terdekat, dan 3) dampak pergeseran pola kepemimpinan pada

⁴⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 78-79

⁴⁷ Clifford Geertz, *Abangan, Santri Priyai dalam Masyarakat Jawa* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1983), 134

pengembangan pesantren antara lain pola perilaku kepemimpinan yang lebih terbuka menerima nilai-nilai perubahan, perkembangan kualitas sumber daya manusia berupa penguasaan ilmu agama (*tafaquh fiddien*) dan ilmu umum, dan *out put* pesantren memasuki lembaga agama dan pelayanan masyarakat.⁴⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Karel Steenbrink dengan judul “*Kiai dan Perubahan Sosial Peran Kiai dalam perubahan Sosial*.”⁴⁹ Penelitian yang dilakukan oleh Charis Syaifudin dengan judul “*Hubungan Kiai dengan Masyarakat*” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa masyarakat hampir selalu mengikut sertakan peran Kiai dalam kehidupannya. Baik dalam hal pendidikan, ekonomi dan politik. Kiai dianggap memiliki keahlian yang dapat membawa dampak positif bagi masyarakat.⁵⁰

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan dengan Temuan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
1	Haya, 2019: “ <i>Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat (Studi Multisitus Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani</i> ”	Penelitian tersebut ada kesamaan pada kepemimpinan Kiai di pesantren	Fokus penelitian lebih mengarah kepada kepemimpinan Kiai dalam resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai

⁴⁸ Mahfudz Sidiq, *Pola Pergeseran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pondok Pesantren*, (Malang, UIN Malik Ibrahim, 2015), 380

⁴⁹ Karel A. Steen Brink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. (Jakarta: LP3ES, 1994), 12

⁵⁰ Charis Syaifudin, *Hubungan Kiai dan Masyarakat*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2013),

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
	<i>Tabanan)</i>			budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
2	Abd. Halim Soebahar, 2013 dengan judul <i>“Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren”</i>	Penelitian tersebut ada kesamaan pada kepemimpinan di pesantren	Penelitian saya fokus pada karisma kiai, motivasi dan komunikasi Tuan Gurudengan masyarakat dalam perubahan nilai budaya Rebo Bontong	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
3	Aminatuz Zahroh, 2019, dengan judul penelitian <i>“Konstruksi dan Transformasi Budaya Pesantren Berbasis Ahlus-sunnah Wal Jama’ah di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Situbondo)</i>	Penelitian tersebut ada kesamaan pada transformasi budaya di pesantren	Penelitian ini lebih kepada transformasi budaya pesantren berbasis Aswaja, yangmana Aswaja merupakan orientasi, ruh landasan berpikir dan identitas kultural pesantren sehingga sistem pendidikan dan pengajaran	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
			serta budaya pondok pesantren yang bersumber dari kitab salaf merupakan media pelestarian dan pengamalan ajaran aswaja ini	
4	Mardiyah (2013) dengan judul <i>“Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Pondok Lirboyo Kediri, dan Pondok Tebuireng Jombang”</i> .	Penelitian tersebut ada kesamaan pada kepemimpinan Kiai di pondok pesantren	Penelitian ini lebih fokus kepada kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi di pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Gontor, dan Pesantren Lirboyo ediri.	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
5	Imron Arifin tahun (2010) dengan judul penelitian <i>“Kepemimpinan Kiai dalam perubahan manajemen pondok pesantren”</i>	Penelitian tersebut ada kesamaan pada kepemimpinan Kiai di dalam perubahan di pondok pesantren	Penelitian ini membahas peran kepemimpinan Kiai dalam perubahan manajemen pesantren, berfungsi sebagai inspirator, motivator, komunikator dan	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
			<p>dinamisator. Perubahan manajemen bidang pendidikan dilakukan perombakan kurikulum pembelajaran, penataan manajemen sekolah, mendirikan lembaga penjamin mutu, dan mengembangkan ma'had aly, kemudian faktor penghambat terjadinya perubahan di pesantren</p>	<p>keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)</p>
6	<p>Nur Efendi tahun 2014 judul penelitian “<i>Manajemen Perubahan Pondok Pesantren</i>” penelitian ini bertempat di pesantren Hidayatul Mubtadi-ien, pondok pesantren panggung dan pondok pesantren Ma'dinul Ulum di kabupaten tulungagung</p>	<p>Penelitian ini sama membahas tentang peroses tahapan-tahapan perubahan di pondok pesantren</p>	<p>Penelitian ini fokus membahas peroses perubahan pada ketiga pesantren tersebut bertujuan untuk memenuhi <i>social needs of Islamic formal education</i>. perubahan dengan mendirikan lembaga pendidikan formal</p>	<p>Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)</p>

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
			diberbagai jenjang, dan perubahan pondok pesantren dimulai dari pandangan Kiai yang diteruskan santri dan ditanggapi oleh masyarakat baik pro maupun kontra.	
7	Penelitian ini dilakukan oleh Hiroko Horikoshi (1987) " <i>Kiai dalam Perubahan Sosial</i> "	Sama tentang kepemimpinan Kiai dalam perubahan	Kiai berperan aktif dalam perubahan sosial, karena Tuan Guru bukan hanya sebagai penyaring budaya (<i>cultural broker</i>) bahkan lebih dari itu, Kiai justru memelopori perubahan sosial change (<i>agent of change</i>) yang dengan caranya sendiri ia menawarkan agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
8	Manfred Ziemek, <i>“Perubahan Pondok Pesantren”</i>	Sama dalam hal perubahan	Pentingnya modernisasi pendidikan Islam di pesantren yang semula fokus pada memproduksi ulama dengan mengembangkan pendidikan formal dan non formal serta pengembangan berorientasi desa. Bentuk pendidikan di masa depan seharusnya merupakan sekolah dengan kurikulum 30% moral (agama) dan 70% (akal) pengetahuan umum atau metode berpikir	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
9	Sukanto <i>“Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren”</i> .	Sama pada aspek Kepemimpinan Kiai	Penelitian ini menemukan pola kepemimpinan Kiai dalam pondok pesantren adalah karismatik menuju legal formal	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
				lokal dengan budaya pesantren)
10	Zamakhsyari Dhofier dalam penelitiannya tentang “ <i>Tradisi pesantren</i> ”.	Sama pada aspek tradisi atau budaya	menjelaskan akar dan sejarah awal berdirinya pesantren, sistem dan metode pengajaran dan penjelasan tentang elemen-elemen pesantren. Ia juga memberi porsi penelitiannya tentang pandangan hidup kiai, termasuk jaringan intelektual dan geneologi kiai-Tuan Gurudi pulau jawa, hanya saja pembahasan tentang pandangan hidup Kiai dan jaringan intelektual serta geneologi kiai yang ditulisnya hanya yang terfokus pada pondok pesantren model salaf, serta pesantren tebu ireng,	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
			Pesantren Tegal Sari dan Pesantren Lirboyo sebagai objek sentral penelitiannya.	
11	Mujammil Qamar dengan judul <i>“Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi”</i> .	Menemukan pola kepemimpinan Kiai di pondok pesantren dengan membawa perubahan pada aspek pendidikan di pondok Pesantren	dalam penelitian yang telah dibukukan ini menemukan pola kepemimpinan individual Kiai menuju kepemimpinan kolektif. Pergeseran pola kepemimpinan individual kiai menuju kepemimpinan kolektif membawa perubahan kepada aspek demokrasi pendidikan di pesantren. Akan tetapi hal ini juga berimplikasi pada semakin lemahnya kewenangan Kiai dan menguatnya partisipasi ustadz dan santri di sebuah lembaga pondok pesantren	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
12	Mastuhu dengan judul " <i>Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren</i> ".	Kajian pada unsur nilai dan menemukan pola kepemimpinan Kiai di pesantren	Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa pola kepemimpinan Kiai dapat dibedakan sebagai berikut: 1) bersifat <i>paternalistik-free rein leadesrhip (laissez fair)</i> . 2) pola karismatik, <i>otoriter-paternalistik</i> . 3) pola kepemimpinan dalam pondok pesantren <i>paternalistik otoriter, dan laissez fair</i> . 4) pola otokratis-partisipatif. 5) pola kepemimpinan Kiai dalam pondok pesantren adalah kombinasi antara <i>otoriter, paternalistik dan birokratif</i> . 6) pola kepemimpinan Kiai dalam pondok pesantren adalah karismatik dan rasional.	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
13	Clifford Geert dengan judul “ <i>Abangan, Santri dan Priayi dalam Masyarakat Jawa</i> ”.	Penelitian tentang peran dan fungsi Kiai di pesantren dan masyarakat	hasil penelitian tentang peran Kiai sebagai <i>cultural broker</i> , yang berfungsi menyampaikan informasi-informasi baru dari luar lingkungan yang dianggap baik dan membuang (mengeliminasi) informasi yang dianggap kurang baik.	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
14	Mahfudz Siddiq dengan judul “ <i>Pola Pergeseran Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pondok Pesantren</i> ”.	Sama-sama membahas tentang kepemimpinan Kiai di pesantren	Penelitian ini dilaksanakan di pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukerjo dan pesantren Nurul Jadid Paiton. Hasil penelitian ini adalah: pola kepemimpinan Kiai adalah individual berbasis yayasan, dengan menjaga dan mempertahankan keturunan (<i>dzurriyah</i>)- (<i>leader is born</i>), pergeseran pola kepemimpinan dalam	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
			mengembangkan lembaga pesantren dengan mempertahankan pola dzuriyahnya langsung, pola dzuriyah langsung dan terdekat.	
15	Karel A Steenbrink dengan judul <i>"Pesantren Madrasah Sekolah"</i>	Sejarah Pesantren dan Madrasah	Peran Tuan Guru dalam proses perubahan	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
16	Charis Syaifudin dengan judul <i>"Hubungan Kiai dengan masyarakat"</i> .	Hubungan Kiai dengan masyarakat	Masyarakat hampir selalu mengikut sertakan peran Kiai dalam kehidupannya. Begitu juga dalam hal politik dan ekonomi	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai

No	Nama Peneliti dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinilitas Penelitian
				keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren)
17	Ahmadi dengan judul “Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Hidayatul Insan Fi Ta’limiddin Kota Palangkaraya (Pola Komunikasi dan Komitmen Integrasi Budaya).”	Sama-sama membahas tentang kepemimpinan Kiai di pesantren	Penelitian ini dilaksanakan di pesantren Hidayatul Insan Fi Ta’limiddin Kota Palangkaraya Hasil penelitian ini adalah: pola komunikasi Kiai dan komitmen Tuan Guru dalam mengintegrasikan budaya dayak dengan budaya pesantren	Penelitian ini lebih fokus membahas tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan visi misi pesantren menuju kepada nilai-nilai budaya yang sarat dengan nilai keIslaman (akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren) Dengan tujuan pengembangan pendidikan dan dakwah pesantren.

Beberapa penelitian di atas menunjukkan fokus perhatiannya terhadap kepemimpinan kiai di pondok pesantren dengan berbagai aspeknya seperti pola kepemimpinan, transformasi kepemimpinan, kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi, peran kiai di sosial masyarakat dan lain-lain. Belum dijumpai penelitian yang mendalami tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya, atau integrasi budaya masyarakat lokal dengan budaya pesantren. Penelitian disertasi ini didesain untuk mengkaji secara

komprehenship kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya menjadi sangat urgen, terlebih budaya yang sudah mengakar kuat di tengah-tengah masyarakat Lombok.

Berdasarkan kenyataan di atas, penelitian disertasi ini menjadi penting untuk dilakukan. Kajian pustaka ini bukan hanya menjadi dasar orisinalitas temuan penelitian, tetapi juga konkretisasi hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kajian kepemimpinan pendidikan di lembaga pendidikan Islam, terutama di pondok pesantren.

B. Kajian Teori

1. Konsep Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin. Dalam bahasa Inggris disebut dengan *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader,*"⁵¹dengan arti kepemimpinan. *Leadership* dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, membimbing.

⁵¹ "AS. Homby, Oxford Edvanced Dictionary of English (London: Oxford University Press, 1990), 481.

menuntun dan menggerakkan orang lain melalui perintahnya.⁵²

Leadership sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen. Sebagian besar teori menjelaskan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses dari seseorang yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Definisi berbeda dalam berbagai hal, termasuk siapa yang bisa menanamkan pengaruhnya, maksud tujuan dari pengaruh itu, cara menanamkan pengaruh, dan basil dari pengaruh itu sendiri.

Perbedaan itu bukan hanya pada masalah perbedaan pandangan ilmiah saja, tetapi perbedaan yang memperlihatkan ketidaksetujuan yang mendalam mengenai identifikasi pemimpin dan proses kepemimpinan. Dari hasil penelitian yang berbeda konsepsinya mengenai kepemimpinan memilih fenomena yang berbeda untuk diteliti dan diinterpretasikan. Ketika kepemimpinan didefinisikan secara sempit, ini berarti perspektif definisi kepemimpinannya telah dipersempit, sehingga mereka akan menemukan beberapa hal yang tidak sesuai atau tidak konsisten dengan asumsi awal tentang efektivitas kepemimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya

⁵² A.M. Mangunhardjana, SJ., *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Kanisius, 2004), 1

dan aspek gejala yang paling menarik perhatiannya.

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan, sehingga konsep kepemimpinan selalu kabur dan menjadi tidak jelas karena artinya kompleks dan mendua. Stogdill mengatakanz “*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu).⁵³

Walaupun demikian, tampaknya ada kata sepakat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, seperti yang dikatakan Stephen R Robbins “*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals*”⁵⁴ Dengan begitu, definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tuiuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁵⁵

Dengan demikian, kepemimpinan menyangkut hal-hal yang bersifat memengaruhi, mengatasi, mengarahkan dan mengembangkan perubahan suatu visi terhadap masa depan lembaga atau organisasi. John Korter rckan Zaleznik di Harvard, juga berargumen bahwa

⁵³ Ralph M Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974), Wayne K Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice, second Edition* (New York Random: House, 1982). 220

⁵⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314

⁵⁵ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254

kepemimpinan berbeda dari manajemen, tetapi dengan alasan yang berbeda. Manajemen menurutnya menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsisten dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan mengontrol hasil dengan perbandingan rencana. Kepemimpinan sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan, karena pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan satu visi terhadap masa depan. Kotter menganggap baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sangat penting bagi keefektifan organisasional yang optimum. Namun Kotter juga berpendapat bahwa organisasi masih lebih banyak kurang dipimpin (*underlead*) dan terlalu ditata-ulang (*overmanaged*).⁵⁶ Kepemimpinan memiliki dimensi yang cukup luas, sehingga definisi "kepemimpinan" sangatlah beragam, sesuai dengan dimensi dan juga perspektif penulis literatur kepemimpinan tersebut. Ralp M. Stogdill mengatakan : *there are almost as many defination of leadership as there are persons who have attempted to difine the concept*" jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut.⁵⁷ Meskipun demikian, nampaknya ada kesamaan persepsi substansial bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh,

⁵⁶ J.P. Kotter "What Leaders Really Do" (Harvad Business Review, May-June 1990), 103-111; and J.P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (New York Free Press, 1990).

⁵⁷ Ralp M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974), 259. Lihat juga Wayne K Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice, (2 ed)* (New York: Random House, 1982). 220.

sebagaimana yang dikemukakan Stephen P. Robbins: "*Leadership as ability to influence a group toward the achievement of goal*".⁵⁸

Dengan begitu, definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.⁵⁹

Kepemimpinan adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Maka konsep kepemimpinan tidak akan terlepas dari fenomena-fenomena berikut : 1) kepemimpinan adalah proses, 2) kepemimpinan melibatkan pengaruh, 3) kepemimpinan terjadi di dalam kelompok, 4) kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama.⁶⁰ Beberapa pendapat ahli tentang kepemimpinan juga dikemukakan Gary Yukl dalam bukunya *Leadership in Organization* menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut.⁶¹

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.⁶²

⁵⁸ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Printice Hall, 2003), 314.

⁵⁹ Hendiyat Soctopo dan Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Suvervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 1.

⁶⁰ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, 6th edition*. Terj. Ati Cahayani (Jakarta: PT. Indek, 2013), 5.

⁶¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 3

⁶² Hemphill, J.K., & Coons, A. E. Coons (Eds), *Leader Behavior: its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Bussines Research, Ohio state University, 1957), 7

- 2) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang, memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya.⁶³
- 3) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.⁶⁴
- 4) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.⁶⁵
- 5) Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.⁶⁶
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.⁶⁷
- 7) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.⁶⁸
- 8) Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.⁶⁹
- 9) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.⁷⁰

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut:

⁶³ J.M. Burns, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 1978), 18

⁶⁴ D. Katz, & Kahn, R.L, *the Social Psychology of Organizations (2nd ed)*, (New York: John Wiley, 1978), 528

⁶⁵ C. F Rauch & Behling, O., *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership*, in J.G. Hunt, D. M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), *Leader and Managers, International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 1984), 46

⁶⁶ T. O Jacobs and Jaques, E. *Military Executive Leadership*, In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds), *Measures of Leadership* (West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1987), 281

⁶⁷ E. H Schein. *Organizational Culture and Leadership (2nd ed)*, (Sanfransisco: Josse, Bass, 1992), 2

⁶⁸ W. H. Drath and Palus, C.G *Making, Common Sense: Leadership as Meaning in a Community of Practice* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1994), 4

⁶⁹ D. Richards and Hengle, S, *After the Vision: Suggestion to Corporate Visionaries and Vision Champions*, in. J.D. Adamd (Ed), *Transforming Leadership* (Alexandria, VA: Miles River Press, 1986), 199

⁷⁰ R. J. House, *A Theory of Charismatic Leadership*. In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds) *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976), 184

- 1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- 2) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari: hadiah, hukuman, otoritas, dan karisma.
- 3) Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam bentuk ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan administratif.⁷¹ Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu hanya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk

⁷¹ Gary Yulk, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2

mempengaruhi memotivasi individu dalam mencapai tujuan.⁷² Menurut George dalam bukunya *Principles of Management* mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yaitu pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.⁷³

Kepemimpinan juga mencakup suatu proses pengaruh seperti yang dikemukakan Stephen P. Robbins⁷⁴: “*Leadership as ability to influence a group toward the achievement of goals.*” Robbins dan Coulter mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dan mampu memenej kekuasaan (*leader is someone who can influence others and who has managerial authority*).⁷⁵ dengan begitu, definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁷⁶ Sedangkan Koontz mendefinisikan kepemimpinan sebagai *the art or procces of influencing people so that they will stave willingly an enthusiastically toward to achievement of*

⁷² James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Peroses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4

⁷³ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343

⁷⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314

⁷⁵ Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition*, (Prentice Hall New Jersey 2003), 458

⁷⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254

group goal.⁷⁷ dan Stoner mendefinisikan kepemimpinan “*the procces of directing and influencing the task relate activities of groups members*.”⁷⁸ Sedangkan Locke⁷⁹, *Leadership is the procces of inducing others to take action toward a common goal*. Seiring dengan itu James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.⁸⁰ Definisi ini mencakup upaya tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi saat ini, tetapi juga untuk memastikan bahwa ia siap untuk menghadapi tantangan masa depan.

Proses pengaruh mungkin hanya melibatkan satu pemimpin atau mungkin melibatkan banyak pemimpin. Sedangkan tujuan yang harus dipengaruhi oleh seorang pemimpin menurut Yulk adalah:⁸¹ a) motivasi anggota untuk mencapai tujuan; b) rasa saling percaya dan kerjasama anggota; c) organisasi dan koordinasi kegiatan kerja; d) alokasi sumber daya untuk kegiatan dan tujuan; e) pengembangan keterampilan anggota dan kepercayaan diri; f) pembelajaran dan berbagai pengetahuan baru oleh anggota; g) dukungan dan kerjasama dari pihak luar; h) desain struktur formal, program, dan sistem; i) keyakinan dan nilai yang dibagikan kepada anggota.

⁷⁷Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, *Management V*, (New york:Mc Grow-Hill, 1984), 506

⁷⁸ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall: 1991), 472

⁷⁹ Edwin A Locke, *the Essence of Leadership* (New York: Maxwell Macmillan, 1991), 2

⁸⁰ Spillane, James p. *Distributed leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2006), 10

⁸¹ Gary Yulk, *Leadership in Organization...*, 11-12

Berikut ini terdapat beberapa unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan ialah:

- 1) Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi
- 2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi
- 3) Unsur interaksi atau kegiatan dan proses mempengaruhi
- 4) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi
- 5) Unsur perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.⁸²

Kepemimpinan berlangsung di sebuah organisasi yang arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi. Di dalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan pembagian pekerjaan dengan mengelompokkan pekerjaan (tugas-tugas) sejenis atau serumpun kedalam satu unit kerja.⁸³

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan. Para bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- 2) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan kekuasaan itu dapat bersumber dari, hadiah, hukuman, otoritas, dan kharisma.

⁸² Gary Yulk, *Leadership in Organization*., 11-12

⁸³ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Alfabeta, Bandung, 2008), 83

- 3) Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dari beberapa literatur menjelaskan bahwa terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang merupakan rumusan dari praktek kepemimpinan dunia sebagaimana penjelasan:

1) Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformatif adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl mengemukakan beberapa pedoman untuk kepemimpinan transformatif, yaitu:

- a) Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
- b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- c) Bertindak secara rahasia dan optimis.
- d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

- e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- f) Memimpin dengan memberikan contoh
- g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.⁸⁴

Istilah transformatif berasal dari kata “*to transform*”, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual. Pemimpin transformatif merupakan agen perubahan (*agent of change*) karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukan sebagai pengontrol perubahan.

Robbins dan Coulter mendefinisikan kepemimpinan transformatif adalah *A transformatif leader is a person who stimulates and inspires (transform) followers to achieve.* Kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.⁸⁵

⁸⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organization. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi.* (Jakarta: Prehallindo, . 2010), 316

⁸⁵ Robbins, S. P. and Coulter, M. *Management 9th ed.* (London: Prentice- Hall, 2007), 90

Kepemimpinan transformatif mempunyai empat dimensi yaitu:

- a) Pengaruh karisma (*dimensi idealized influence*) dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.
- b) Dimensi motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) yaitu pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
- c) Dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) Dimensi konsiderasi individu (*individualized consideration*) dalam dimensi ini, pemimpin transformatif digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian, masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir serta memberikan pelatihan-pelatihan kepada bawahan.⁸⁶

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen bersama atasan dan bawahan terhadap sasaran dan pengembangan organisasi berdasarkan moralitas dan motivasi yang tinggi. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi kearah perbaikan-perbaikan dan inovasi-inovasi berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional

⁸⁶Bernard M. Bass (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8:1, 9-32, DOI: 10.1080/135943299398410.

didefinisikan oleh Bass 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. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin mampu membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.⁸⁷ Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional yang digagas Burns dalam dunia politik mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial dan kebencian.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terletak pada hubungan atasan dan bawahan, di mana teori kepemimpinan transaksional didasarkan pada proses transaksi dan pertukaran (*exchange process*) yang bersifat ekonomis, sedangkan teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan

⁸⁷ J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1987), 180.

proses hubungan atasan dan bawahan yang didasari nilai, keyakinan dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Hal ini bermakna bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, sedangkan teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia. Konsep kepemimpinan transformatif ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformatif menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan.

2) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi.⁸⁸ dalam kamus besar bahasa Indonesia karismatik diartikan bersifat karisma sedangkan kata karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Sejalan dengan pengertian ini maka praktik kepemimpinan karismatik merupakan kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan dalam kelebihan

⁸⁸ Sukamto, *Kepemimpinan Demokratis*, 25

atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki pemimpin.⁸⁹

Adapun Gary Yulk menjelaskan tentang kepemimpinan karismatik.

*“Indicator of Charisma. Evidence of charismatic leadership is provided by the leader-follower relationship. As in the earlier theory by house (1977), a charismatic leader has profound and unusual effects on followers. Followers perceive that the leader’s beliefs are correct, they willingly obey the leader, they feel affection toward the leader, they are emotionally involved in the mission of the group or organization, they have high performance goals and they believe that they can contribute to the succes of the mission. Attribution of extraordinary ability to the leader is likely, but in contrast to the theory by conger and kanungo (1987) it is not considered a necessary condition for charismatic leadership”.*⁹⁰

Berdasarkan pengertian tersebut unsur-unsur kepemimpinan karismatik mencakup keyakinan pengikut terhadap kemampuan pemimpin, pengikut menerima kepemimpinannya tanpa *reserve* pengikut mengasihi dan menyayangi pemimpinnya, kesadaran mematuhi perintah, dan ada keterlibatan emosional pengikut, dan meningkatkan performa lembaga. Tipe tersebut menyatakan bahwa karisma akan diterapkan pada mutu tertentu pada kepribadian seseorang yang karenanya berbeda dengan orang-orang biasa dan diperlukan sebagai orang yang dianugrahi kekuasaan atau mutu yang adiduniawi, luar biasa atau sekurang-kurangnya pengecualian dalam hal-hal tertentu.⁹¹

⁸⁹ Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 103

⁹⁰ Gary Yulk, *Organizational Behaviour*, 244

⁹¹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: Free Press, 1964), 358

3) Kepemimpinan Tradisional

Diantara gaya kepemimpinan yang menjadi acuan adalah tradisional. Kepemimpinan tradisional adalah otoritas pada diri seseorang yang bersifat turun temurun dan mendapatkan kepercayaan penuh dari masyarakat. Hubungan pemimpin dengan pengikut didasarkan kepada adanya legitimasi pada seseorang yang diperoleh dari adanya kesucian tradisi tertentu.⁹²

Hubungan pemimpin dengan pengikut (*follower*) ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan yang tinggi dan tanpa pertanyaan kritis (*reserve*) menyangkut suatu peraturan (biasanya tidak tertulis) dan struktur. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tradisional terjadi pada sesuatu yang bersifat turun temurun. Pola hubungan organisatoris di dalamnya ditandai dengan adanya hubungan pribadi yang kuat dan bersifat kekeluargaan. Pemimpin dengan pengikutnya memiliki hubungan yang menyerupai ketaatan dan kepatuhan sebagai wujud rasa cinta di antara mereka. Pemimpin tradisional dipandang sebagai pemilik suatu organisasi sehingga pernyataan pemimpin menjadi hukum bagi pengikutnya.

4) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kekuasaan sebagai pengaruh untuk menekan

⁹² George P Hansen, *Max Weber, Charisma, and the disenchantment of the world* (chapter 8), (PA: Xlibris, 2001), 2-3

pengikutnya.⁹³kekuasaan menjadi pusat pemimpin otoriter dalam pembuatan keputusan organisasi. Otoritarian menjadikan otoritas sebagai alat untuk memengaruhi orang yang dipimpin. Pemimpin otoriter, raja adalah hukum, sehingga kata-katanya menjadi ketetapan yang harus dipatuhi.

Para pemimpin otoriter mengelola situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, sehingga para pengikut harus dan wajib melakukan apa saja yang diperintahkannya. Jika tidak, maka jika tidak pengikut akan dikenakan hukuman yang berat. disamping itu pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab organisasi secara total. Kepemimpinan otoriter umumnya negatif karena didasarkan kepada ancaman dan hukuman. Mereka membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggota organisasi. Dalam kepemimpinan otoriter tidak dikenal istilah musyawarah mufakat, sehingga perintah atasan merupakan instruksi yang harus dipatuhi oleh bawahan (*follower*).⁹⁴

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan otoriter sebagai berikut: Keputusan ditentukan sepihak oleh pemimpin, satuan tugas pokok dan fungsi dibagi tuntas oleh atasan, unsur subjectivitas terhadap bawahan sangat tinggi, tidak memperdulikan masukan dari para pengikut dan mereka mengawasi kinerja bawahan secara terus

⁹³ Davis, Keith dan John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work*, Ter: Agus Dharma, Perilaku Dalam Organisasi, (Jakarta: Erlangga, 1985), 164

⁹⁴ L.E, Boone & D. L. Kurtz, *Contemporary Business (1st)*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

menerus.⁹⁵

5) Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan dmokratik merupakan frase dari dua konep, yaitu kepemimpinan dan demokrasi. Pendekatan demokrasi dijadikan tolak ukur suatu praktek kepemimpinan disebut demokratis, yaitu dari, oleh, dan untuk anggota yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut digunakan pendekatan holistikdan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin baik input, proses maupun out-putnya. Integralistik adalah kemampuan menghubungkan suatu kepentingan yang satu dengan lainnya.

Terry mendefinisikan kepemimpinan demokratis yang berasal dari, oleh dan untuk organisasi. Kepemimpinan demokratis menitik beratkan kepada adanya kebersamaan yang kuat antara pemimpin dengan yang dipimpin. Mereka dilihat sebagai satu kesatuan mereka terlibat secara aktif dan bersama-sama pada peroses perencanaan, staffing, implementasi dan evaluasi. Manusia yang terlibat dalam kepemimpinan demoratis dipandang sebagai entitas yang memiliki fitrah yang positif.⁹⁶

⁹⁵ R. B, Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership: to enhance Long-term Company Performance*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 21

⁹⁶ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, (Malang: Ar-Ruz Media, 2012), 56

6) Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez Faire adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada pengurus, maka diberikan kebebasan membuat keputusan atau program untuk mencapai tujuan yang sudah digariskan. Hasil keputusan dan pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada anggota. Dengan demikian kepemimpinan *Laissez Faire* menghargai keberadaan manusia sebagai makhluk yang bebas dan memiliki potensi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan secara mandiri.⁹⁷

Praktek kepemimpinan ini memiliki perbedaan yang mencolok dari kepemimpinan otoriter yang deterministik dan mengontrol segala perilaku anggota. Sifat dominan kepemimpinan ini adalah sifat kompromi, yaitu; mau menerima perilaku maupun capaian organisasi apa adanya. Pemimpin merupakan simbolisasi kebersamaan dan kedewasaan dari *leadership* dan *followership*. Dia tidak menonjolkan diri sebagai sosok yang kuasa dan serba memutuskan sehingga mencerminkan diri sebagai pemimpin segala-galanya.

7) Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sifat kebapakan dalam arti bersikap melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya.⁹⁸

Tipe pemimpin yang paternalistik masih banyak terdapat di

⁹⁷ Nawawi, *Kepemimpinan*....168

⁹⁸ Nawawi, *Kepemimpinan*....164

masyarakat yang masih bersifat tradisional umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor seperti, kuatnya ikatan primordial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan masyarakat lainnya.⁹⁹

8) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional menekankan bahwa pemimpin yang cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan tertentu, belum tentu cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan lainnya. Menurut As-Suwaidan teori kepemimpinan ini terbaik dan telah terbukti berhasil dalam dunia nyata.¹⁰⁰ Model ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan cara mengukur atau memperkirakan ciri pribadi menjadi pedoman perilaku yang bermanfaat atas dasar kombinasi yang bersifat kepribadian dan situasional.¹⁰¹

Model kepemimpinan situasional ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin bisa efektif di banyak jenis latar organisasi yang melibatkan banyak tugas organisasi yang beragam. Model ini menyediakan alternatif kepada pemimpin cara mereka seharusnya

⁹⁹ Siagian, *Teori dan Praktek*....34

¹⁰⁰ As-Suwaidan, *Kepemimpinan, Teori dan Praktek*, 127

¹⁰¹ Wahjosumedjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*....29

berperilaku atas tuntutan situasi tertentu. Model kepemimpinan situasional ini memunculkan 4 (empat) perilaku kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan (*leadership style*):¹⁰² (1) *Directing Style* (mengarahkan).

Dalam hal ini pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk spesifik dan mengawasi secara ketat dalam penyelesaian tugas. Pola kepemimpinan seperti ini cocok diterapkan pada bawahan yang kinerjanya rendah namun punya komitmen (*readiness level*); (2) *Coaching Style* (melatih). Dalam hal ini pemimpin mendorong dua jalan komunikasi dan membangun kepercayaan diri dan motivasi kepada para karyawan, pada saat yang sama seorang pemimpin harus tetap memiliki kepedulian dan melakukan pengawasan terhadap keputusan-keputusan (kesepakatan) serta permintaan saran dari bawahan dan dukungan akan kemajuan; (3) *Supporting Style* (mendukung). Dalam hal ini pemimpin dan bawahan tetap menjalin komunikasi (*sharing*) dan supportive lebih banyak diberikan daripada directive khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas-tugas mereka; (4) *Delegating Style* (mendelegasikan). Gaya kepemimpinan model ini tepat untuk pemimpin yang bawahannya sudah siap untuk

¹⁰² Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. (Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003), 42

menyelesaikan tugas-tugas khusus dimana pemimpin memberikan perhatian dan motivasi penuh serta lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan.

Shaun Tyson dan Tony Jackson dalam Wahjosumidjo mengemukakan model kepemimpinan situasional ini memunculkan 4 (empat) perilaku kepemimpinan yaitu: a) *Directing*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan tinggi tapi dukungan rendah, keputusan mutlak pada pimpinan dan komunikasi berlangsung satu arah; b) *Coaching*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan dan dukungan tinggi, pemimpin mau mendengar ide dan masukan dari bawahan tetapi keputusan tetap ada pada pimpinan; c) *Supporting*, yaitu perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi tapi pengarahan rendah. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah berpindah kepada bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengar serta memfasilitasi pemecahan masalah; d) *Delegating*, yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan dan dukungan rendah. Cirinya, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai kesepakatan bersama dan proses pengambilan keputusan¹⁹ didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan.¹⁰³

Model S1 atau *directing* mencerminkan perintah tinggi-pemberian dukungan rendah. Di dalam model ini, pemimpin senang

¹⁰³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*,32

memerintah dan memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan, memberi instruksi tentang apa dan bagaimana tujuan yang akan dicapai dan pengawasan dengan hati-hati. Model S2 atau coaching disebut sebagai pendekatan pelatihan dengan perintah dan pemberian dukungan sama-sama tinggi. Di dalam model ini, pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosi bawahan. Model ini juga meminta pemimpin untuk melibatkan dirinya dengan pengikut dengan memberikan dukungan dan meminta masukan dari bawahan. Model ini sesungguhnya adalah perluasan dari model S1, karenanya keputusan akhir tentang apa dan bagaimana tujuan akhir tetap menjadi hak prerogatif Model S3 atau supporting adalah model yang menunjukkan tingginya dukungan tetapi pengarahan atau perintah rendah. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada tujuan, tetapi menggunakan perilaku pemberi dukungan yang membuat bawahan menunjukkan keterampilannya untuk melaksanakan tugas yang ditetapkan. Gaya mendukung ini mencakup mendengarkan, memuji, meminta masukan dan memberi umpan balik. Pemimpin model ini cepat untuk memberi pengakuan dan dukungan sosial kepada pengikut. Terakhir adalah model S4 atau delegating, model yang menunjukkan perintah dan pemberian dukungan rendah. Pemimpin yang menggunakan model delegasi ini mengurangi keterlibatan dirinya dalam kegiatan organisasi dan

membiarkan bawahan untuk bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan dengan cara yang mereka anggap sesuai.

9) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpin nya membimbing atau memotivasi pengikutnya (*follower*) menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas.¹⁰⁴ Praktek hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu; pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.¹⁰⁵ Kepemimpinan Transaksional merupakan model kepemimpinan yang relatif baru. Menurut Gary Yukl.¹⁰⁶ Model kepemimpinan tersebut dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam dunia politik kemudian dikembangkan Bernard Bass ke dalam konteks organisasi.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan sistem timbal balik (transaksi) yang menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para

¹⁰⁴ Robbin, *Organizational Behaviour*,...141

¹⁰⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005),

¹⁰⁶ Gary Yukl, An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Jurnal of Leadership Quarterly*, 1999, 280

pengikutnya dan menemukan penyelesaian atas cara kerja pengikutnya tersebut. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan memengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu.

Menurut Bass sejumlah langkah dalam proses transaksional, yakni pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan bagi usaha yang dicapai dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kerjanya.¹⁰⁷ Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni *contingent reward*, *active management by exception* dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi manakala pimpinan memberikan penghargaan karena tugas yang telah dilaksanakan baik berupa bonus, bertambahnya penghasilan maupun fasilitas lainnya. *Active management by exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan menerapkan sejumlah aturan yang harus ditaati, melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception* memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi apabila problema kerja makin memburuk atau bertambah serius.

¹⁰⁷ B. M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: Fre Press, 1990), 40.

10) Kepemimpinan Kultural

Gaya kepemimpinan yang mempunyai ideologi keberpihakan terhadap budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya. Jika nilai itu sudah kurang menarik atau cenderung menghambat ia akan memodifikasinya tanpa merubah identitas aslinya sehingga akar jati diri budayanya tidak akan hilang. Gaya kepemimpinan kultural ada relevansi yang tidak bisa dipisahkan dengan budaya atau tradisi organisasi. Perilaku dari gaya kepemimpinan kultural akan selalu menjadi manifestasi dari budaya organisasinya baik dengan menemukan berbagai budaya baru (inovatif) maupun dengan cara mempertahankan (*maintanance*) dari berbagai budaya lama yang sudah ada.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Beberapa ciri dari kepemimpinan kultural antara lain: (1) memiliki visi dan misi yang mengarah kepada ideologi baik dengan radikal dengan mengubah budaya yang sudah ada maupun konservatif dengan mempertahankan budaya sebelumnya, (2) kualitas pribadi, dimana pemimpin memiliki rasa percaya diri, kepribadian yang dominan, ekspresif atau sebaliknya percaya kepada kelompok, fasilitator dan persuasif, (3) perilaku kepemimpinan, dimana pemimpin memberikan peran yang efektif kepada bawahan, pandai memotivasi, selalu meningkatkan rasa percaya diri pegawai, memperhatikan kompetensi bawahan, pandai mengartikulasikan ideologi, dan menyerukan cita-cita yang tinggi, (4) tindakan administratif yang mengarah pada perubahan struktur organisasi dengan strategi-strategi baru atau memperkuat struktur yang ada dengan mengubah struktur sedikit demi sedikit, (5) penggunaan nilai budaya dengan menciptakan berbagai budaya baru atau meneruskan budaya yang sudah ada yang dinilai baik, dan (6) para pengikut memiliki kepercayaan bahwa pimpinan memiliki berbagai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan terutama pada saat krisis atau transisi.

11) Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan Spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat pada pengikutnya.¹⁰⁹ Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat para pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas.¹¹⁰ Dengan demikian, spiritualitas pemimpin menjadi episentrum bagi perubahan nilai sikap, dan perilaku individu.

c. Kepemimpinan Perspektif Islam

1) Pengertian Kepemimpinan dalam Islam

Secara umum, konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya telah memiliki dasar-dasar yang kuat. Ia dibangun tidak hanya oleh nilai-nilai transendental, namun juga telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW dan para sahabat. Pijakan kuat yang bersumber dari al-qur'an dan al-hadits serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan dalam Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh banyak kalangan.¹¹¹

Persoalan kepemimpinan itu sendiri sama tuanya dengan sejarah keberadaan manusia pertama kali di muka bumi ini. Bahkan dalam literatur Islam, al-Qur'an telah membicarakan tentang

¹⁰⁹ Lois W. Fry, Sean T, Hannah, Michael Noel, and Fred O, Walumbha "impact of spiritual Leadership on Unit Performance" *The Leadership Quarterly*, edisi 02 no, 002, (USA, 2011), 266-267

¹¹⁰ Lois W. Fry, Laura. L, Matherly, *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study* (Georgia: Presented at Academy Management Meeting, 2006), 16-18

¹¹¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 77

kepemimpinan jauh sebelum diciptakannya Adam AS sebagai manusia pertama di dunia. Hal ini tersurat dalam dialog metafisis antara Tuhan dengan para Malaikat untuk menciptakan khalifah atau pemimpin yang berperan mengatur dan mengelola ekosistem bumi dan seluruh isinya, sebagaimana firman Allah swt.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi," mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memujimu dan mensucikanmu?" Allah berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS Al-Baqarah [2]:30)

Istilah khalifah pada ayat di atas mengisyaratkan kaitan yang sangat erat dengan istilah kepemimpinan. Dengan demikian persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah swt.

Persoalan kepemimpinan juga dengan tegas telah disampaikan oleh Nabi Muhammad SAW dalam sabdanya sebagai berikut.

Artinya: setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin ditengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas

*kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya.*¹¹²

Terminologi pemimpin dalam al-qur'an menggunakan beberapa istilah yang akan diuraikan sebagai berikut:

a) *Khalifah*

Term Khalifah berasal dari akar kata *kha*, *lam* dan *fa* yang mengandung tiga unsur makna yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dari akar kata di atas ditemukan dalam al-qur'an dua macam bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja pertama ialah *khalafa-yakhlifu* yang dipergunakan untuk arti “mengganti” dan bentuk kata kerja kedua adalah *istakhlafa yastakhlifu* yang merujuk pada makna “menjadikan”.¹¹³

Pengertian *khalafa* dengan makna mengganti merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan dalam kepemimpinan pada periode yang akan datang. Konsep ini juga berkonotasi fungsional, artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan

¹¹² Saheh al Bokhari dari Ibnu Umar ra No. 893, 2409, 2558, 2751, 5188, 5200 dan shaheh Muslim dari Ibnu Umar ra No, 4724. HR. Tirmizdi: bab al jihad. HR. Abud Dawud, bab al-umarat dan HR. Ahmad, bab al-iman. Lihat al Maktabah Syamilah, Bahsun fi Nushus.

¹¹³ Al-qur'an menggunakan bentuk kata kerja *istakhlafa yastakhlifu* dengan berbagai derivasinya pada lima ayat, yaitu QS: al-Nur, 55, al an'am, 133, Hud, 57, dan al-a'raf, 129, selain itu menggunakan kata kerja *khalafa-yakhlifu* dengan berbagai derivasinya di banyak ayat. Lihat Muhammad Fuad Abd. Al-Baqi, Al-Mu'jam al-Mufahras li al-fadz al-Qur'an al karim (Beirut: Dar al-Fikr, Cet. IV, 1997), 302-306

tugas-tugas tertentu.¹¹⁴

Berdasarkan uraian di atas, maka secara umum makna khalifah mengandung pengertian terhadap kepemimpinan secara universal, baik manusia yang memimpin dirinya secara individu, memimpin organisasi atau kelompok maupun kepemimpinan secara menyeluruh.

b) *Ulu al-Amri*

Istilah *ulu al-amri* terdiri terdiri dari dua kata yaitu *ulu* yang berarti pemilik dan *al-amri* yang berarti urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut digabung menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna imām dan ahl al-bait, bisa juga bermakna para penyeru kebaikan dan pencegah kemungkaran, bisa juga bermakna fuqahā dan ilmuwan agama yang taat kepada Allah swt.¹¹⁵

Kata *al-amr* itu sendiri merupakan masdar dari kata kerja *amara- ya'muru* yang artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan demikian term *ulu al- amri* dapat diartikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu. Seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang

¹¹⁴ Abd. Mu'in Salim, *Konsepsi Kekuatan Politik dalam al-Qur'an* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 144

¹¹⁵ Al-Raghib al-Ashfahani, *Mufradat Al-Fadz AL-Qur'an* (Damsyiq: Dar al Qalam, 1992), 90

bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.¹¹⁶ Istilah *ūlu al- amri* sebagai pemegang kekuasaan tentu saja tidak bisa dilepaskan dari masalah kepemimpinan yang selalu memiliki dimensi perintah dan kekuasaan.

c) *Imam*

Kata *imām* terdiri dari kata *hamzah* dan *mîm*. Kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, di antaranya ialah pokok, tempat kembali, jamaah, waktu dan maksud.¹¹⁷ Dalam al-Qur'an kata *imām* terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* sebanyak 5 kali, yang bermakna Nabi, pedoman, kitab/buku, jalan lurus dan pemimpin.¹¹⁸ Kata *imām* memiliki makna terminologi Islam, karena yang dimaksud dengan *imam* adalah khalifah dan pemimpin kaum muslimin.¹¹⁹ Para ulama mendefinisikan kata *imām* itu seorang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah SAW itu adalah imamnya para imam, khalifah itu imamnya rakyat, al-Qur'an itu imamnya kaum muslimin.¹²⁰

Berdasarkan uraian tentang terma *imām* di atas, maka

¹¹⁶ Abd Muin Salim, *Konsepsi Kekuatan...*, 231

¹¹⁷ Abi- al-Husain Ahmad Ibn Faris Zakariyya, *Mu jam Maqayis al-Lughah* (t.tp: Dar al-Fikr, SEI 1989), 21.

¹¹⁸ Said Agil Husain Al Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 197-199

¹¹⁹ Abdullah Ad-Dumaiji, *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam, Terj. Umar Mujtahid* (Jakarta: Ummul Qura, 2016), 43

¹²⁰ Abdullah Ad-Dumaiji, *Konsep Kepemimpinan...*, 28

aspek kepemimpinan terletak pada pemaknaan sesuatu yang dapat diikuti dan juga mampu tampil untuk memecahkan segala persoalan. Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tetapi juga bisa berupa kitab suci yang bisa diikuti dan dipedomani ide dan gagasannya.

d) *Al- Malik*

Akar kata *al-Mālik* terdiri dari tiga huruf, yaitu *mim*, *lâm* dan *kif* yang memiliki arti "kuat" dan "sehat". Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja *malaka-yamliku*, artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term *al-Milik* bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya *al-Mālik* ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan a ce politik pemerintahan.¹²¹

Kata *al-Mālik* yang dinisbatkan kepada Allah dimaknai sebagai yang memimpin dan menguasai alam semesta. Kata ini biasanya diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan "raja" yang berarti orang yang memiliki kekuasaan. Dia yang memiliki otoritas untuk membuat perintah dan juga larangan yang harus ditaati. Term ini tentu saja sangat terkait dengan kepemimpinan dalam konteks pemerintahan di suatu negara. Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa istilah yang digunakan al-

¹²¹ Abi Al Husai Ahmad Ibn Faris Zakariya, *Mu'jam...*, 351

Qur'an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah *khalīfah*, *īlu al-amr*, *imām* dan *mālik*. Adapun penafsiran para ulama terhadap ayat-ayat kepemimpinan sangat bergantung dengan latar belakang mufassir, metode dan corak yang digunakan. Namun demikian, pada prinsipnya inti dari term-term kepemimpinan di atas mengandung substansi persamaan pada ranah menuntun ke arah mencapai tujuan bersama yang diridhai Allah swt. Al-Qur'an mengarahkan kepemimpinan pada prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang berlandaskan keadilan, *amar ma'ruf* dan *nahyu munkar* yang harus diterjemahkan dalam perilaku kepemimpinan.

2) Kepemimpinan Rasulullah

Membicarakan kepemimpinan Islam tidak akan terlepas dari fenomena kepemimpinan Rasulullah SAW, karena dia merupakan sosok insān kāmīl dan figur pemimpin yang patut untuk diteladani. Hal ini telah ditegaskan Alnan a dalam firmanNya sebagai berikut.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah. (QS. Al-Ahzab [33]; 21).¹²²

Keberhasilan Rasulullah SAW membawa risalah Islam dengan segala dimensi kepemimpinan yang dipraktikkannya

¹²² Kementrian Agama RI, *Al Hikmah, Al-Qur'an ...*, 211

menjadikan dirinya sebagai figur pemimpin yang sempurna karena hampir semua teori kepemimpinan ada pada dirinya.¹²³ Maka tidaklah berlebihan M. H. Hart yang telah menempatkan Nabi Muhammad SAW sebagai orang pertama dari 100 tokoh yang paling berpengaruh di dunia dalam sejarahnya. Keputusan Hart tersebut tentunya didasarkan pada pertimbangan yang sangat rasional. Ia katakan:

*“my choice of Muhammad to lead the list of the world’s most influential person may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely succesful on both the religious and secular levels”.*¹²⁴ (pilihan saya terhadap Muhammad sebagai orang yang teratas dalam daftar orang paling berpengaruh di dunia mungkin mengejutkan beberapa pembaca dan mungkin akan ditanyai oleh orang lain, namun dia adalah satu-satunya manusia dalam sejarah yang sangat berhasil dalam tingkat religius dan sekular).

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang dikemukakan para ahli manajemen modern semisal Stephen Covey yang mengembangkan empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles leadership*), telah ada pada diri Rasulullah SAW. Konsep Covey menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*fath-finding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*) dan panutan (*modelling*).¹²⁵ Nabi Muhammad SAW telah melakukan keempat fungsi

¹²³ Muhammad Syafi’i Antonio, *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: PLM, 2007), 19

¹²⁴ M. H. Hart, *the 100: A Ranking of the most influentoial person in history* (New York: 1978), 33

¹²⁵ Stephan R. Covey, *The 8 th Habit From Effectiveness to Greatness* (London: Simon & Schuster UK Ltd), 144

kepemimpinan tersebut dengan sangat baik dan berhasil, walaupun demikian kepemimpinan yang telah dicontohkan Rasulullah SAW tidak harus menunggu pembenaran dan teori-teori kepemimpinan dan manajemen modern karena apa yang dilakukannya telah terbukti berhasil.¹²⁶

Begitu juga dengan sifat-sifat dasar kepemimpinan yang dikembangkan oleh Warren Bennis, yaitu *guiding vision* (*visioner*), *passion* (berkemauan kuat), *integrity* (integritas), *trust* (amanah), *curiosity* (rasa ingin tahu) dan *courage* (berani).¹²⁷ Nabi Muhammad SAW telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut sempurna dalam secara kepemimpinannya. Dia adalah seorang yang sangat visioner, ulet dan berkemauan kuat, bahkan berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil, Integritasnya tidak diragukan lagi, komitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskan. Sejak kecil sudah bergelar *al-Amîn* sebagai simbol orang yang sangat amanah sert memiliki keberanian untuk memikul tugas kenabian yang maha berat.

Dengan demikian, berbagai dimensi kepemimpinan (teori, gaya dan sifat kepemimpinan) yang dikonstruksi oleh para pakar manajemen modern sesungguhnya telah direfleksi oleh Nabi Muhammad SAW dalam kepemimpinan *prophetik* selama

¹²⁶ Lihat Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad saw: ...*, 24-26

¹²⁷ Warren Bennis, *on Becoming a Leader* (New York: Addison, 1994), 39-42

hidupnya.¹²⁸ kepemimpinan dan manajemen Rasulullah SAW yang telah dipraktikkannya Maka seyogianya dalam segala aspek kehidupan harus senantiasa menjadi panutan oleh umatnya di masa sekarang dan akan datang, Terlebih lagi para ulama (kiai) sebagian pewaris para nabi yang mengemban tugas memimpin umat secara umum maupun secara formal seperti pimpinan di pondok pesantren.

d. Model-model Kepemimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan suka rela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya. Robbins and Judge mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.¹²⁹

Stephen P. Robbin dalam Mardiyah¹³⁰ mengemukakan model-model kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) *Traits model of leadership* yang lebih banyak meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial, dan lain-lain.
- 2) *Model of situational leadership* yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.
- 3) *Model of effective leaders* model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek organisasi dan manusianya sekaligus.
- 4) *Contingency model* sekalipun dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi namun belum dapat menghasilkan klarifikasi yang

¹²⁸ Lihat Rachmat Ramadhani al-Banjari, *Prophetic Leadership* (Yogyakarta: Diva Press, 2008)

¹²⁹ Stephen P. Robin and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Salemba Empat, Jakarta), 249

¹³⁰ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiaidalam Memelihara Budaya Organisasi..*, 41-42

jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin, dan variabel situasional.

- 5) *Model of transformational leadership* sekalipun relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan, model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding model-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep inipun dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya.

e. **Komponen-komponen Kepemimpinan**

Komponen menurut bahasa adalah bagian dari keseluruhan atau unsur tekecil yang tidak dapat diklasifikasikan lagi. Kata komponen ini jika digabungkan dengan kepemimpinan berarti hal-hal atau bagian yang dianggap sangat urgen dan melekat pada diri pribadi seseorang yang ada relevansinya dengan sistem kepemimpinannya. Ada beberapa komponen kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana yang dijelaskan oleh Kalo antara lain adalah sebagai berikut; (1) ada sifat-sifat yang melekat dalam diri pribadi pemimpin, yaitu seperti keperibadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), (2) kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang terkait dengan kedudukan (*position*) serta gaya dan perilaku pemimpin itu sendiri, dan (3) kepemimpinan merupakan sebuah proses interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.¹³¹

Komponen kepemimpinan selain yang dijelaskan oleh Kalo di

¹³¹ J. Kalo, *Pola Kegiatan, Kekuasaan, dan Perilaku kepala Daerah dalam Pelaksanaan otonomi Daerah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2002), 25

atas, ada pula komponen kepemimpinan yang dijelaskan oleh Rivai yaitu sebagai berikut; (1) komponen kepemimpinan itu adalah adanya pemimpin (leader) dan orang lain yang dipimpin (*follower*), (2) komponen kepemimpinan yaitu adanya upaya proses mempengaruhi (*influence*) dari seorang pemimpin terhadap bawahannya (*follower*) melalui berbagai aktivitas, (3) komponen kepemimpinan yaitu adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan tersebut, (4) kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu, (5) pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih langsung oleh bawahannya, (6) kepemimpinan berada dalam suatu situasi tertentu baik dalam situasi bawahan atau lingkungan eksternal, dan (7) kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan ke jalan yang diridhoi Allah SWT.¹³²

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa peran utama dari komponen kepemimpinan adalah dengan segala keunggulan pola pikir, perilaku untuk mengajak dan meyakinkan seluruh pengikut atau bawahan, agar mereka mau memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi dengan kemampuan secara maksimal.

f. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan adalah proses yang serupa dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan mencakup pengaruh, sama seperti

¹³² Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), 6

manajemen. Kepemimpinan terkait dengan interaksi banyak arah dan bekerjasama dengan orang lain, manajemen pun demikian. Kepemimpinan memiliki orientasi atau tujuan yang efektif, dan demikian pula dengan manajemen pada umumnya banyak fungsi manajemen adalah aktivitas yang konsisten dan relevan dengan definisi kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan.

Bila dikaji lebih mendalam, kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Dari aspek historis, kajian tentang kepemimpinan dimulai sejak masa Aristoteles, sementara kajian tentang manajemen baru muncul sekitar abad ke-20 seiring dengan kemunculan masyarakat industri. Manajemen diciptakan sebagai cara untuk mengurangi kekacauan di dalam organisasi dan untuk membuat organisasi berjalan secara lebih efektif dan efisien.¹³³ Tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program kerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan, sedangkan efisien dalam arti umum bermakna hemat waktu.¹³⁴ fungsi utama manajemen seperti pertama kali didefinisikan oleh Fayol (1916) dalam bukunya *General and Industrial Management* adalah perencanaan, pengelolaan, penetapan staf, dan kontrol. Fungsi-fungsi ini tetap bisa diterapkan di bidang manajemen pada masa sekarang.¹³⁵

Di dalam buku yang membandingkan fungsi kepemimpinan dan

¹³³ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, 6 th edition*. Ter. Ati Cahayani (Jakarta: PT. Indek, 2013), 5

¹³⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Mutu Peningkatan Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 50

¹³⁵ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory...*, 12.

fungsi manajemen, Kotter menyatakan bahwa fungsi kedua hal tersebut cukup berbeda. Fungsi dominan manajemen adalah untuk menyediakan keteraturan dan konsistensi organisasi, sedangkan fungsi utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan dan pergerakan. Manajemen berusaha mencapai keteraturan dan stabilitas, sementara kepemimpinan berusaha mencapai perubahan yang adaptif dan membangun.¹³⁶

Tabel 2.2
Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan.¹³⁷

MANAJEMEN Menghasilkan Keteraturan dan Konsistensi	KEPEMIMPINAN Menghasilkan Perubahan Dan Pergerakan
Perencanaan & Anggaran	Menentukan Arah
Membuat rencana	Menciptakan visi
Menetapkan jadwal kerja	Menjelaskan gambaran besar
Mengalokasikan sumber daya	Menetapkan strategi
Pengorganisasian & Penetapan Staf	Menyatukan Orang-orang
Menyediakan struktur	Mengomunikasikan tujuan
Membuat penempatan kerja	Mencari komitmen
Membuat peraturan dan prosedur	Membangun tim dan koalisi
Mengontrol & Memecahkan Masalah	Memotivasi & Memberi Inspirasi
Mengembangkan insentif	enginspirasi dan menyemangati
Membuat solusi kreatif	Memberdayakan pengikut
Melakukan tindakan perbaikan	Memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi

Tabel di atas memberikan pemahaman bahwa aktivitas utama manajemen dilakukan secara berbeda dengan aktivitas kepemimpinan. Walaupun berbeda dalam cakupan, baik manajemen maupun kepemimpinan itu sama pentingnya bila sebuah organisasi ingin maju. Contoh, bila suatu organisasi memiliki manajemen yang kuat tanpa kepemimpinan yang handal, hasilnya bisa bersifat birokratis

¹³⁶ J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990), 3-8

¹³⁷ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory...*

menghambat. Sebaliknya, bila organisasi memiliki kepemimpinan yang kuat tanpa manajemen, hasilnya bisa berupa perubahan yang keliru atau tidak bermakna, organisasi perlu memupuk manajemen yang kompeten dan kepemimpinan yang handal agar organisasi menjadi efektif.

Banyak pakar selain Kotter yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen memiliki konsep yang jelas dan masing-masing memiliki perbedaan. Sebagaimana Bennis dan Nanus yang menyatakan bahwa ada perbedaan yang nyata antara kedua hal itu. Mengelola (manajemen) berarti melakukan aktivitas dan menguasai rutinitas, sementara memimpin berarti memengaruhi orang lain dan menciptakan visi untuk berubah. Bennis dan Nanus membuat perbedaan itu sangat jelas di dalam kalimat mereka yang sering dikutip, "Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatu dengan benar, sementara pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar".¹³⁸

Pakar lainnya semisal Rost juga mendukung perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Ia menyatakan, kepemimpinan adalah hubungan pengaruh banyak arah, sementara manajemen adalah hubungan otoritas satu arah. Kepemimpinan terkait dengan proses untuk mengembangkan tujuan bersama, dan manajemen ditujukan untuk mengkoordinasikan aktivitas guna menyelesaikan suatu pekerjaan, pemimpin dan pengikut bekerjasama untuk menghasilkan perubahan nyata, sedangkan manajer dan pengikut menggabungkan kekuatan untuk

¹³⁸ W. G. Bennis & B. Nanus, *Leader: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), 221

menjual barang dan jasa.¹³⁹ Perbedaan lainnya dikemukakan Zaleknik yang menyatakan bahwa pemimpin dan manajer merupakan jenis orang yang berbeda. Pemimpin terlibat dan aktif secara emosional. Mereka berusaha membentuk ide, bukan merespon ide, dan bertindak untuk memperluas pilihan yang tersedia dalam kerangka memecahkan masalah yang telah lama ada. Pemimpin mengubah cara pikir orang-orang tentang kemungkinan yang ada. Adapun manajer bersifat reaktif dan cenderung bekerja bersama orang untuk memecahkan masalah, tetapi melakukannya dengan keterlibatan emosional yang rendah. Mereka bertindak untuk membatasi pilihan.¹⁴⁰

Meskipun terdapat perbedaan nyata antara kepemimpinan dan manajemen dua konsep ini tetap saja tumpang tindih dalam aktualisasinya. Ketika manajer terlibat dalam memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuannya, maka sebenarnya ia telah terlibat dalam kepemimpinan. Begitu juga ketika seorang pemimpin terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, penetapan staf dan kontrol, maka sesungguhnya ia terlibat dalam manajemen. Kepemimpinan dan manajemen bagaikan dua sisi mata uang, berbeda konsep tetapi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, karena kedua proses tersebut sama-sama melibatkan aktivitas untuk memengaruhi sekelompok orang guna mencapai suatu tujuan.

¹³⁹ J. C. Rost, *Leadership for Twenty First Century* (New York: Praeger, 1991), 149-152

¹⁴⁰ A. Zalesnik "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* 1977, 55-57

g. Konsep Kepemimpinan Tuan Guru di Pesantren

1) Kepemimpinan Tuan Guru

Tuan Guru¹⁴¹ dan pesantren merupakan sesuatu yang sangat penting dalam sejarah perjalanan bangsa dan negara, mulai dari sejak masa kerajaan, masa kolonial, sampai dengan masa kemerdekaan Republik Indonesia. Posisi penting Tuan Guru dan pesantren, masih terasa sampai saat ini khususnya dalam hal memproteksi eksistensi agama Islam dan mengembangkannya ditengah-tengah masyarakat.¹⁴²

Tuan Guru juga merupakan sosok yang paling berperan dalam sebuah pesantren. Selain berperan sebagai pemimpin dan pengelola (*leader and manager*) di pesantren, Tuan Guru juga yang menjadi sosok perancang/pendiri dan pengembang pesantren.

Esensi dari keberadaan Tuan Guru di Pondok pesantren ada dalam wilayah kepemimpinan. *Leadership* atau kepemimpinan merupakan elemen penting dalam manajemen¹⁴³ karena memimpin secara efektif menjadi salah satu kunci manajer yang efektif.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam bentuk ciri-ciri, perilaku,

¹⁴¹ Istilah Kiai digunakan untuk gelar kehormatan. Pada mulanya istilah ini digunakan sebagai gelar kehormatan terhadap benda-benda yang dianggap memiliki tuah atau keramat yang dimiliki oleh para penguasa di tanah Jawa seperti “Kiai Garuda Kencana”, sebutan untuk kreta emas yang sampai sekarang dikeramatkan di keraton Yogyakarta. Gelar ini kemudian juga diberikan untuk orang-orang tua pada umumnya. Seiring dengan berjalannya waktu, istilah Kiai merupakan gelar kehormatan yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Lihat Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren:..., 93.

¹⁴² Fuad Amin Imron, *Syaikhona Kholil Bangkalan, Penentu Berdirinya Nahdlatul Ulama*, (Khalista Surabaya), 93

¹⁴³ Harold Konotz, Cyril O'Donnel, Heinz Wehrich, *Management* (New York: Mc Grow Hill; 1984, 506

pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan administratif.¹⁴⁴ Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu hanya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk mempengaruhi memotivasi individu dalam mencapai tujuan.¹⁴⁵

Pada hakekatnya kepemimpinan Tuan Guru di pesantren merupakan kepemimpinan yang berkepribadian¹⁴⁶ dan memiliki ciri utama kekarismatikan.¹⁴⁷ Watak karismatik kiai bisa disebabkan kemampuannya sang kiai, serta pengaruhnya yang tidak hanya dinilai masyarakat dari segi keilmuan saja, melainkan juga nilai dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan juga keturunan.¹⁴⁸ Kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak hanya bertugas merancang desain pendidikan

¹⁴⁴ Gary Yulk, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2

¹⁴⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Peroses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4

¹⁴⁶ Najd, E. Shobirin, "Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren" dalam Raharjo (ed) *Pergaulan dunia pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: P3M, 1985), 137

¹⁴⁷ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial...*, 211

¹⁴⁸ Taufiq Abdullah, *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia* (Jakarta: LP3ES), 1987), 33

pesantren yang mencakup kurikulum, membuat tata tertib, sistem evaluasi, sekaligus pemimpin dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, melainkan pula sebagai pimpinan dalam semua tata kelola pesantren bahkan memimpin masyarakat.¹⁴⁹ Sebagaimana kata Horikoshi Kiai adalah patron masyarakat muslim, dan bentuk tingkah lakunya dalam berhadapan dengan masyarakat ditandai dengan paternalisme. Dalam hal ini Tuan Guru sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*. Sedangkan Ziemek menggambarkan kepemimpinan Tuan Guru sebagai sosok yang kuat kecakapan dan pancaran kepribadiannya sebagai seorang pemimpin pesantren yang ahli untuk menentukan karakter unggulan suatu pesantren.¹⁵⁰ menurut Tholhah Hasan kepemimpinan Kiai umumnya tampil dalam empat macam dimensi, yakni: 1) sebagai pemimpin masyarakat (*community leader*); 2) pemimpin keilmuan (*intellectual leader*) dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum; 3) pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila Tuan Gurumemimpin kegiatan peribadatan, menjadi *mursyid thariqah*, menjadi panutan moral; 4) pemimpin administratif jika Tuan Guru berperan sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan, pesantren, atau

¹⁴⁹ Iyas Arif Purwanto dan Achmad Muhammad, *Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos kerja Santri*, Jurnal MD. Edisi Juli-Desember, 2015, 229-243

¹⁵⁰ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, ter. Butche B. Sundojo, (Jakarta; Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat-P3M, 1986), 138

badan-badan kemasyarakatan lainnya.¹⁵¹

Tuan Guru yang juga seorang *da'i* atau *muballigh* yang melakukan penyebaran ajaran Islam baik melalui lembaga formal (pondok pesantren, madrasah) ataupun non formal seperti masjid, jamaah pengajian dan lain sebagainya, disamping itu juga dalam pengembangan pesantren tentu mempunyai metode dan cara-cara tersendiri melakukan tugas dan fungsinya baik sebagai *da'i* atau *muballigh* maupun dalam posisinya sebagai panutan masyarakat.

Bagi masyarakat Indonesia, Tuan Guru tidak hanya dipandang sebagian orang yang memiliki pengetahuan agama, melainkan juga lebih dari itu; Tuan Guru juga adalah orang sakti tempat memohon pertolongan bagi masyarakat terhadap bahaya perampokan dan kejahatan lain yang mengancam jiwa mereka. Tuan Guru adalah seorang tabib yang dapat dimintai pertolongan manakala salah satu dari anggota keluarga mereka sedang sakit. Tidak hanya itu, orang-orang disekitar pesantren juga menganggap seorang Tuan Guru sebagai sosok yang sangat dekat dengan tuhan sehingga mampu menjadi perantara penyejuk suasana hati yang sedang resah dan dirundung masalah.¹⁵² Kebijaksanaan yang dimilikinya diyakini mampu menjernihkan segala macam problem, maka dari itu kiai-lah yang menentukan maju tidaknya pesantren,

¹⁵¹ Tholhah Hasan, Dalam Pengantar Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), xii

¹⁵² H. Nasarudin Umar, *Rethinking Pesantren*, (Elex Media Komputindo Kompas, Jakarta, 2014), 44

karena Tuan Guru juga berfungsi sebagai manajer, selain pendiri dan pemilik.¹⁵³

Keunikan lain dari kepemimpinan Tuan Guru adalah dengan karisma Tuan Guru dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *paatron client* yang sangat erat, dimana otoritas seorang Tuan Guru besar (dari pesantren induk) diterima dikawasan seluas provinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.¹⁵⁴ Taufiq Abdullah, menjelaskan bahwa legitimasi kepemimpinan seorang Tuan Guru secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang Tuan Guru melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan seringkali dinilai dari keturunan.¹⁵⁵ Menurut Abdurrahman Wahid.¹⁵⁶ ciri utama penampilan Tuan Guru adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki oleh seorang kiai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang Tuan Guru didalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.

¹⁵³ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi dan Perubahan Pondok Pesantren*, (LKIS, Jakarta, 2016), vii

¹⁵⁴ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003), 23

¹⁵⁵ Taufiq Abdullah, *Islam dan Masyarakat: Pantulan dan Sejarah Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 1987), 33

¹⁵⁶ Taufiq Abdullah, *Islam dan Masyarakat...*,33

Hal ini senada yang diungkapkan oleh Prasajo.¹⁵⁷ bahwa timbulnya sifat karismatik itu sendiri bisa dikarenakan kemumpuniannya atau kemampuan sang kiai, sehingga mengalahkan yang lain di sekitarnya, sedangkan menurut hasil penelitian Horikoshi dalam Abdurrahman Wahid bahwa pengaruh Tuan Guru sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekarismaannya. Oleh karena itu, Tuan Guru dituntut mempunyai pendirian yang kuat dan kepribadian yang kukuh.¹⁵⁸ Dengan demikian, karisma yang dimiliki oleh seorang Tuan Guru merupakan aktor yang sangat penting dalam penumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indigenous* (asli) karena keberadaan Tuan Guru sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan bahwa Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat.

Menurut Horikoshi, ada dua prasyarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok karismatik.

1. Sifat-sifat ini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam konteks budaya yang spesifik.
2. Kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan.

¹⁵⁷ Sujoko Prasajo, et.al., *Profil Pesantren* (Jakarta: LP3ES,1988)

¹⁵⁸ Abdurrahman Wahid, *Memahami Peran Budaya Pesantren, dalam Harian Kompas*, Tanggal 31 Juli 2004

Gagasan tentang sifat yang tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum inilah yang kelihatan luar biasa. Dia adalah teladan yang patut untuk dicontoh dan ditaati.

Sikap kepemimpinan Tuan Guru selain karismatik adalah paternalistik, yaitu jenis keistimewaan yang berbentuk kedermawanan yang diterima secara kultural dan kebaikan yang disumbangkan oleh patron kepada client. Sebagaimana kata Horikoshi, Tuan Guru adalah patron masyarakat muslim, dan bentuk tingkah lakunya dalam berhadapan dengan masyarakat ditandai oleh paternalisme. Dalam hal ini Tuan Guru sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan *amar ma'ruf dan nahi munkar*.

Abdurrahman Wahid menegaskan terlepas dari sifat kepemimpinan Kiai yang karismatik dan paternalistik, kepemimpinan Kiai di pesantren adalah mempribadi (*personal*) segala masalah kepesantrenan bertumpu kepada kiai.¹⁵⁹ Akan tetapi, kepemimpinan pesantren yang terjadi belakangan ini, tidak lagi merupakan kepemimpinan tunggal dan organisasi pesantren telah dimasukkan dalam bentuk yayasan.¹⁶⁰ Dengan gejala baru ini.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Imam Suprayogo bahwa ia melihat Kiai dari tiga perspektif, yaitu: *Dimensi legitimasi*,

¹⁵⁹ Abdurrahman Wahid, *Pesantren Sebagai Subkultur, dalam Pesantren dan Pembaharuan*.

¹⁶⁰ Najd E Shobirin, *Pergumulan Dunia Pesantren* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat-P3M, 1985),

dimensi pengaruh, dimensi visibilitas. Yang dimaksud dengan dimensi legitimasi, adalah melihat posisi pemimpin dari aspek legalitas. Dimensi pengaruh adalah melihat luas ajang atau kiprah pemimpin. Selanjutnya dimensi visibilitas adalah melihat drajat pengakuan baik dari masa yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin yang lain.¹⁶¹

Sedangkan Tuan Guru pada masyarakat etnis sasak Lombok disebut Tuan Guru, Ia juga merupakan salah seorang figur elite, fungsionaris agama Islam yang mempunyai kedudukan terhormat dan menjadi panutan masyarakat dengan kualifikasi sebagai kelompok yang memiliki ilmu pengetahuan agama Islam. Mereka diakui sebagai penyebar dan pemelihara ajaran Islam. Pada umumnya gelar itu diberikan oleh masyarakat kepada mereka yang sudah menunaikan ibadah haji dan memiliki tempat untuk memberikan pengajaran agama Islam dan menjadi pimpinan pesantren.

Posisi strategis yang dimiliki oleh sosok Tuan Guru dalam berinteraksi dengan budaya lokal, dapat dianalisis dari lima aspek penting: *Pertama*, Tuan Guru sebagai penghubung antara *the great tradition* dengan *the little tradition*. Artinya bahwa Tuan Guru menjadi penjelas antara Agama sebagai *the great tradition* dan

¹⁶¹ Imam Suprayogo, *Kiaidan Politik Membaca Citra Politik Kiai* (Malang: UIN Malang Press, 2007), 36

budaya sebagai *little tradition*.¹⁶² *Great tradition* adalah tradisi dari mereka yang suka berpikir dan dengan sendirinya mencakup jumlah orang yang relatif sedikit (*the reflective few*). Sedangkan *little tradition* adalah tradisi dari sebagian besar orang yang tidak pernah memikirkan secara mendalam tradisi yang mereka miliki. Tradisi dari Pilosof, Ulama, dan Kaum terpelajar merupakan tradisi yang ditanamkan dan diwariskan dengan penuh kesadaran, sementara tradisi orang kebanyakan adalah tradisi yang sebageian diterima dari pendahulunya dengan apa adanya (*taken for granted*) dan tidak pernah diteliti atau disaring pengembangannya.¹⁶³

Terkait dengan tugas dan fungsi Tuan Guru sebagai pemimpin, Tuan Guru harus memiliki integritas terhadap kebenaran, kejujuran dan keadilan agar dapat dipercaya. Selain itu, Tuan Guru harus menguasai informasi, keahlian profesional dan kekuatan moral agar ia ditaati, serta memiliki pesona pribadi yang tidak hanya menjadikan Tuan Guru dicintai dan dijadikan panutan melainkan dijadikan pula figur keteladanan dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya.¹⁶⁴

¹⁶² Konsep tradisi besar dan tradisi kecil (*great tradition and little tradition*) adalah konsep pertama kali diperkenalkan oleh pakar antropologi Amerika R. Redfield, yang kemudian banyak digunakan para antropolog dalam studi mereka terhadap masyarakat beragama di berbagai negara di Asia, Afrika dan Amerika sendiri. Studi Geertz yaitu *The Religion of Java* yang kemudian menjadi master piece di antra karya-karya antropolog mengenai jawa juga dilakukan dalam kerangka konsep *great tradition* dan *litttle tradition*.

¹⁶³ M. Bambang Pranowo, *Islam Faktual antara Tradisi dan Relasi Kuasa* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999), cet. Ke-2, 3

¹⁶⁴ H.M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2010), 304-305

Adapun sifat-sifat kepemimpinan Tuan Guru secara substansi seharusnya merujuk pada sifat-sifat kepemimpinan dalam Islam sebagaimana Nabi Muhammad SAW yang memiliki sifat *siddiq, amanah, tabligh, dan fatonah*. Sifat *siddiq* yang berarti memiliki perilaku yang benar dan jujur, benar dalam mengambil keputusan yang menyangkut visi, misi dan program serta efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. Sifat *amanah* yang berarti dapat dipercaya, bertanggung jawab dan kredibel. Sifat *tabligh* yang berarti menyampaikan dengan benar dengan cara-cara yang tepat, komunikatif dan argumentatif. Sifat *fathonah* yang berarti cerdas dan bijaksana serta memiliki pemikiran yang dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi-inovasi.

Sejalan dengan keterangan di atas, menurut Permadi pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot kepemimpinan dengan sifat-sifat positif dan kelebihan-kelebihan tertentu, antara lain beriman dan bertaqwa, kelebihan jasmani dan kelebihan batin, berani terampil, berpengetahuan, adil, jujur, bijaksana, demokratis, penyantun paham keadaan umat, ikhlas dan rela berkorban, *qana'ah* serta istiqomah.¹⁶⁵

Sifat-sifat kepemimpinan yang disebutkan di atas memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh seorang kiai. Selalu ada kelebihan di satu sisi dan kekurangan atau kekurangsempurnaan

¹⁶⁵ Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 65-66

di sisi lainnya. Namun demikian, pengetahuan dan pemahaman terhadap sifat-sifat kepemimpinan ideal akan menjadikan seseorang berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas kepemimpinannya dan meminimalisir segala kekurangan yang ada pada dirinya.

2) Elemen-elemen Kepemimpinan Tuan Guru

Seorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya apabila dia memiliki beberapa elemen yaitu *power*, *expertise*, *position*, dan *authority*. Dalam melaksanakan kepemimpinan langkah mempengaruhi orang lain diperlukan suatu proses mempengaruhi agar orang lain dapat bertindak sesuai dengan tujuan utama. Proses mempengaruhi tersebut meliputi *change*, *communication*, *tactic* untuk mempengaruhi. Ia juga harus menjadi seorang mentor dan mampu melaksanakan motivasi terhadap orang lain. Tanpa proses tersebut niscaya kepemimpinan yang dijalankan hanya akan menjadi bentuk tanpa dirasakan oleh orang lain. Dari segi *followers* atau *members* organisasi, seorang pemimpin harus menanamkan nilai, norma dan menciptakan kohesifitas, memotivasi dan menciptakan harapan terhadap anggota agar tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini akan diuraikan secara rinci *power*, *authority* dan komunikasi sebab ketiganya memegang peran paling urgen dalam proses kepemimpinan.

a) *Power* (kekuasaan)

Hoy dan Miskel mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain melakukan apa yang diinginkan. Menurut Weber kekuasaan adalah probabilitas seorang aktor dalam suatu hubungan sosial untuk berada dalam menjalankan kehendaknya sendiri kendatipun mendapatkan perlawanan.¹⁶⁶

Kekuasaan (*power*) adalah sebuah konstruk yang sangat luas yang mencakup metode-metode untuk memunculkan kepatuhan baik yang sah maupun yang tidak sah, formal dan informal, koersif dan politis.¹⁶⁷ Kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Kekuasaan adalah daya atau kemampuan yang dipergunakan untuk mempengaruhi. Perbedaan antara kekuasaan dengan wewenang adalah bahwa kekuasaan merupakan kemampuan, sedangkan wewenang merupakan hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik.¹⁶⁸

Kekuasaan adalah kesempatan seseorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat akan kemauan sendiri, dengan sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan

¹⁶⁶ Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 342.

¹⁶⁷ Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational*, 341.

¹⁶⁸ Husaini Usman, 2013, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi), 416

perlawanan dari orang-orang atau golongan tertentu.¹⁶⁹ Seseorang dapat memiliki kekuasaan jika dia memiliki kontrol terhadap apa yang diinginkan.¹⁷⁰

Secara umum ada dua bentuk kekuasaan:

1. Kekuasaan pribadi, merupakan kekuasaan yang didapat dari para pengikut dan didasarkan pada seberapa besar pengikut mengagumi respek dan terikat pada pemimpin.
2. Kekuasaan formal, kekuasaan didasarkan pada posisi seseorang individu di dalam organisasi. Ini dapat berasal dari kemampuan unruk memaksa atau memberikan imbalan, atau dari wewenang formal.¹⁷¹

Adapun sumber dan karakteristik *power* sebagaimana yang dikemukakan Sergiovanni sumber *power* adalah *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, *expert power*.

1. *Reward power*. Kekuasaan berdasarkan kepemilikan, yaitu kemampuan untuk memberi sesuatu yang diinginkan oleh orang lain atau mengambil sesuatu yang tidak disukai/diinginkan orang.
2. *Coercive power*. Kekuasaan atas dasar ancaman. Seseorang dikatakan mempunyai *coercive power* apabila ia mempengaruhi dengan cara mengancam akan mengambil sesuatu atau mampu memberikan ancaman secara fisik.
3. *Legitimate power*. Kekuasaan atas dasar legitimasi atau suatu kekuasaan atas dasar pengakuan hak untuk melakukannya disebabkan wewenang, status atau kedudukan sosial yang di miliki.
4. *Expert power*; adalah kekuasaan atas dasar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu. Orang patuh karena mengakui keahliannya.

¹⁶⁹ Soekanto, *Kekuasaan dan Wewenang*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 268

¹⁷⁰ Stephen P. Robbins., Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi/Organizational Behavior*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat), 280

¹⁷¹ J.R.P. Frensh Jr. Dan B. Raven, 1959, *The bases of Social Power*, dalam D. Cartwright (ed), *Studies in Social Power*, (Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research), 150

5. *Referent power*; Kekuasaan atas dasar kekaguman atau kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin sehingga orang lain berusaha menjadikan dia sebagai pemimpin.¹⁷²

Kotter dalam Stoner¹⁷³ menggambarkan karakteristik manajer yang berhasil menggunakan power dan kunci kekuatan organisasi, karakter tersebut meliputi : 1) Peka terhadap sumber kekuasaan atau *power*; 2) Mengakui perbedaan *costs*, *risks*, dan *benefits* atas kelima sumber *power*; 3) Mengapresiasi terhadap lima sumber *power* dimana masing masing mempunyai kelebihan; 4) Bertindak dengan matang dan melakukan kontrol diri; 5) Memahami bahwa *power* diperlukan untuk menyelesaikan sesuatu.

b) *Authority* (kewenangan)

Weber mendefinisikan sebagai propabilitas bahwa perintah akan dipatuhi oleh sekelompok orang.¹⁷⁴ otoritas adalah karakter komunikasi (ketertiban) dalam organisasi formal berdasarkan yang diterima oleh kontributor atau anggota dari organisasi sebagai pengatur tindakan yang diberikan¹⁷⁵, Seperti mengatur atau menentukan apa yang dia lakukan atau tidak dilakukan dalam organisasi yang bersangkutan.

¹⁷² Thomas J Sergiovanni, Robert J Starratt, *Supervision, Human Prespective* (New York:McGrow-Hill), 110.

¹⁷³ James A. F Stoner, R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall: 1992), 350.

¹⁷⁴ Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 343.

¹⁷⁵ Chaster I. Bernad, *The Functions of Executif* (Harvard : Harvard College, 1938), 163.

Authority adalah kemungkinan seseorang diikuti pernyataannya, Sergiovanni merujuk konsep klasik Weber yang membagi *Authority* kedalam tiga kategori, yaitu *traditional authority*, *charismatic authority*, dan *rational-legal authority*.¹⁷⁶ Tradisional *Authority* adalah wewenang yang berbasis pada kesucian tradisi yang diberikan pada seseorang atas dasar *heridity*,¹⁷⁷ seseorang yang memiliki otoritas tradisional dihormati karena mereka mempunyai kekuasaan dan otoritas yang telah melembaga dan bahkan menjiwai masyarakat. Ciri utama dari otoritas tradisional ini antara lain: (1) adanya ketentuan-ketentuan tradisional yang mengikat pimpinan yang mempunyai otoritas, serta orang-orang lain dalam masyarakat; (2) adanya otoritas yang lebih tinggi daripada kedudukan seseorang; dan (3) selama tak ada pertentangan dengan ketentuan-ketentuan tradisional, orang-orang dapat bertindak secara bebas.

Charismatic authority adalah kepercayaan terhadap sesuatu yang bersifat supernatural atau intrinsik pada seseorang. Seseorang merespons otoritas ini karena percaya bahwa hal tersebut adalah sesuatu yang istimewa.¹⁷⁸ Weber menyebut

¹⁷⁶ Thomas J Sergiovanni, Robert J Starratt, *Supervision, Human Prespective*, 105.

¹⁷⁷ Otoritas tradisional berakar pada kepercayaan yang kukuh pada kesakralan status seseorang yang memegang otoritas masa lalu, berdasarkan warisan, adat istiadat. Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 345.

¹⁷⁸ Hoy dan Miskel menyebut otoritas karismatik berpijak pada individu luar biasa yang merupakan pemimpin berdasarkan kepercayaan pribadi atau ciri-ciri teladan, cenderung tidak rasional afektif, atau emosional, dan sangat mengandalkan kualitas dan karakteristik pribadi. Hal ini disebabkan karena pemimpin karismatik berasal dari daya tarik pribadi si pemimpin yang luar

pemimpin dengan otoritas karismatik sebagai pemimpin alamiah.

Struktur karismatik dicirikan sebagai berikut:

1. Tidak mengenal suatu bentuk atau prosedur pengangkatan maupun pemecatan yang tertata,
2. tidak mengenal karir, kenaikan pangkat dan gaji yang tertata
3. tidak mengenal pelatihan teratur
4. tidak mengenal agensi kontrol atau peringatan
5. tidak mengenal kekuasaan lokal atau yuridiksi fungsional eksklusif
6. tidak memiliki institusi permanen¹⁷⁹

Sedangkan otoritas *legal-rasional* adalah otoritas yang diperoleh seseorang karena mereka memenuhi persyaratan tertentu atau oleh sebuah sistem hukum yang telah ada. Orang melihat pemimpin sebagai memiliki hak untuk bertindak ketika mereka mendapatkan posisi dalam cara prosedural yang benar. Sistem hukum di sini dimaksudkan sebagai kaedah-kaedah yang telah diakui serta ditaati oleh masyarakat, bahkan yang telah diperkuat oleh negara. Orang yang diberi otoritas biasanya dibatasi dalam jangka waktu tertentu.

c) *Communication* (komunikasi)

Bernard menyatakan bahwa organisasi adalah *systems of consciously coordinated activities or forces of two or more persons* yang *survival* bergantung pada (1) kesediaan membangun kerjasama (2) kemampuan untuk berkomunikasi (3)

biasa, Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 344.

¹⁷⁹ Max Weber, *Sosiologi*, Terj. Noorkholish (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 294-295

eksistensi dan penerimaan tujuan bersama.¹⁸⁰ Pernyataan tersebut memberikan ketegasan bahwa hal terpenting dalam organisasi adalah kerjasama, komunikasi dan membangun tujuan bersama. Dengan kata lain bahwa kerjasama untuk membangun tujuan bersama dibutuhkan komunikasi sebagai alat yang paling penting, menurut Bernard teknik komunikasi adalah bagian penting dalam setiap organisasi dan menjadi masalah utama setiap manusia, sedangkan metode komunikasi utama adalah bahasa, lisan dan tulisan.¹⁸¹

Richard L Daf mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih biasanya¹⁸² dengan maksud untuk memotivasi dan atau mempengaruhi perilaku. Komunikasi yang efektif menjadi sangat urgen bagi seorang pemimpin dan manajer, Stoner¹⁸³ memberikan tiga argumentasi dalam hal ini, yaitu pertama, komunikasi menyediakan saluran umum dalam proses manajemen, membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengetahui bahwa kebijakannya menciptakan komunikasi, membentuk tim dan berbagai aktifitas manajerial lainnya. Kedua komunikasi yang efektif dapat membuat seorang manajer menggunakan berbagai bakat yang tersedia dalam dunia multi-budaya dan organisasi.

¹⁸⁰ Chaster I. Bernad, *the functions of executif*, viii.

¹⁸¹ Bernad, *The Functions*, 89.

¹⁸² Ricard L Daft, *Management*, Terj. Diuana Angelika (Jakarta, Salemba Empat, 2006), 414.

¹⁸³ Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management*,, 215.

Ketiga pada kenyataannya seorang manajer atau *leader* menghabiskan banyak waktu untuk melakukan komunikasi.

Sedangkan proses komunikasi menurut Stoner meliputi

1. *Message (Information, Ideas, Understanding, feelings)*
2. *The source (Sender) the person who has idea or message to communicate to another person or persons*
3. *Receiver* penerima pesan
4. *Encoding* pemilihan simbol-simbol yang dipergunakan mengirim pesan
5. *Decoding* menerjemahkan simbol-simbol yang digunakan dalam sebuah pesan dengan tujuan untuk menginterpretasikan artinya
6. *Noise* gangguan yang mengakibatkan pesan tidak efektif
7. *Channel the means by which information is transmitted in organizations.*¹⁸⁴

3) Motivasi Kepemimpinan

a) Pengertian Motivasi

Motivasi dalam bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak motivasi mempersoalkan bagaimana cara pemimpin organisasi mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi.¹⁸⁵ Pengertian motivasi dipandang dari arti katanya berasal dari kata *motivation* yang berarti pemberian dorongan, membangkitkan keinginan atau keadaan yang menimbulkan dorongan, dengan kata lain, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha menimbulkan dorongan pada individu kelompok,

¹⁸⁴ Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management*,,218.

¹⁸⁵ Melayu Hasibun, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006, 216

agar bertindak atau energi untuk membangkitkan dorongan dalam dirinya *drive arousal*.¹⁸⁶ Husaini Usman berpendapat motivasi ialah dorongan psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu.

Hal ini berarti motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku atau berkerja. Untuk mengubah perilaku, seorang pimpinan harus mengerti motivasi yang merupakan proses untuk menentukan bagaimana orang berperilaku. Dengan motivasi, diharapkan setiap karyawan memiliki kemauan untuk sukses dan dorongan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya.

Motivasi merupakan proses pemuasan kebutuhan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipuaskan oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi akan menjadi alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah proses yang digunakan untuk mengalokasikan energi untuk memaksimalkan kepuasan kebutuhan.¹⁸⁷

b) Motivasi Perspektif Al-Qur'an

Manusia bertindak atau berbuat didorong oleh beberapa motivasi bukan saja karena pengaruh stimulus respon dari

¹⁸⁶ Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (surabaya, UMM Press 1999), 157

¹⁸⁷ Robert, *Managing Motivation ...*, 6.

lingkungan sebagaimana dalam teori *behaviouristik* atau karena pengaruh proses berpikir yang melibatkan peran akal manusia sebagaimana dalam teori kognitif. Akan tetapi manusia juga berbuat dan bertindak karena dipengaruhi oleh dorongan spiritual yang berbasis pada keyakinan kepada Allah SWT (*lillahita'ala*). Kalau dalam teori kebutuhan Abraham Maslow disebut "*self-transcendence*" atau dorongan transenden diri.¹⁸⁸

Motivasi (*motivating*) dalam fungsi manajemen juga disebut dengan penggerakan (*actuating*). Fungsi ini dalam kegiatan organisasi merupakan fungsi ke tiga setelah proses perencanaan dan organisasi.

Kata motivasi dalam Bahasa Arab disebut dengan "*al-tasyji'*" yang berasal dari akar *Syajja'a -yusyajji'u* yang berarti mendorong, memberi semangat, membesarkan hati, menganjurkan, dan mempromosikan.¹⁸⁹ Husai Usman dalam Abdus Salam Dz, bahwa terdapat perbedaan antara motivasi dengan motif. Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*), atau impuls. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya

¹⁸⁸ Zaenal Arifin, *Tafsir Ayat-ayat Manajemen, Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an* (Prodi Manajemen Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta), 49

¹⁸⁹ Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-ayat Manajemen, Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an*, (Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Yogyakarta, 2019), 151

untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang bertindak.¹⁹⁰

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kebutuhan, keinginan dan dorongan seseorang untuk bertindak (berbuat), baik berasal dari dalam dirinya (intrinsik) maupun di luar dirinya (ekstrinsik). Motivasi dari dalam dirinya bisa berasal dari proses psikis berpikir (kognitif)¹⁹¹ maupun proses intuitif spiritual manusia, misalnya, dorongan anak untuk belajar di sekolah bisa didasarkan pada proses berpikir bahwa sekolah itu penting untuk masa depannya, tapi juga bisa didasarkan pada dorongan intuitif bahwa sekolah itu untuk menuntut ilmu karena bagian perintah Allah kepada manusia untuk belajar (QS: Al-‘Alaq: 96:1), sedangkan motivasi dari luar dirinya bisa karena faktor lingkungan, sebagaimana dalam teori behavioristik.¹⁹²

Psikolog modern membagi motivasi menjadi dua: (1) motif yang bersifat fisiologis, yaitu berupa dorongan-dorongan naluri (*fitriyah*) yang berhubungan dengan kebutuhan jasmani, dan (2) motif kejiwaan (*psikis*) dan spiritual, yaitu dorongan

¹⁹⁰ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani...* 244

¹⁹¹ Aliran kognitif memandang manusia bukan sekedar makhluk pasif yang tunduk dengan lingkungan, tapi pengolah informasi dan pemecah masalah. Secara aktif manusia dapat memerhatikan, menafsirkan, mengolah, dan menggunakan informasi tersebut, (Mahmud, Psikologi pendidikan, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 38

¹⁹² Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), 42

yang berhubungan dengan kebutuhan manusia secara psikis dan spiritual.¹⁹³

c) Teori Motivasi Menurut Para Ahli

Motivasi sebagai faktor penting untuk produktivitas dan kualitas bukanlah penemuan baru. Ini telah ditunjukkan untuk pertama kalinya oleh studi yang dilakukan Elton Mayo sekitar 1930.¹⁹⁴ Sejak saat itu telah ada beberapa penelitian yang mengkonfirmasi hasil yang sama di beberapa industri. Teori motivasi dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku dan sikap karyawan serta sebagai acuan memperlakukan karyawan. Banyak teori motivasi dari para ahli seperti Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966), Alderfer (1969), dan lainnya yang masih menjadi kajian sampai saat ini.¹⁹⁵ Banyaknya teori motivasi menurut Nanette Monin karena: a) motivasi adalah konstruksi buatan sehingga tidak ada cara yang komprehensif untuk memeriksanya, b) tujuan individu dapat dicapai dengan berbagai motivasi, c) tujuan tunggal dapat memenuhi keseluruhan kebutuhan yang berbeda dengan adanya motivasi, d) setiap orang berbeda dalam kebutuhannya, maka motivasinya juga berbeda, e) individu sering mengubah aspirasi dan

¹⁹³ Muhammad Usman Najati, *Psikologi Qur'ani dari Jiwa Hingga Ilmu Laduni*, (ter.) oleh Hedi Fajar dan Abdullah, (Bandung: Marja, 2010), 17

¹⁹⁴ Giovanni Asproni, *Motivation, Teamwork, and Agile Development* (Journal. Vol. 4). (Agile Times, 2004), 1.

¹⁹⁵ Tan Teck-Hong and Amna Waheed. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: the Mediating Effect of Love of Money* (16-1). (Asian Academy of Management Journal, 2011), 75.

kebutuhan mereka, akibatnya motivasi mereka juga berbeda dalam setiap situasi.¹⁹⁶

Stoner dan Wanke mengklasifikasikan dan membedakan teori motivasi berdasarkan; a) teori *kepuasan* yang berpusat pada “apa” dari motivasi, b) teori *proses* yang berpusat pada “bagaimana” dari motivasi, dan c) teori *penguatan* yang menekankan cara mempelajari perilaku.¹⁹⁷ Adapun Nancy H. Shanks¹⁹⁸ mengatakan bahwa teori motivasi berfokus pada; a) kebutuhan karyawan dari berbagai jenis (*employee needs of various types*), b) faktor ekstrinsik (*extrinsic factors*), dan c) faktor intrinsik (*intrinsic factors*). Sementara Martina Blaskova dan Vladimiras Grazulis¹⁹⁹ menyampaikan, bahwa proses motivasi dari sisi penelitian psikologi, sosiologi, dan antropologi telah digolongkan ke dalam lima kategori yaitu: kebutuhan (*needs*), penguatan (*reinforcement*), keadilan (*equity*), pengharapan (*expectancy*), dan jalur tujuan (*goal setting*).

(1) Teori Kebutuhan Clayton Alderfer

Alderfer dalam Shanks mengembangkan teori eksistensi-hubungan pertumbuhan atau bisa juga disebut

¹⁹⁶ Nanette Monin, *Management Theory: A critical and reflexive reading*. (London: Routledge, 2004), 6.

¹⁹⁷ James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Management*, 3rd ed. Terj. Wilhelmus W.Bakowatun & Bosco Carvallo, (Jakarta: Intermedia, 1986), 8.

¹⁹⁸ Nancy H. Shanks, *Management and Motivation*, chapter 2, (Jones and Bartlett publisher), 25.

¹⁹⁹ Martina Blaskova & Vladimiras Grazulis, *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*, (Mykolas Romeris University and Žilina University: Vilnius, 2009), 102.

sebagai *Existence-Relatedness-Growth (ERG Theory)*, yang meninjau kembali teori Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia. Terdapat perbedaan antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hierarki Maslow, bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga dasar kebutuhan yaitu:

- (a) Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*existence needs*) yang mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti: bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan.
- (b) Kebutuhan untuk hubungan (*relatedness needs*) yang mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan sosial dan hubungan antarpribadi.
- (c) Kebutuhan untuk berkembang (*growth needs*) yang mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.²⁰⁰

Teori Alderfer sebenarnya tidak jauh dengan teori kebutuhan dari Maslow, hanya saja Alderfer menyederhanakan kebutuhan dari Maslow, di mana *existence needs* masuk pada kebutuhan fisiologis dan keamanan pada Maslow, *relatedness needs* masuk pada kebutuhan sosial dan kasih sayang, sedangkan *growth needs* masuk di dalamnya harga diri dan aktualisasi diri.

Dalam *ERG theory*, Alderfer tidak menyamakannya dengan sebuah hierarki, di mana sebelum kebutuhan lebih

²⁰⁰ Nancy H. Shanks, *Management and Motivation*, (chapter 2), Jones and Bartlett publisher, 26.

lanjut, maka kebutuhan asasi atau kebutuhan fisik harus terpenuhi terlebih dahulu, baru kemudian kebutuhan yang lainnya. Alderfer menganggap bahwa tidak perlu kebutuhan tingkat bawah dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan di atasnya. Seseorang dapat saja memberikan penekanan yang lebih kuat kepada salah satu di antara ketiga jenis kebutuhan itu. Apabila kondisi tidak memungkinkan pemuasan kebutuhan yang bersifat psikologis dan intelektual, maka pemuasan kebutuhan ditujukan kepada hal-hal yang bersifat kebendaan, yaitu mempertahankan eksistensi.²⁰¹

(2) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa ada suatu hierarki kebutuhan pada setiap manusia. Setiap orang berusaha keras untuk memenuhi kebutuhannya. Jika kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan kedua juga dituntut agar terpenuhi, demikian seterusnya. Maslow²⁰² mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam lima tingkatan. Menurut teori ini, kebutuhan tingkat tinggi menjadi motivator hanya jika tingkat yang lebih rendah terpenuhi. Hierarki dari tingkat terendah sampai tertinggi adalah:

²⁰¹ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2004), 167.

²⁰² Abraham H. Maslow, (1954), *Motivation and Personality*. Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publisher. Inc, pp. 35-46.

- (a) Kebutuhan fisiologis (*the physiological needs*) seperti gaji, ruang kantor, fasilitas yang sesuai.
- (b) Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*the security and safety needs*) seperti skema pensiun, asuransi kesehatan, cuti sakit.
- (c) Kebutuhan sosial/untuk memiliki dan mencintai (*the social/belongingness and love needs*) seperti interaksi dengan rekan kerja dan pelanggan, kerja sama tim.
- (d) Kebutuhan penghargaan (*the esteem needs*) seperti: reputasi, pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja/bawahan/atasan.
- (e) Kebutuhan aktualisasi diri (*the need for self-actualization*) seperti: penggunaan potensi diri dan pengembangan diri.

(3) Teori Kebutuhan Dua Faktor Herzberg

Herzberg menerbitkan teori motivasi kerja dua faktor (*two factors theory*) pada tahun 1959. Menurut Herzberg dalam Shanks dalam melaksanakan pekerjaannya manusia dipengaruhi oleh:

- (a) Faktor yang mencegah ketidakpuasan (*hygiene factor*); berhubungan dengan kebutuhan jasmani yang meliputi gaji, kondisi kerja, jaminan perusahaan, kepastian pekerjaan, tunjangan, keamanan dan lain-lain.
- (b) Faktor yang memberikan kepuasan (*motivation factor*); berhubungan dengan kebutuhan psikologis seseorang seperti kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, prestasi, tanggung jawab, dan lain-lain.²⁰³

Hygiene factor adalah faktor ekstrinsik untuk mencegah ketidakpuasan karyawan sedangkan *motivation factor* adalah faktor intrinsik yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan²⁰⁴. Menurut Robbins dalam Wan

²⁰³ Shanks, *Management and ...*, 26-27.

²⁰⁴ Wan Yusoff, Wan Fauziah at al. (2013). *Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Today's Environment?* Global Journal of Commerce & Management Perspective Vol. 2 (5), 19.

Yusoff²⁰⁵, pemenuhan faktor-faktor ekstrinsik atau ketidakpuasan karyawan hanya akan mencegah karyawan menjadi tidak puas secara aktif namun tidak akan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi usaha tambahan terhadap kinerja yang lebih baik. Untuk memotivasi karyawan, organisasi harus fokus pada penyediaan faktor intrinsik atau kepuasan. Kesimpulannya adalah bahwa kepuasan lebih kepada isi jenis pekerjaan (*job content*) itu sendiri, sedangkan ketidakpuasan lebih berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu dengan aspek-aspek di sekitar pekerjaan (*job context*).²⁰⁶

(4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, 1967 dalam Shanks yang mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja seperti:

- (a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) yaitu; kebutuhan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya atau keinginan untuk mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- (b) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yaitu; dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko.
- (c) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) yaitu; keinginan untuk memiliki hubungan dan pertemanan dengan yang lain atau disebut juga kebutuhan untuk disukai, memelihara persahabatan dengan orang lain, dan

²⁰⁵ Wan Yusoff, Wan Fauziah at al. (2013). *Herzberg's...*, 19

²⁰⁶ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 230.

dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
²⁰⁷

Teori ini adalah teori tentang tingkah laku individu dalam mencapai prestasi kerja. Dalam teorinya McClelland mengajukan tiga motif, yaitu: prestasi yang dapat memberi pengaruh atas prestasi kerja, kekuasaan, dan afiliasi.²⁰⁸ Kebutuhan akan berprestasi (*need for achievement*) dirumuskan dengan “nAch”. Di mana setiap orang dalam hidupnya ingin dipandang sebagai orang yang berhasil. Adapun kekuasaan (*need for power*) dirumuskan dengan “nPo”, di mana dalam keadaan seperti ini setiap orang mempunyai keinginan berkuasa terhadap orang lain atau ingin diakui eksistensinya dan dapat memberikan pengaruh kepada orang lain. Sedangkan afiliasi (*need for affiliation*) dirumuskan dengan “nAff” yaitu kebutuhan yang pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi, baik orang lain, teman sekerja, atau atasan.

(5) Teori Motivasi Penguatan (*Reinforcement*)/ Faktor Ekstrinsik

Teori penguatan (B.F. Skinner 1953) terdiri dari empat jenis penguatan. Dua yang pertama dikaitkan dengan

²⁰⁷ Wan Yusoff at al. *Herzberg's Two-Factor Theory ...*, 27.

²⁰⁸ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), 39.

pencapaian perilaku yang diinginkan, sedangkan dua perilaku terakhir yang tidak diinginkan.

- (a) Penguatan positif; berkaitan dengan tindakan dengan memberi penghargaan pada perilaku positif.
- (b) Belajar menghindari; tindakan yang diambil untuk memberi penghargaan terhadap perilaku dalam rangka menghindari perilaku yang tidak diinginkan (perilaku negatif). Hal ini kadang disebut sebagai penguatan negatif.
- (c) Hukuman; tindakan yang dirancang untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dengan menciptakan konsekuensi negatif bagi individu.
- (d) Penghapusan; mewakili penghapusan penghargaan positif untuk perilaku yang tidak diinginkan.²⁰⁹

(6) Teori Motivasi Keadilan (*Equity*)/Faktor Intrinsik

Teori Ekuitas (Adam tahun 1963); yang mengusulkan agar individu termotivasi saat mereka merasa diperlakukan secara adil dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi.²¹⁰ Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Esensi dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh tukuran imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di perkerjaan.

²⁰⁹ Sutarto Wijono, *Psikologi...*, 27.

²¹⁰ Sutarto Wijono, *Psikologi...*, 28.

Perlakuan yang dirasakan akan menentukan sikap perilaku kerja seseorang. Saat seseorang merasa tidak diperlakukan adil, maka motivasi kerja turun atau tidak ada sama sekali. Tapi jika ia merasa diperlakukan dengan adil, maka motivasi untuk melakukan pekerjaan akan meningkat. Persepsi adil dan tidak adil yang dianggap oleh seseorang biasanya menggunakan tiga kategori referensi yaitu; orang lain, sistem yang berlaku-terutama menyangkut upah dan gaji, dan diri sendiri.²¹¹ Oleh karena itu sebaiknya seorang pemimpin dapat membuat keputusan yang proporsional dalam organisasi, artinya seseorang ditempatkan dan diprioritaskan sesuai dengan tempatnya.

(7) Teori Motivasi Pengharapan (*expectancy*)

Teori ini membahas harapan individu dan berhipotesis bahwa mereka termotivasi oleh kinerja dan hasil yang diharapkan dari perilaku mereka sendiri (Vroom's 1964).²¹² Vroom mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengaturan pilihan di antara bentuk alternatif dari aktivitas sukarela. Dalam pandangannya, umumnya perilaku berada dalam kendali sukarela orang bersangkutan dan karenanya

²¹¹ Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 1995), 175.

²¹² Nancy H. Shanks, *Management and ...*, 28.

dimotivasi.²¹³ Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. motivasi adalah hasil dari tiga faktor; seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan), dan perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (instrumentalis).

Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari range 0-1. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil, maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu, maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1.”²¹⁴

Teori motivasi harapan ini secara umum dapat diterapkan dalam dunia kerja sebagai teori proses, namun tidak menspesifikasikan hasil utama yang relevan terhadap individu tertentu dalam suatu situasi. Pendekatan harapan berisi asumsi implisit bahwa semua motivasi disadari.

²¹³ Gibson, Ivacevich, Donnelly, *Organizations*, 8th, terj. (Jakarta: Bina Aksara, 1996), 242.

²¹⁴ Keith Davis, *Human Behavior at Work; Organizational Behavior*, seventh Edition, terj. (Jakarta: Erlangga, 2000), 66.

Individu diasumsikan secara sadar memperhitungkan kesenangan atau kepahitan yang diharapkan dapat dicapai atau dihindari, lalu pilihan dibuat meskipun secara umum diterima bahwa individu tidak selalu menyadari apa motif mereka, harapan, dan proses persepsi mereka.²¹⁵

(8) Teori Motivasi Jalur Tujuan (*goal setting*)

Teori ini menghipotesiskan bahwa dengan menetapkan tujuan, individu dimotivasi untuk mengambil tindakan untuk mencapai tujuan mereka (Locke & Latham 1990).²¹⁶ Teori jalur tujuan ini menjelaskan bahwa teori proses menekankan hubungan antara jalur tujuan dan perilaku individu. Di mana penetapan tujuan merupakan proses kognitif dari beberapa penggunaan praktis. Dalam pandangannya bahwa tujuan secara sadar dari seseorang dan maksudnya merupakan penentu utama dari perilaku.²¹⁷ Teori ini relatif sederhana karena prinsip dasarnya adalah mengarah pada penetapan dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai secara sadar untuk mencapai prestasi kerja. Sebagai contoh jika seorang mengetahui bahwa prestasi kerja yang tinggi merupakan jalur yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan, maka dirinya akan mengikuti jalur tersebut agar dapat produktif.

²¹⁵ Gibson, *Organizations ...*, 247

²¹⁶ Nancy H. Shanks, *Management and ...*, 28.

²¹⁷ Gibson, *Organizations ...*, 253.

2. Konsep Perubahan

a. Definisi Perubahan

Manajemen tidak terlepas dari perubahan, manajemen perubahan dapat dijelaskan sebagai proses secara terus menerus untuk memperbaharui arah, struktur dan kemampuan organisasi untuk melayani keperluan yang selalu berubah baik karena tuntutan internal maupun tuntutan eksternal. Menerapkan strategi yang tepat dalam melakukan aksi-aksi perubahan merupakan hal yang sangat penting karena perubahan sangat dekat dengan resiko.

Perubahan yang berarti transformasi (bentuk, sifat, fungsi, dsb)²¹⁸ perubahan adalah sebuah proses transformasi secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap ultimate, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal.

Perubahan juga disebut dengan kata “transformasi” dalam bahasa inggris disebut dengan *change* atau *tagyir dalam bahasa arab*. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).²¹⁹ Dalam literatur lain perubahan diterangkan dengan kata *transition*, walaupun menurut william mengandung arti berbeda. Perbedaannya adalah transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan

²¹⁸ Ebta Setiawan, KBBI offline (Software Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2010)

²¹⁹ Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: kencana, 2005), 1

mendasar, sedangkan perubahan atau change lebih mengarah kepada perubahan secara umum.²²⁰

Potts dan La Marsh mengatakan perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan dimasa depan di lingkungan suatu organisasi.²²¹ Wagner dan Hollenback mengatakan perubahan adalah tindakan memperbaiki cara berpikir dan perilaku yang konvensional atau perpindahan dari *status quo* yang tersirat didalam perubahan sasaran atau visi yang berbeda dari sebelumnya. Richard L. Daft mengatakan Perubahan adalah adopsi suatu perilaku atau gagasan baru oleh organisasi atau penyesuaian bentuk dan format organisasi agar dapat bertahan (*survive*) dengan kondisi yang lebih baik didalam lingkungan tertentu.

Stephen P. Robbins mengatakan bahwa banyak konsep, teori dan pengertian serta interpretasi terhadap istilah perubahan yang masih diperdebatkan, tetapi kecenderungan sekarang ini istilah pengembangan organisasi (*organizational development / OD*) sering digunakan untuk menunjukkan proses mempersiapkan dan mengelola proses perubahan organisasi. Robbins mengatakan bahwa perubahan menjadi sangat luas artinya karena dapat diterapkan untuk menunjukkan perubahan pada seluruh aspek organisasi sebagai perubahan individu, kelompok dan totalitas organisasi sebagai jawaban atas faktor internal dan eksternal.

²²⁰ William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Cambridge: Perseus Publishing Services, 2003), 3

²²¹ Rebecca Potts LaMarsh, *Managing for Success* (London: Duncan Baird Publisher, 2004), 36

Perubahan diartikan sebagai suatu kondisi baru yang berbeda dari kondisi sebelumnya yang terjadi di lingkungan sebuah organisasi. Dalam manajemen perubahan, kondisi baru harus merupakan kondisi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya (*the before condition*) kepada keadaan setelahnya (*the after condition*).²²² Dalam beberapa literatur yang lain perubahan dijelaskan dengan kata *transitions*, walaupun menurut William mengandung makna yang berbeda. Perbedaannya adalah, transisi mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sementara perubahan atau *change* lebih mengarah kepada perubahan secara umum.²²³

Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different* yaitu membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun sesungguhnya perbedaan itu bukan tujuan, karena terdapat dua jenis perubahan yaitu: perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan. Kata lain yang mirip dengan perubahan adalah "*transformasi*" yang bermakna sebagai perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dll).²²⁴ Dalam konteks keorganisasian kata tersebut bisa bermakna perubahan mendasar dan berskala besar. Perubahan adalah transformasi keadaan sekarang menuju keadaan yang

²²² Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2005), 1

²²³ William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Cambridge: Perseus Publishing Service, 2003), 3

²²⁴ Ebta Setiawan, *KBBI offline* (Software Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2010)

diharapkan dimasa yang akan datang.²²⁵ Perubahan seperti inilah yang dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu perubahan yang diinginkan dan membawa pada kemajuan dan kemaslahatan kehidupan. Perubahan adalah cermin dari gerak kehidupan. Oleh karenanya manajemen kehidupan menjadi penting untuk mengelola perubahan agar tetap hidup. Karena jika perubahan itu terhenti maka kejumudan terjadi, sementara kejumudan adalah salasatu tanda kematian. Dalam konteks organisasi, Nasution mengemukakan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan adalah pergerseran dari perubahan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa yang akan datang.²²⁶

Costly dan Todd, dalam Wibowo, menyatakan bahwa ada tiga tipologi bentuk perubahan yang terjadi di dalam organisasi antara lain adalah sebagai berikut: *Pertama*, bahwa frekuensi perubahan atau kecepatan perubahan yang terjadi tidak sama pada semua kondisi yang ada pada sebuah organisasi. Terkadang pada suatu kondisi tertentu berlangsung secara terlambat, namun yang terjadi pada kondisi lainnya dapat berlangsung secara cepat (*rate speed of change*).

Kedua, keadaan kondisi saat ssekarang ini sangat menunjukkan ke arah terjadinya suatu perubahan sehingga dengan demikian, menjadi mengubah kejadian di masa yang akan datang (*direction of change*).

Ketiga, memerlukan untuk bisa memperdiksi apa yang menjadi

²²⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Grafindo, 2006), 1

²²⁶ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010), 3

penyebab perubahan secara cermat sangat penting sebagai prediksi intensitas kecepatan dan penyebaran perubahan, hal ini juga sering dinamakan sebagai domino effect (*diffusion of change*).²²⁷

Kasali²²⁸ dalam bukunya “*Change!*” mengungkapkan beberapa karakteristik perubahan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang;
- b. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan;
- c. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan;
- d. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinu;
- e. Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan;
- f. Membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan
- g. Dibutuhkan biaya khusus untuk menyentuh nilai dasar atau budaya korporat;
- h. Banyak diwarnai mitos;
- i. Perubahan menimbulkan espektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan.

b. Komponen Manajemen Perubahan

Dalam komponen perubahan terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan diantaranya adalah tujuan perubahan, aspek-aspek strategis yang perlu dirubah, strategi perubahan, sumber-sumber daya, manajer atau pemimpin perubahan, *agent of change*, organisasi dan target audien yang pasti. Penjelasan aspek-aspek tersebut akan dijelaskan berikut ini:

c. Tujuan Perubahan

Setiap perubahan akan selalu berorientasi pada tujuan yang baik, namun tidak setiap tujuan dapat tercapai dengan baik dalam proses perubahan jika terdapat kekeliruan dalam perencanaan perubahan. Oleh

²²⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Grafindo, 2006), 140

²²⁸ Renald Kasali, *Change!* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), 34. Silahkan lihat Nasution, *Manajemen Perubahan*, 4

sebab itulah perubahan perlu disiapkan dengan matang beserta aktor-aktor perubahannya. Tujuan umum dari setiap perubahan adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri perubahan lingkungan dan perilaku karyawan.²²⁹ Tujuan dari perubahan disini adalah perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.²³⁰

Dalam penelitian ini secara singkat digambarkan dua tujuan dari adanya perubahan sebagaimana disampaikan Robbins²³¹ sebagai berikut:

Pertama, perubahan yang mengupayakan perbaikan organisasi. Perubahan ini dilakukan untuk melakukan penyesuaian diri terhadap perubahan dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan senantiasa mengupayakan adanya perubahan perilaku peronal. Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari yang berlaku saat ini menuju kondisi akan datang yang diinginkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan

²²⁹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2001), 542. Silahkan lihat: *Stephen P. Robbins, Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, terjemah bebas Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), 419

²³⁰ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006), 6. Produktivitas seringkali diidentikan dengan produksi. Akan tetapi kedua istilah ini terdapat perbedaan. Produksi merupakan suatu komponen dari usaha produktivitas selain kualitas dan hasil keluarannya. Produksi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan hasil keluaran dan umumnya dinyatakan dengan volume produksi. Sedangkan produktivitas berhubungan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (tingkat perbandingan antara keluaran dan masukan). Produktivitas dapat pula dipahami sebagai perbandingan antara output dan input dalam satuan waktu tertentu. Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 39

²³¹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi Kedelapan (Jakarta: Prehalindo, 2001), 23

dalam lingkungan berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas yang secara formal dikelompokkan dan diorganisasikan. Perbaikan struktur organisasi meliputi: spesialisasi pekerjaan, rentang kendali dan desain organisasi.

Kedua, perubahan perilaku personal. Perilaku personal mengarah pada perilaku individu dalam organisasi, berupa perubahan sikap dan perilaku serta karakter setiap individu atau anggota organisasi melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi serta budaya kerja yang berubah melalui peralihan suasana yang akan datang dengan orientasi peningkatan mutu dan efektivitas.

Slamet²³² mengungkapkan beberapa dimensi-dimensi perubahan atau inovasi dari pola lama ke dalam pola baru dalam bidang Pendidikan adalah sebagai berikut:

IAIN JEMBER

²³² Slamet Widodo, *Statistik untuk Penelitian* (Jakarta: Alfabeta, 1989), 54

Tabel 2.3
Dimensi-dimensi perubahan atau inovasi dari pola lama menuju pola baru dalam bidang pendidikan

Pola Lama	Arah	Pola Baru
Sub ordinasi	————→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	————→	Pengambilan keputusan partisipasi
Ruang gerak kaku	————→	Ruang gerak dinamis
Sentralistik	————→	Desentralistik
Diatur	————→	Motivasi sendiri
Over reguler	————→	Deregulasi
Mengontrol	————→	Mempengaruhi
Mengarahkan	————→	Memfasilitasi
Menghindari resiko	————→	Mengarahkan resiko
Gunakan semua uang	————→	Gunakan secara efisien
Kecerdasan individual	————→	Kecerdasan <i>team work</i>
Informasi pribadi	————→	Informasi menyebar
Pendelegasian	————→	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis	————→	Organisasi datar

Sumber: Slamet Widodo, Statistik untuk Penelitian

Pada prinsipnya tujuan perubahan mencakup pada tiga hal yaitu sebagai berikut:²³³ *Pertama*, mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi. *Kedua*, beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungan internal, yang meliputi perubahan strategi korporasi, tenaga kerja, teknologi, peralatan yang digunakan dan sikap karyawan atau lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan dan hukum pemerintah serta lingkup ekonomi global. *Ketiga* adalah memperbaiki efektivitas didalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi yang berkaitan dengan implementasi strategi.

²³³ Wibowo, *Manajemen...*,

Lebih jauh Wibowo²³⁴ mengungkapkan beberapa dimensi-dimensi perubahan yakni: *Pertama*, meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan eksternal maupun internalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua*, kopabilitas adalah kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya.

Dari penjelasan sebelumnya dapat dipahami bahwa perubahan yang dilakukan dan terjadi secara sadar dalam kehidupan organisasi tidak lain ditujukan untuk memaksimalkan peran-peran dan fungsi-fungsi organisasi dalam mewujudkan tujuannya secara efektif dan efisien. Perubahan harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan harus mempertimbangkan banyak hal, baik manfaat maupun tantangannya supaya perubahan tersebut tidak terlalu beresiko. Karena secara konsep perubahan selalu berlawanan dengan resiko. Oleh karena itu ketika kita hendak melakukan perubahan hendaknya mempertimbangkan resiko yang akan dihadapi karena keputusan untuk berubah.

²³⁴ Wibowo, *Manajemen...*, 108

d. Aspek Strategis yang Perlu Dirubah

Aspek-aspek perubahan terdiri dari perubahan inovatif dan strategis. Manajemen perubahan menjadi sangat penting untuk diterapkan, akan tetapi faktanya perubahan tidak selalu mendapatkan respon yang positif. Ada organisasi yang suka terhadap perubahan dan ada juga organisasi yang tidak suka terhadap perubahan. Padahal perubahan mutlak harus dilakukan sebagai bentuk pensejajaran antara tujuan organisasi dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat selaku pengguna jasa Pendidikan.

Pihak yang menolak perubahan tentu saja punya alasan yang sama kuatnya dengan pihak yang menerima perubahan. Oleh karena itu disinilah peran manajer untuk menyakinkan anggota organisasi. Manajer harus mampu menyakinkan anggota organisasi bahwa perubahan yang akan dilaksanakan akan berdampak baik pada kesuksesan organisasi. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara berkala terhadap kerangka sumber daya yang ada. Sementara perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru.

Setiap perubahan tentu saja menggunakan pendekatan yang berbeda-beda, bisa dalam bentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan mutu produk dan layanan. Dalam hal ini manajer harus proaktif dalam menjelaskan kepada sasaran perubahan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan guna memperkecil kemungkinan terjadinya resistensi terhadap perubahan.

e. Strategi yang Diterapkan

Strategi perubahan terletak pada suatu *continuum* dari tingkat yang paling lemah (sedikit) tekanan (paksaan) dari luar ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan (paksaan) dari luar. Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi memilih strategi yang tepat bukanlah sesuatu pekerjaan yang mudah. Hal ini diperlukan kejelian dari seorang manajer. Berikut ini adalah empat strategi perubahan yaitu:²³⁵

- 1) Strategi fasilitatif. Untuk mencapai tujuan perubahan, penyediaan fasilitas lebih diutamakan dengan maksud memudahkan program perubahan sehingga aksi perubahan bisa berjalan lancar.
- 2) Strategi Pendidikan. Mengadakan perubahan dengan cara menyampaikan fakta agar orang dapat menggunakan fakta atau menentukan tindakan yang akan dilakukan. Dalam hal ini Zaltman dalam Robbins²³⁶ menggunakan istilah *re-education* (mengulang kembali) dengan alasan bahwa strategi ini seseorang harus belajar kembali tentang sesuatu yang terlupakan, yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru.
- 3) Strategi bujukan. Tujuan perubahan dapat dicapai dengan cara membujuk agar sasaran perubahan mengikuti perubahan yang telah direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberikan alasan, mendorong atau mengajak untuk mengikuti perubahan.
- 4) Strategi paksaan. Tujuan perubahan dapat dicapai dengan cara memaksa agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan yang direncanakan oleh manajer. Kemampuan untuk melaksanakan paksaan tergantung pada hubungan antara pelaksana perubahan dan sasaran perubahan. Keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan.

²³⁵ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen*, ... 8

²³⁶ Zaltman Gerald dan Mellaine Wallendorf, *The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows* (California: Primary Scientifics, 1979), 51.

Dalam melaksanakan perubahan tidak harus menggunakan salah satu dari strategi perubahan, akan tetapi manajer atau pelaksana perubahan dapat melakukan kombinasi dari empat strategi yang telah dikemukakan dengan melihat situasi dan kondisi yang diperlukan.

f. Manajer Perubahan

Manajer selaku pemimpin perubahan akan sangat menentukan sukses atau tidaknya perubahan yang akan ia pimpin. Oleh karena itu manajer perlu melakukan persiapan yang matang dan membutuhkan orang-orang kreatif didalamnya.

Terdapat lima aspek dasar yang menjadikan pemimpin mampu memastikan hal-hal luar biasa dapat terlaksana yaitu:²³⁷

- 1) Menantang proses, dengan selalu mencari dan memanfaatkan peluang serta berani mencoba dan mengambil resiko.
- 2) Menginspirasi visi bersama, dengan menggambarkan masa depan yang diinginkan dan memastikan semua bawahan mengetahui, mengikuti dan menyelaraskan dengan visi tersebut.
- 3) Menjadikan atau memungkinkan orang lain untuk bertindak dengan membina kolaborasi dan memperkuat bawahan.
- 4) Menjadi model, dengan merancang dan memimpin melalui contoh serta menghargai hal-hal kecil yang membawa perubahan.
- 5) Mendorong hati dan jiwa, dengan mengenali dan mempertunjukkan kontribusi individual serta menghargai dan merayakan keberhasilan.

Hartanto²³⁸ menjelaskan bahwa organisasi akan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya melakukan transformasi perilaku yang diperlukan agar sesuai dengan tuntutan serta mampu menjadi pemimpin dalam perubahan, dalam artian

²³⁷ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen, ...*, 40

²³⁸ Hartanto, *A Comparison of American and Indonesian Followers Preference for Initiation of Structure and Consideration: A Follower Perspective of Leader Behavior* (Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota, 1986), 103

seorang pemimpin mampu mengarahkan perubahan dan membangkitkan aspirasi pengikutnya untuk mau bekerja atau belajar Bersama mewujudkan visi organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan.

Perubahan dilakukan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan usaha yang selalu bergejolak. Perusahaan atau organisasi harus mampu memberikan respon yang cepat dan tanggap terhadap semua perubahan tersebut tanpa harus kehilangan arah dan kemantapan usaha.

Strategi yang diambil organisasi diarahkan oleh pemimpin enerjik yang menuntut keterampilan, keahlian dan kemampuan sesuai situasi dan kondisi. Beberapa kajian mengungkapkan bahwa kepemimpinan diharapkan lebih manusiawi dan organi. Dalam hal ini De Pree dalam Siagian menyatakan bahwa seorang pemimpin secara fundamental memerlukan pengertian yang utuh tentang diversitas kemampuan, bakat dan keterampilan manusia.²³⁹

Dalam membangun kepemimpinan untuk perubahan diperlukan sebuah pendekatan yang disebut dengan pendekatan tiga dimensi peranan kepemimpinan masa depan. Oleh karena itu kepemimpinan perubahan perlu menekankan tiga faktor yang sangat menentukan yaitu

²³⁹ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi* (Jakarta: Haji Masagung, 1986), 121

wawasan, penyalarsan dan pemberdayaan.²⁴⁰ Ketiga faktor akan membentuk pola kepemimpinan perubahan yang efektif.

Wawasan merupakan langkah awal dalam peran kepemimpinan perubahan efektif dalam menyeimbangkan perencanaan strategic (visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi) dengan pelaksanaan yang sejalan dengan budaya organisasi, apabila diperlukan diadakan penyesuaian sesuai dengan tuntutan perubahan.

Penyalarsan merupakan langkah kedua dalam peran kepemimpinan perubahan dengan mewujudkan kebersamaan dalam tindakan melalui keterikatan “sistem” (seperangkat unsur yang secara teratur yang saling berkaitan sehingga membentuk totalitas), “struktur” (cara menyusun atau membangun sesuatu) dan “proses” (rangkaiian tindakan, pembuatan atau pengolahan yang menghasilkan sesuatu). Penyalarsan dalam sistem, struktur dan proses merupakan pondasi untuk membangun komitmen yang diberikan pegawai atas pengorbanan diri sendiri untuk melaksanakan kepemimpinan kalaboratif.

g. Pelaku Perubahan

Terdapat tiga pelaku atau agen perubahan dalam agenda perubahan yaitu sebagai berikut:²⁴¹

- 1) Pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi yaitu mereka yang mempunyai kekuasaan secara formal didalam organisasi.
- 2) Pendorong dan penganjur timbulnya perubahan yaitu orang-orang yang memandang perlunya perubahan karena telah melihat dan

²⁴⁰ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen, ...*, 41

²⁴¹ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen, ...*, 43

membandingkan sesuatu yang baik ditempat lain, seperti orang-orang yang baru selesai dari studi banding dan lain-lain.

- 3) Fasilitator perubahan yaitu orang-orang yang memiliki kewibawaan dan diakui dan dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Ketiga pelaku tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut yaitu:²⁴²

- 1) Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.
- 2) Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.
- 3) Ingin melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat
- 4) Pandai berorganisasi dan cerdas dalam berpolitik, memahami sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tanpa takut terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.
- 5) Dapat menjadi anggota dan pemain dalam tim yang efektif serta mudah dan senang dalam berkawan.

h. Kepemimpinan Perubahan

Pada dasawarsa akhir ini, kepemimpinan lebih populer dengan kepemimpinan perubahan. Richard L. Daff mengemukakan konsep kepemimpinan dalam satu definisi saja yaitu “kepemimpinan merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama” Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, (1) pemimpin (*leader*), (2) pengaruh (*Influence*), (3) pengikut (*Follower*), (4) maksud (*Intention*), (5) Tujuan bersama (*shared purpose*), (6) Perubahan (*change*), (7) tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*). pengaruh adalah hubungan timbal balik bukan satu arah antara pemimpin dengan

²⁴² Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen, ...*, 43

pengikut dengan maksud dan harapan terjadi perubahan yang berarti sebagai hasil dari tujuan bersama. Dari pandangan Daff di atas dapat dipahami bahwa pengaruh tidak dikaitkan dengan unsur kekuasaan maupun paksaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan.²⁴³

Kebanyakan perubahan dilakukan dengan pendekatan “organization in” dimana dilakukan perubahan organisasi lebih dahulu, kemudian diikuti dengan perubahan individual. Pengalaman justru menunjukkan kesimpulan sebaliknya. Gregersen dalam Wibowo mengemukakan bahwa keberhasilan perubahan dimulai dengan mengubah individual lebih dahulu, kemudian perubahan organisasi akan mengikuti pendekatan “individual out” secara strategis mengubah organisasi dengan terlebih dahulu mengubah individual.²⁴⁴ Beberapa ahli mengemukakan bahwa perubahan sebenarnya sangat dekat dengan pembaharuan (*tajdid*) yaitu suatu modifikasi dari sebuah struktur sosial dan budaya dari setiap sosial, seluruh pembaharuan adalah perubahan sosial akan tetapi tidak seluruh perubahan sosial adalah pembaharuan. jika pengertian perubahan dihubungkan dengan organisasi maka diartikan bahwa perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur,

²⁴³Irawaty A. Kahar, *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change)* pada *Perpustakaan Perguruan Tinggi, Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1, Juni 2008*

²⁴⁴Wibowo, *Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2012), 308

peroses, orang dan budaya.²⁴⁵ Sebagaimana juga E.Mark Hanson mendefinisikan kata perubahan: “*Change means going back to what was good in the past and not going forward toward what they see as the plastic society of a syinthetic generation.*”²⁴⁶ Lebih diklasifikasikan lagi kedalam perubahan organisasi yaitu perubahan apapun terhadap orang, struktur, atau teknologi, perubahan organisasi sering kali mengharuskan seseorang untuk berperan sebagai katalis dan mengambil tanggung jawab untuk mengelola peroses perubahan itu yaitu seorang agen perubahan (*agent of change*).²⁴⁷

Dari beberapa definisi tentang perubahan di atas penulis menyimpulkan bahwa perubahan organisasi merupakan beralihnya tindakan yang dilakukan terhadap unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju kearah yang lebih baik dari pada sebelumnya. Perubahan merupakan bagian dari kehidupan manusia dan dapat pula terjadi pada suatu organisasi. Setidaknya ada tiga pelaku perubahan yang berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah: 1) para pelaku perubahan dengan kekuatan resmi; 2) para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan; 3) para fasilitator perubahan.

²⁴⁵Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne, *Managing for Success*, (London: Duncan Baird Publishers, 2004), 36

²⁴⁶E.Mark Hanson. *Educational Administrasion and Organizational Behavior*, (United States of America,1995), 281

²⁴⁷Stephen P. Robbin, Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1, Edisi 13*, (Erlangga, PT Gelora Aksara Pratama), 192-193

Dari tiga pelaku perubahan tersebut, ada hal yang harus dilakukan oleh pemimpin agar para pelaku, pendorong, dan fasilitator ini dapat menjadi sebuah alat yang digunakan untuk mengelola perubahan bagi organisasi, apabila perubahan yang dilakukan pemimpin telah dilaksanakan, masalah yang kemungkinan muncul adalah penolakan terhadap perubahan. Menurut Robbins ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan perubahan, yaitu: a) komunikasi; b) partisipasi; c) kemudahan dan dukungan; d) perundingan; e) manipulasi; f) dan kooptasi

Banyak definisi mengenai kepemimpinan, Robbins dan Coulter mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dan mampu memenej kekuasaan (*leader is someone who can influence others and who has managerial authority*).²⁴⁸ Sedangkan menurut Schein kepemimpinan adalah kemampuan untuk keluar dari budaya lama untuk memulai proses perubahan yang lebih adaptif. Dari berbagai definisi di atas, dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk merubah budaya lama ke budaya baru guna mencapai keefektifan dan kesuksesan organisasi.

Definisi di atas menyimpulkan pentingnya sebuah budaya organisasi baru untuk membuat sebuah perubahan menjadi sukses. Budaya organisasi dan kepemimpinan saling berhubungan untuk

²⁴⁸Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition*, (Prentice Hall New Jersey 2003), 458

mengatasi situasi sulit yang dihadapi perusahaan dengan menjadikan pemimpin sebagai panutan (*role model*), dan menginspirasi bawahan yang lain untuk berpartisipasi dalam perubahan. Dengan kata lain, organisasi mempengaruhi kepemimpinan seperti halnya kepemimpinan mempengaruhi budaya. Memimpin perubahan harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan serta mampu menerobos inovasi, melakukan pertumbuhan dan memiliki taktik dalam menentukan perubahan.

Richard L. Daff²⁴⁹ mengemukakan kepemimpinan perubahan sebagai suatu konsep yaitu “kepemimpinan perubahan adalah pengaruh hubungan antara pimpinan dengan pengikut yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama”.

Berdasarkan definisi tersebut terdapat beberapa unsur yang sangat esensial dalam kepemimpinan perubahan yaitu sebagai berikut: *Pertama*, pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan.²⁵⁰

Dalam bahasa Inggris pemimpin adalah *leader* yang bertugas *me-lead* para anggota organisasi, *lead* bermakna: a). *loyalty* yaitu pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas para anggota organisasi dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan, b). *educate* yaitu pemimpin harus mampu mengedukasi anggota organisasi dan mewariskan *tacit*

²⁴⁹ Richard L. Daff, *The Leadership Experience* (Canada: Thomson, 2005), 17

²⁵⁰ Kartini Kartono, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), 181

knowledge kepada anggota organisasi, c). *advice* yaitu memberikan saran dan nasihat kepada para anggota organisasinya dan d). *discipline* yaitu memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya. *Kedua*, pengaruh adalah kekuatan yang muncul dari suatu benda atau orang dan gejala dalam yang dapat memberikan perubahan terhadap sekelilingnya. Pengaruh merupakan daya atau kekuatan yang timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda atau segala sesuatu yang ada di alam sehingga mempengaruhi semua yang ada disekitarnya.²⁵¹

Ketiga, pengikut. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang berkarakter kuat dan memiliki pengikut yang efektif. Dalam hal ini Kelly²⁵² membagi pengikut kedalam lima tipe yaitu: pasif, konformis, terasing dan pencari selamat atau tipe pragmatis dan teladan. *Keempat*, maksud/intention. Maksud/intention atau niat adalah keinginan yang timbul dari individu untuk melakukan sesuatu. Sementara itu *turn over* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan demikian *turn over intentions* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya.²⁵³

²⁵¹Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar* (Bandung: Teknik Tarsito, 1982), 7

²⁵²R. Kelly, *The Power of Followership: How to Create Leaderspeople Want to Follow and Followers Who Lead Themselves* (New York: Doubleday Currency, 1998), 334-337

²⁵³Rachid Zeffane, *Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach*, (International Journal of Manpower, Vol. 15, No. 9, 1994), 1-14

i. Peran Pemimpin dalam Perubahan

Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi sekaligus lebih memperhatikan kepentingan orang lain. Karena manajer selaku pemimpin perubahan akan sangat menentukan sukses atau tidaknya perubahan yang akan Ia pimpin. Oleh karena itu manajer perlu melakukan persiapan yang matang, membutuhkan orang-orang kreatif didalamnya dan menggunakan strategi yang tepat, diantaranya adalah:

1) Menciptakan hubungan kerja efektif

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara menghargai mereka, menunjukkan empati dan bersikap tulus.

2) Pergeseran fungsi manajer

Didalam organisasi konvensional, seorang manajer berada dipuncak piramid sedangkan bawahannya berada dibawah pada posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja, dan pekerja bekerja keras untuk mensukseskan manajer.

3) Memimpin dengan contoh

Pada dasarnya pemimpin harus percaya kepada orang, namun pemimpin juga harus dapat menjadi model peran bagi orang yang

harus diberdayakan. Hal yang harus kita lakukan adalah menyampaikan pesan secara jelas kepada orang disekitar kita.

4) Memengaruhi orang lain

Dalam peranan kita sebagai empowering manager perlu memengaruhi berbagai orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, line manager, bahkan mungkin direksi jika disektor publik atau organisasi sosial. Pemimpin dapat mengubah sikap orang atau pola perilaku mereka.

5) Mengembangkan *team work*

Kecendrungan perkembangan organisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *team based organization*. Dengan demikian operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross functional team*. Maka pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut.

6) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Peroses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Peroses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down*. Peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan.

7) Menjadikan pemberdayaan sebagai *way of life*

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi akan tercipta suatu keadaan dimana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai.

8) Membangun komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim dimana terdapat harapan yang tinggi, dimana setiap orang merasa di hormati dan dihargai, dan dimana orang bisa memberikan yang terbaik yang dimiliki.²⁵⁴

j. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perubahan

Pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan dinyatakan Hersey bahwa pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi pakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian. Selanjutnya Hersey menjelaskan bahwa dengan pertimbangan dan pandangan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya perubahan, dampak-dampak positif dapat diusulkan untuk terjadinya perubahan tersebut.²⁵⁵

Pendapat Anne Maria “*Organizational change is an important topic for manager, because a substantial part of their jobs requires the information and implementation of planned organizational change*”

²⁵⁴Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 347

²⁵⁵ Hersey, Paul; Kenneth h.Blanchard; Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, New Jersey: Prentice Hall, 2000, 491

pendapat tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan menjadi bagian dari tugas seorang pimpinan.

Menurut Gibson²⁵⁶ Apabila pada suatu kasus pimpinan melaksanakan perubahan, dia harus mengantisipasi penolakan terhadap perubahan (*resistensi*) dan mempersiapkan serta mengatasinya. Tentang adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perubahan organisasi diperkuat oleh Yulki²⁵⁷ bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan. Pengaruh langsung perubahan organisasi tidak terlepas dari sikap seorang pemimpin yang berpikir maju dan visioner.

Menurut Stoner ada lima ciri-ciri prinsip kepemimpinan visioner:²⁵⁸

- 1) *Challenge the process*, artinya seorang pemimpin visioner harus menjadi pelopor yang mendorong inovasi dan mendukung setiap orang yang mempunyai gagasan.
- 2) *Be enthusiastic*, memberikan inspirasi kepada orang lain melalui antusiasme dirinya untuk berbagi visi umum.
- 3) *Help other to act*, artinya seorang pemimpin harus mampu menjadi tim pemain yang mendukung karya dan bakat orang lain.
- 4) *Set the example*, seorang pemimpin harus membuat kebijakan yang konsisten yang dapat dilaksanakan.
- 5) *Celebrate achievement*, membawa suasana hati dalam pekerjaan untuk memberikan semangat.

²⁵⁶ James L Gibson, at all., *Organizations: behavior, structure, Processes*, Boston: McGraw-Hill, 2006, 502

²⁵⁷ Gary Yulki, alih bahasa Jusuf Udaya. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo, 2000, 300-301

²⁵⁸ Schermerhorn, *Management...*, 263.

k. Tahapan Manajemen Perubahan

1) Identifikasi perubahan

Sebelum memutuskan untuk melakukan agenda perubahan hendaknya manajer dalam organisasi terlebih dahulu melakukan identifikasi beberapa faktor-faktor mengapa organisasi perlu melakukan agenda perubahan. Kita ketahui bersama bahwa dalam melakukan agenda perubahan akan ada beberapa elemen-elemen yang terkait seperti misalnya teknologi, konsumen, persaingan, strategi serta kemungkinan terjadinya resistensi terhadap perubahan. Kesemuanya itu harus secara jelas mampu diidentifikasi agar perjalanan perubahan menjadi sesuai dengan yang diharapkan.

2) Perencanaan strategik dalam menghadapi perubahan

Sebuah organisasi baik organisasi profit maupun organisasi non profit untuk mencapai suatu yang menjadi tujuan yang diinginkan organisasi maka perlu untuk dibentuk adanya suatu strategi. Adanya strategi sangat penting, mengingat makin pesatnya kemajuan teknologi informasi dan tingginya persaingan dan ancaman baik dari internal maupun eksternal organisasi. Adanya persaingan menuntut organisasi untuk memiliki strategi yang tepat yang dapat diandalkan untuk mengatasi ancaman yang ada.

Ancaman yang ada tersebut dapat berupa sumber daya organisasi yang terbatas, ketidakpastian dari daya saing yang dimiliki organisasi, keputusan-keputusan yang dibuat dan tidak

adanya kepastian mengenai pengendalian inisiatif. Dari ancaman-ancaman tersebut itulah (baik dari internal maupun eksternal organisasi) nantinya akan dapat dirumuskan suatu strategi untuk mengatasi ancaman yang dihadapi.

3) Implementasi strategi perubahan

Dalam sebuah organisasi setelah mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab perubahan dan membuat perencanaan strategik dalam menghadapi perubahan tentunya tahapan selanjutnya adalah menjalankan atau mengimplementasikan perencanaan strategik yang ada dalam menghadapi perubahan. Dalam proses implementasi strategi perubahan semua *stakeholder* menjalankan strategi yang telah dibuat secara terstruktur agar strategi perubahan yang telah dirancang oleh sebuah organisasi dapat tepat sasaran. Pada tahapan ini agen perubahan harus mampu mengidentifikasi tingkatan dimana mereka akan diarahkan, sehingga mereka mampu memberikan target tingkatan agar mampu mengubah individu-individu, kelompok-kelompok dan atau seluruh organisasi.

4) Evaluasi dan umpan balik strategi perubahan

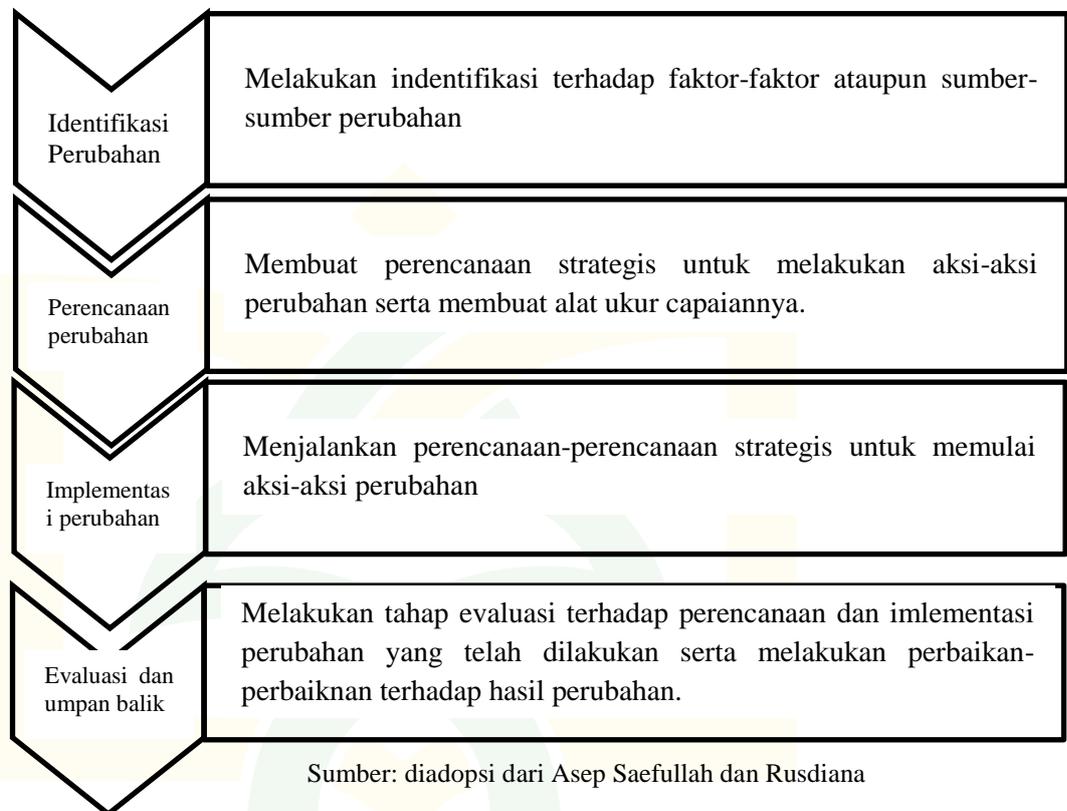
Suatu evaluasi dan umpan balik strategi perubahan sangatlah penting untuk dianalisis, hal ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian capai visi dan misi atau tujuan dari sebuah organisasi. Evaluasi merupakan tindakan akhir dari

sebuah strategi, namun evaluasi adalah tahap awal dari strategi selanjutnya. Dengan menganalisis kesesuaian antara penyebab perubahan, strategi perubahan dan implementasi perubahan, maka penulis menarik kesimpulan bahwa dalam sebuah evaluasi dapat menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- a) Tujuan dan sasaran perubahan, tujuan merupakan keinginan yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang akan datang dan relatif panjang serta tidak terbatas waktu. Sedangkan sasaran lebih menekankan pada kegiatan untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang relatif singkat dan dapat diukur atau dihitung.
- b) Lingkungan, suatu organisasi pasti berinteraksi dengan lingkungan disekitarnya dan menjadikan organisasi tidak dapat tertutup dari lingkungan. Sehingga penyesuaian perlu dilakukan.
- c) Kemampuan internal, berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi untuk menghadapi lingkungannya.
- d) Kompetisi, dalam pembuatan strategi tentu tidak terlepas dari adanya kompetisi.

Dari uraian sebelumnya dapat secara sederhana dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1 Tahapan Manajemen Perubahan



I. Tahapan-tahapan Model Perubahan

1) Model dan Jenis-jenis Perubahan

a) Model Perubahan Robbins.

Perubahan yang diprakarsai oleh Robbins lebih menekankan pada pemicu perubahan, pemicu tersebut dijalankan oleh agen perubahan, kemudian agen perubahan akan menetapkan bentuk intervensinya, artinya agen perubahan menetapkan aspek apa dan bagaimana mengubahnya.

Dalam melakukan perubahan menurut Robbins memerlukan tiga langkah yaitu: mencairkan (*unfreezing*)

keadaan *status quo*, bergerak kesuatu keadaan yang baru, dan membekukan kembali (*refreezing*) keadaan yang baru untuk menjadikannya sebuah norma dan budaya yang baru (permanen). Perubahan dalam suatu bidang dalam organisasi dimungkinkan akan mendorong kekuatan perubahan yang baru dalam bidang yang lainnya. Berikut penjelasan secara lengkap model perubahan serta tahapan perubahan yang dikemukakan oleh Robbins.

(1) *Unfreezing*

Unfreezing atau pencarian merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap yang lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha organisasi untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencarian tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghambat bagi perubahan dari *status quo*. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan (*readiness*) individu. Pencarian ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari *status quo*, dan bersedia membuka diri.

(2) *Movement* atau *Changing*

Changing merupakan tahapan pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses terus menerus.

(3) *Refreezing*

Refreezing adalah pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah kedalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap yang baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan terbentuknya perilaku dan sikap yang baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus

berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses Unfreezing akan dimulai kembali

Secara garis besar model perubahan Robbins dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Model Perubahan Robbins



Sumber: Model Perubahan Robbins

b) Model Perubahan Kurt Lewin

Dalam sejarah peradaban manusia, perubahan adalah hal yang tidak mungkin terelakkan. Perubahan disadari menjadi bagian yang penting dari perkembangan organisasi diawali sekitar setengah abad lalu. Dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Michael Hammer dan James Champy menyatakan bahwa bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*.²⁵⁹ Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walaupun begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Kurt Lewin (1890-1947) merupakan seorang psikolog yang mempelajari perilaku kelompok-kelompok sosial dan terkenal sebagai Pendiri psikologi Sosial Modern. Lewin berpendapat bahwa seluruh data atau informasi di dunia tidaklah bermanfaat kecuali diterjemahkan menjadi tindakan yang tepat, inilah yang harus diketahui oleh manajer perubahan. Dalam studinya Lewin mengembangkan analisis medan gaya sebagai sebuah alat bagi perubahan lewat pencegahan yang digunakan untuk menentukan kekuatan-kekuatan mana yang mendorong atau menahan sebuah perubahan tertentu.

Melalui studinya Lewin berpendapat bahwa tahapan perubahan mencakup tiga hal yaitu *unfreezing*, *movement/change* dan *refreezing*. Ketiga tahapan tersebut

²⁵⁹ Michael Hammer dan James Champy, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, 1994

digunakan sebagai pendekatan dalam manajemen perubahan organisasi yaitu *unfreezing the status quo, movement to the new state*, dan *refreezing the new change to make it permanent*. Selama proses perubahan terjadi akan ada kekuatan yang mendukung dan yang menolak.

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahapan model perubahan yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilkan proses perubahan. Schein²⁶⁰ menggunakan *terminology unfreezing, cognitive restructuring* dan *refreezing*. Sementara Robbins²⁶¹ *movement*, sedangkan Kreitner dan Kinicki serta Greendberg dan Baron menggunakan *terminology changing*. Sementara Schein menggunakan istilah *cognitive restructuring*.

Pertama, unfreezing merupakan tahapan yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Setiap anggota organisasi dimotivasi dan didorong untuk merubah pola lama kedalam pola yang baru. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual. *Unfreezing* merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghambat terjadinya perubahan bagi *status quo*. Agar dapat menerima adanya suatu perubahan maka diperlukan adanya kesiapan individual. *Unfreezing* ini dimaksudkan agar anggota organisasi

²⁶⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1997), 298

²⁶¹ Lihat Robbins, *Teori...*, 421

tidak terbelenggu oleh keinginan bertahan dari *status quo* serta bersedia menerima perubahan.

Fase yang pertama ini dibentuk dengan teori perilaku manusia dan perilaku organisasi, yang terbagi dalam tiga subproses dan mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan yaitu perlunya kondisi perubahan karena adanya kesenjangan yang besar antara tujuan dan kenyataan. Umumnya, fase ini melibatkan tiga aktivitas berikut:

- (1) Menelaah dan memahami *status quo* atau keadaan perusahaan saat ini untuk melihat jarak yang ada antara keadaan yang diharapkan dengan keadaan saat ini.
- (2) Meningkatkan dan menekankan faktor-faktor yang menguatkan untuk melakukan perubahan.
- (3) Mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan tersebut.

Gagasan perubahan Lewin mengindikasikan adanya perubahan hanya mampu dipimpin oleh orang yang memiliki jabatan yang tinggi, misalnya adalah manajer. Maka dari itu manajer perlu memahami pentingnya perubahan tersebut terlebih dahulu, kemudian barulah melakukan edukasi ke para anggota lainnya mengenai perubahan tersebut.

Proses edukasi tersebut memerlukan desakan dan motivasi bahwa perubahan yang dilakukan tersebut merupakan

hal yang positif, mendatangkan keuntungan, serta membantu kegiatan dalam perusahaan kedepannya.

Selain itu, manajer juga perlu memperhatikan dan mengatasi faktor-faktor lainnya yang dapat menghambat perubahan tersebut, sehingga akhirnya perubahan tersebut mendapatkan dukungan penuh dari berbagai pihak. Kemudian, manajer perlu membuat rencana-rencana jangka pendek dan panjang yang berkaitan dengan perubahan tersebut.

Kedua, changing atau *movement* atau *cognitive restructuring* adalah tahap pembelajaran dimana anggota organisasi diberi informasi baru, model perilaku baru atau bahkan cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian maka perlu dibangun sebuah kesadaran bahwa pada prinsipnya kehidupan adalah suatu proses kehidupan terus menerus.

Menganalisa kesenjangan antara *desire* status dengan *status quo*, dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Sebagaimana peran berubah, suatu kondisi inefisiensi terjadi, manakala tujuan perubahan terabaikan. Penerapan gaya kepemimpinan yang baik adalah penting dan dengan mencermati strategi-strategi perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Tujuan akhir dari fase ini adalah agar setiap orang tetap dalam kondisi siap berubah.

Ketiga, Refreezing merupakan tahapan dimana perubahan yang telah terjadi harus distabilkan dengan membantu anggota organisasi mengintegrasikan perilaku dan sikap yang baru kedalam cara yang baru untuk melakukan sesuatu. Anggota organisasi diberikan kesempatan untuk menunjukkan sikap dan perilaku baru dan kemudian diformalkan untuk menjadi sebuah perilaku dan atau budaya baru untuk dipedomani secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Dengan telah terbentuknya sikap dan perilaku yang baru harus tetap diperhatikan apakah masih sesuai dengan lingkungan yang selalu berkembang. Jika ternyata diperlukan kembali maka proses *unfreezing* akan dimulai kembali.

Merupakan fase dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku dan sikap yang

telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya, atau dengan kata lain membawa kembali perusahaan kepada keseimbangan baru.

Fase ini adalah fase dimana keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut harus diperkuat dan dipermanenkan. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan dan kebijakan baru, menciptakan budaya-budaya baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal-hal tersebut, maka perubahan tersebut mencapai titik stabil. Dengan menerapkan tiga fase perubahan Lewin maka dapat membuat kekuatan pendukung semakin banyak dan kekuatan penolak semakin sedikit.

Metode Lewin digunakan sebagai landasan utama dalam menyusun kerangka baru manajemen perubahan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan metode Lewin secara efektif

memungkinkan bisnis untuk sukses dalam merencanakan, mendesain dan mengimplementasikan perubahan.²⁶²

Pendekatan metode Lewin adalah penting karena tidak hanya merepresentasikan pendekatan struktur yang bernilai dari manajemen perubahan, tapi juga secara efektif membantu pengguna untuk mengetahui sampai mana pencapaian yang pengguna dapatkan dalam arti dari proses perubahan berbeda yang pengguna jalankan dan akhirnya untuk lebih baik lagi dalam mengikuti kecepatan dunia perubahan. Keterbatasan dari model manajemen perubahan Lewin adalah:

Jika objek perubahannya adalah Pesantren atau lembaga pendidikan lainnya maka model Lewin terlalu sederhana dan tidak cocok untuk organisasi besar yang memiliki inovasi yang tinggi. Model perubahan Lewin terlihat menganjurkan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, dilain pihak mengesampingkan pendekatan manajemen dari bawah ke atas.

Dalam manajemen perubahan biasanya perubahan terjadi diakibatkan karena adanya dorongan, baik dorongan internal maupun dorongan eksternal. Jika dikaitkan dengan perubahan budaya maka perubahan budaya organisasi dimulai dalam empat tahapan perubahan yaitu:

²⁶² Longo, D. *et al.*, *Harrison's Principles of Internal Medicine*. 18th ed. (New York, NY: McGraw-Hill, 2011).

Pertama, tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Kedua, tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Ketiga, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Keempat, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap satu sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, Wibowo²⁶³ memberikan asumsi terkait dengan model perubahan model

Lewin yaitu:

- (1) Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, seperti tidak melanjutkan sikap, perilaku atau praktik organisasional yang masih berlaku saat ini;
- (2) Perubahan tidak akan terjadi sampai terdapat motivasi untuk berubah. Hal ini merupakan bagian yang paling sulit dari sebuah perubahan;
- (3) Manusia merupakan pusat dari semua perubahan organisasional. Setiap perubahan baik dalam bentuk struktur, proses kelompok, sistem penghargaan atau rancangan kerja memerlukan individu untuk berubah;
- (4) Resistensi untuk berubah dapat ditemukan, bahkan meskipun tujuan perubahan sangat diinginkan;
- (5) Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap baru dan praktik organisasional.

Model perubahan yang ditawarkan oleh Lewin dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun kerangka-kerangka manajemen perubahan dalam penelitian ini. Model perubahan Lewin secara efektif memungkinkan suatu organisasi sukses dalam membuat perencanaan, mendesain perubahan serta mengimplementasikan perubahan. Karena faktor keterbatasan model perubahan Lewin untuk memecahkan model perubahan SDM yang terjadi di Pondok Pesantren Nabil Husein Samarinda, maka dalam penelitian ini juga dibantu dengan model perubahan yang ditawarkan oleh Robbins sebagai *middle* teori dalam penelitian ini.

²⁶³ Wibowo, *Manajemen...*, 199

2) Karakteristik dan Jenis-jenis Perubahan

Karakteristik perubahan yaitu kompleksitas program inovasi, biaya yang dibutuhkan, fasilitas, sejauhmana inovasi tersebut tidak menggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan, biorasi dan kepentingan-kepentingan ekonomi serta politik.

Beberapa karakteristik perubahan dapat dikelompokkan menjadi:

- a) *Planned change* yaitu perubahan yang direncanakan dan diusahakan menjadi sebuah program.
- b) *Spontaneous change* yaitu perubahan secara spontan tanpa direncanakan
- c) *Evolutionary change* yaitu perubahan yang bersifat besar-besaran dan memerlukan waktu yang cukup lama, terencana dengan baik, sehingga dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.²⁶⁴

Macam-macam perubahan dilihat dari aspek perubahannya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) *Technology change* yaitu perubahan dalam proses produksi
- b) *Product change* yaitu perubahan pada output termasuk barang-barang dan pelayanan
- c) *Administrative change* yaitu perubahan dalam supervisi dan manajemen
- d) *People change* yaitu perubahan dalam sikap, keahlian, harapan dan perilaku individu.²⁶⁵

Sedangkan macam-macam perubahan menurut Robbins adalah:

- a) Perubahan struktur, mencakup semua perubahan variabel struktur seperti spesialisasi kerja, hubungan pelaporan,

²⁶⁴ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior Fourth Edition*, (United States of America, 1979), 283-284

²⁶⁵ Daniel Linden Duke, *The Challenges of Educational Change* (USA: Person Education, 2004), 18

mekanisme koordinasi, sentralisasi, pemberdayaan karyawan, atau formalisasi perancangan ulang pekerjaan atau desain struktural aktual.

- b) Perubahan teknologi meliputi proses kerja, modifikasi cara melakukan pekerjaan atau metode dan peralatan yang digunakan.
- c) Perubahan orang mengacu pada perubahan sikap, harapan/ekspektasi, persepsi dan perilaku individu atau kelompok.²⁶⁶ Sedangkan menurut Hanson terdapat empat fokus perubahan (*focus of change*): (1) tugas (*tasks*), (2) struktur (*structure*), (3) teknologi (*technology*), (4) orang (*people*).²⁶⁷

3) Strategi dalam Melaksanakan Perubahan

Menurut David L. Goetsch Stanley Davis²⁶⁸ dalam melaksanakan perubahan sebuah organisasi dalam hal ini pimpinan dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut yaitu:

- a) Dimulai dengan memberi gambaran mengenai perubahan. Gambaran mengenai perubahan yang hendak dilakukan perlu disampaikan kepada semua sumber daya manusia yang ada di organisasi. Salah satu alasan penolakan terhadap perubahan, karena ketidaktahuan mengenai perubahan yang hendak dicapai. Karena itu, sebelum melaksanakan perubahan maka pemberian gambaran mengenai perubahan yang hendak dilaksanakan menjadi sangat penting dilakukan.
- b) mengkomunikasikan gambaran perubahan kepada semua *stakeholder*, agar komunikasi menjadi efektif dalam

²⁶⁶ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management 13th Edition*, (Pearson Education Inc, 2016),194

²⁶⁷ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior Fourth Edition*, (United States of America,1979,1995), 286

²⁶⁸ David L. Goetsch Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, (London, Pearson, 2014), 142

- melaksanakan perubahan kepada semua *stakeholder*.
- c) Melaksanakan analisis menyeluruh. Melaksanakan analisis menyeluruh ini penting dilakukan dalam melaksanakan perubahan. Diantara tujuannya adalah untuk melihat reaksi dari semua stakeholder terhadap semua perubahan-perubahan yang akan dilaksanakan.
 - d) Menghilangkan atau mengurangi penghalang-penghalang yang berhasil diidentifikasi.
 - e) Melaksanakan perubahan. Setelah hambatan yang akan merintangikan perubahan berhasil disingkirkan, maka pelaksanaan perubahan sudah dapat dijalankan.
 - f) Menentukan dan mengatur jalannya perubahan. Proses ini dilakukan oleh pimpinan organisasi. Proses pemantauan dan mengatur jalannya perubahan dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan perubahan di lapangan benar-benar berjalan sebagaimana rencana.

4) Teori Perubahan Perspektif Islam

Untuk menunjukkan makna perubahan, Alquran menggunakan term *ghayyara-yughayyiru-taghyyiran* yang bermakna merubah, mengganti dan menukar.²⁶⁹ Ibnu Faris mengartikan kata ini dengan dua makna yakni pertama, *shalāhun* (perbaikan), *Islhāh* (reformasi), manfaat (kegunaan); Kedua, adalah perbedaan antara dua hal (*ikhtilāf ala syayaini*).²⁷⁰ Dalam Alquran, term ini terulang sebanyak 7 (tujuh)13 kali yakni dalam lima surah. Hal ini disebabkan karena ada dua surah yang kata itu terulang sebanyak dua kali. Surah-surah tersebut adalah:

²⁶⁹ A.W. Munawwir, *Kamus al-Munawwir Arab-Indonesia Lengkap* (Cet. XIV: Surabaya: Pustaka Progressif, 1997), 1101.

²⁷⁰ Ahmad ibn Fāris ibn Zakariyā, *Mu'jam al-Maqāyis fī al-Lughah, Juz IV*, (Cet.I; Beirut: Dār al-Fikr, 1994), 403.

a) QS. al-Nisa (4):119;

وَلَا ضِلَّيْنَهُمْ وَلَا مِئِينَهِمْ وَلَا مَرْنَهُمْ فَلْيَبْتِكُنْ ءَاذَانَ الْآنَعَمِ
وَلَا مَرْيَهُمْ فَلْيَغْيِرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ
دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا ﴿١١٩﴾

Artinya: Dan aku benar-benar akan menyesatkan mereka, dan akan membangkitkan angan-angan kosong pada mereka dan menyuruh mereka (memotong telinga-telinga binatang ternak), lalu mereka benar-benar memotongnya [351], dan akan aku suruh mereka (mengubah ciptaan Allah), lalu benar-benar mereka merubahnya [352]". Barangsiapa yang menjadikan syaitan menjadi pelindung selain Allah, Maka Sesungguhnya ia menderita kerugian yang nyata.

b) QS. al-Ra'd (13):11;

لَهُمْ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ
اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Term lain yang bisa bermakna perubahan atau reformasi dalam bahasa modern adalah islah. Kata ini berasal dari kata dasarnya adalah *salaha* atau *saluha*, terdiri dari huruf *sad*, *lām* dan *hā*'. Dalam bahasa Indonesia diartikan 'baik' atau

‘bagus’.²⁷¹ Sedang dalam bahasa Arab kata *salaha* (bagus) merupakan antonim *fasada* (rusak).²⁷²

Teori-teori tentang transformasi/perubahan erat kaitannya dengan teori berikut:

- a) Teori tahapan pendidikan dakwah Hassan al Banna yang meliputi: Pengenalan (*ta’rif*), pembentukan (*takwin*) dan pelaksanaan (*tanfidz*).²⁷³ Teori tahapan dakwah ini dapat dijadikan pendukung teori perubahan dan transformasi, karena dakwah merupakan ajakan pada orang lain untuk berubah menjadi lebih baik.
- b) Teori tahapan pendidikan Abdullah Ulwan yang meliputi pembiasaan (*ta’wid*), penuntunan (*talqin*) dan pendidikan (*ta’dib*).²⁷⁴ Teori ini dapat dijadikan pendukung teori perubahan dan transformasi, karena pendidikan adalah proses memindahkan nilai-nilai (*transfer of value*), sehingga terbentuk sikap dan prilaku yang diinginkan, sedangkan budaya juga meliputi nilai-nilai sikap dan prilaku (*behaviour*).

²⁷¹ A.W. Munawwir, op. cit., 843

²⁷² Ahmad ibn Fāris ibn Zakariyā, op. cit., h. 574.

²⁷³ WAMY, *al-Mausuah al Muyassarah fi-al-adyan wa al-madaahib al-muyashirah* (Riyadh: WAMY, 1998), 27

²⁷⁴ Abdullah Ulwan. *Tarbiyatul Aulad fil Islam juz 2* (Beirut Dar As-salam li Attaba’ah wa an-Nasyr wa At-Tauzi’), 678

3. Konsep budaya

a. Definisi Budaya

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dikenal sebagai hasil cipta, karsa dan rasa manusia karena budaya mengalami perubahan secara dinamis sejalan dengan perkembangan manusia dan tidak ada budaya yang bersifat statis, dengan demikian budaya akan mengalami perubahan. Perspektif berbagai disiplin ilmu, istilah budaya didefinisikan berbeda-beda. “Budaya” dikenal dalam bahasa Inggris “*Culture*” berasal dari bahasa latin “*colere*” yaitu mengolah atau mengerjakan. Bahasa sang sekerta menyebut *Buddhayah* bentuk jamak dari kata *Buddhi* yang berarti budi atau akal. Dari kata tersebut “budaya” adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Konsep budaya pertama kali didefinisikan secara eksplisif pada tahun 1871 oleh seorang Antropologis British yaitu Edward B. Tylor menurutnya budaya merupakan komplikasi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kebiasaan dan kababilitas.²⁷⁵ Joson Martin mendefinisikan *Culture provides meaning to the work of the organization by allowing members to be parts of something larger than themselves, ensures members abide by organizational norms, and*

²⁷⁵ *The Grolier Encyclopedia of Knowledge* Vol. 5. (USA:MCMXCV), 368

*frames the outside world so its members can more easily interpret reality.*²⁷⁶

Sedangkan menurut Kotter and Heskett budaya adalah *culture means fairly established set of beliefs, behaviors and values of society contain generally*. (budaya berarti seperangkat keyakinan, perilaku, dan nilai masyarakat yang mapan cukup umum).²⁷⁷ Hoy dan Miskel Budaya *orientations are values, norms, and tacit assumptions.*²⁷⁸ Philip Kotler budaya adalah sebagai kumpulan nilai dasar persepsi, keinginan dan perilaku yang dipelajari oleh anggota masyarakat dari keluarga dan institusi penting lainnya.²⁷⁹ Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidup, manusia butuh kepada manusia lainnya.

Aristoteles mengatakan manusia adalah makhluk sosial (*zoon politicon*). Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerjasama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok. Tujuan dari usaha manusia akan lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama (*togetherness*) dari pada dengan sendiri-sendiri. Budaya berbeda dengan iklim, iklim merujuk kepada sebuah kualitas dan karakter kehidupan hal itu didasarkan kepada kehidupan organisasi dan mencerminkan norma (*norms*) tujuan (*goals*)

²⁷⁶ Joson martin, *Organizational Culture and Organizational Change; How shared values, Rituals, and sagas can Facilitate Change in an Academic Library*, (ACRL April 10-13, 2013 Indianapolis), 460

²⁷⁷ Kotter, J.P & Heskett. J.L, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press,1992), 221

²⁷⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration; theory, Research and Practice, third Edition* (New York;Random House, 1987), 245

²⁷⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, Penerjemah; Pop Sabran, Prinsip-prinsip Pemasaran, Edisi 12 (Jakarta, Erlangga 2006), 159

nilai (*values*) hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*), pembelajaran, peraktek kepemimpinan serta struktur organisasi. Iklim organisasi (*organizational climate*) persepsi yang tersebar yang dimiliki oleh para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka.

Budaya menciptakan iklim organisasi dan bersifat terus menerus sedangkan iklim hanya sesaat, jika karyawan bekerja dengan seseorang yang memiliki tingkah laku positif yang menginspirasinya untuk melakukan yang terbaik atau dengan sebuah tim yang tidak bersemangat yang mengeringkan motivasi kerjanya, maka ia sedang mengalami efek dari iklim, iklim organisasional mengacu pada berbagai persepsi yang dimiliki oleh para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja.²⁸⁰

Rogers dan Steinfatt mengatakan bahwa budaya dapat diberi batasan sebagai keseluruhan cara hidup orang (*the total way of life*) yang tersusun berdasarkan pola-pola perilaku, nilai-nilai, norma-norma dan objek-objek material yang mereka pelajari dan pertukaran. Meskipun budaya merupakan sebuah konsep yang sangat umum, tetapi budaya memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku individu.

Bahkan Edgar H. Schein mendefinisikan budaya sebagai berikut

“ Culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal

²⁸⁰ Stephen P. Robbins & Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)* E.16, 360

integration, that has worked well enough to be considered valid and, there for to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems” (suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, digali, dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor eksternal maupun integrasi internal yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran, maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut).²⁸¹ Seperti halnya Schein, Ogbona dan Harris mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *“the collective sum of beliefs, values, meanings, and assumptions that are shared by social group and that help to shape the ways in which they responds to each other and to their external environment”*.

Dari beberapa pandangan di atas dapat dipahami bahwa budaya adalah keseluruhan cara hidup manusia, termasuk di dalamnya kepercayaan, pengetahuan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah kelompok dan secara terus menerus berlangsung dari generasi ke generasi berikutnya.

b. Wujud dan Unsur Budaya

Para pakar semisal Schein menggambarkan wujud budaya dalam 3 level yaitu:

²⁸¹ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Fransisco; Jossey-Bass, 1992), 16

- 1) Level 1 adalah artefak. Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya. Pada level ini orang dapat melihat dengan jelas bangunan output (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni dan perilaku manusia.
- 2) Level 2 adalah nilai-nilai yang menjadi acuan untuk direfleksikan dalam setiap tindakan dan perilaku.
- 3) Level 3 adalah asumsi dasar. Jika solusi yang dikembangkan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*).²⁸²

Sejalan dengan pandangan Schein di atas, Hoy dan Miskel membagi tingkatan budaya ke dalam tiga tahapan, yakni norma, nilai bersama dan asumsi dasar. Masing-masing berlangsung di tingkat kedalaman abstrak yang berbeda. Norma lazimnya berupa ekspektasi tak tertulis dan informal yang muncul persis di bawah permukaan pengalaman dan mempengaruhi perilaku secara langsung.

Nilai adalah kepercayaan pada sesuatu yang dikehendaki. Nilai merupakan cerminan asumsi dasar kebudayaan. Nilai sering kali menentukan apa saja yang sebaiknya dilakukan. Sedangkan asumsi merupakan premis abstrak tentang hakikat hubungan manusia, kodrat manusia, kebenaran, realita dan lingkungan.²⁸³

²⁸² Lihat Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: Jossey- Bass, 2010), 23-31

²⁸³ Wayne, K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 270-271

Pandangan lainnya tentang wujud budaya antara lain sebagaimana pendapat Sergiovanni²⁸⁴ mengutip pendapat Lundberg menyebutkan bahwa budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan, yaitu (1) *artifacts*, (2) *perspectives*, (3) *values*, dan (4) *assumption*. Pada tingkatan *artifacts*, budaya organisasi terwujud dalam cerita/kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk- produk yang merupakan yang merupakan simbolisasi nilai-nilai. Wujud budaya organisasi pada tingkatan *perspectives* adalah peraturan-peraturan dan norma yang dijadikan acuan dalam menyelesaikan problema yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bersikap dan berperilaku anggota.

Wujud budaya organisasi pada tingkatan *values* adalah nilai-nilai yang dijadikan acuan dalam segala keputusan dan tindakan anggota dalam organisasi serta yang mencerminkan tujuan, identitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. Sedang wujud budaya organisasi pada tingkatan *assumption* merupakan pandangan anggota organisasi mengenai dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada adanya hubungan antara dirinya dengan orang lain tempat berada.

Dari beberapa pandangan tentang tingkatan budaya di atas, maka dapat disarikan bahwa budaya memiliki level yang berbeda terdiri dari ide atau gagasan (norma, nilai, asumsi), tindakan dan juga artefak. Masing-masing tingkatan bergerak dari yang sangat abstrak sampai pada yang sifatnya yang kongkrit. Adapun unsur-unsur budaya

²⁸⁴ Sergiovanni. T.J, *The Principalship: A. Reflective Practice Perspective*. (Bonton: Allyn and Bacon Inc, 1987), 128.

sebagaimana dikemukakan yang Koentjaraningrat terdiri dari tujuh unsur.²⁸⁵ Ia menyebutnya sebagai isi pokok kebudayaan. Ketujuh unsur kebudayaan universal tersebut adalah kesenian, sistem teknologi dan peralatan, sistem organisasi masyarakat, bahasa, sistem mata pencaharian hidup dan sistem ekonomi, sistem pengetahuan, dan sistem religi.

Sementara itu, menurut Cateora bahwa berdasarkan wujudnya, budaya memiliki beberapa unsur sebagai berikut:²⁸⁶

1) Kebudayaan material

Kebudayaan material mengacu pada semua ciptaan masyarakat yang konkret. Termasuk dalam kebudayaan material ini adalah temuan-temuan yang dihasilkan dari suatu penggalian arkeologi: mangkuk tanah liat, perhiasan, senjata, dan lain-lain. Kebudayaan material juga mencakup barang-barang, seperti televisi, pesawat terbang, stadion olahraga, pakaian dan bangunan-bangunan pencakar langit.

2) Kebudayaan nonmaterial

Kebudayaan nonmaterial adalah karya cipta abstrak yang diwariskan dari generasi ke generasi, misalnya berupa dongeng, cerita rakyat, dan lagu atau tarian-tarian tradisional

²⁸⁵ " Koentjaraningrat, *Pengantar Antropologi* ., 82.

²⁸⁶ Sulasman dan Setia Gumilar, *Teori-teori Kebudayaan...*, 38-39

3) Lembaga sosial

Lembaga sosial dan pendidikan memberikan peran yang banyak dalam konteks berhubungan dan berkomunikasi di masyarakat. Sistem sosial yang terbentuk dalam suatu negara akan menjadi dasar dan konsep yang berlaku pada tatanan sosial masyarakat.

4) Sistem kepercayaan

Bagaimana masyarakat mengembangkan dan membangun sistem kepercayaan atau keyakinan terhadap sesuatu. Hal ini akan mempengaruhi sistem penilaian yang ada dalam masyarakat. Sistem keyakinan ini akan mempengaruhi dalam kebiasaan, bagaimana memandang hidup dan kehidupan, cara mereka mengonsumsi makanan, sampai dengan cara bagaimana berkomunikasi.

5) Estetika

Berhubungan dengan seni dan kesenian, musik, cerita, dongeng, hikayat, drama dan tari tarian, yang berlaku dan berkembang dalam masyarakat. Seperti di Indonesia setiap masyarakatnya memiliki nilai estetika sendiri. Nilai estetika ini perlu dipahami dalam segala peran, agar pesan yang akan disampaikan dapat mencapai tujuan dan efektif.

6) Bahasa

Bahasa merupakan alat pengantar dalam berkomunikasi. Setiap wilayah memiliki perbedaan yang sangat kompleks dalam

bahasa. Dalam ilmu komunikasi bahasa merupakan komponen komunikasi yang sulit dipahami Bahasa memiliki sifat unik, yang hanya dapat dimengerti oleh pengguna bahasa tersebut. Jadi keunikan bahasa ini harus dipelajari dan dipahami agar komunikasi lebih baik dan efektif dengan memperoleh nilai empati dan simpati orang lain.

Meskipun terdapat unsur-unsur budaya sebagaimana yang dikemukakan di atas, akan tetapi isi unsur budaya akan berbeda antara satu budaya dengan budaya lainnya. Setiap unsur budaya tidak bersifat statis, tetapi selalu berubah sesuai dengan dinamika dan perkembangan serta proses adaptasi yang terjadi pada budaya tersebut.

c. Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Sebagaimana konsep budaya yang menghadirkan kompleksitas dan kebingungan konseptual, konsep budaya organisasi yang diadopsi dari konsep budaya yang terlebih dahulu berkembang pada disiplin antropologi- juga mengalami keragaman pengertian. Tidak ada definisi yang utuh dan terpadu tentang budaya organisasi. William Ouchi dalam Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan aneka nilai dan kepercayaan dasar organisasi yang bersangkutan kepada para karyawannya. Sementara

Henry Mintzberg menyebut budaya sebagai ideologi organisasi atau tradisi dan kepercayaan sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dan menghembuskan ruh tertentu ke dalam kerangka strukturnya.²⁸⁷

Edgar Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.²⁸⁸ Menurut Robbins, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.²⁸⁹ Lebih jauh Kilmann dkk dalam Sutrisno menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku dan disepakati oleh anggota dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku pemecahan masalah-masalah organisasinya.²⁹⁰

²⁸⁷ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik GLT*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 270.

²⁸⁸ Edgar H. Schein, *Organizational...*, 9

²⁸⁹ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: Prenhallindo, 2001), 247.

²⁹⁰ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2011), 2

Secara sederhana Hoy dan Miskel mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem orientasi bersama yang mempersatukan unit-unit organisasi dan memberikannya identitas khusus.²⁹¹ " Definisi lainnya dikemukakan Mardiyah bahwa budaya organisasi diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang diajarkan dari satu generasi ke generasi berikutnya di mana di dalamnya terdapat perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi.²⁹²

Budaya organisasi itu sangat kompleks. Terdapat banyak perbedaan pandangan terkait dengan konseptualisasi budaya organisasi. Tetapi pada prinsipnya semua mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Anggota baru dalam sebuah organisasi tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasi.²⁹³

Dari beberapa pandangan di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda

²⁹¹ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 270.

²⁹² Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 74.

²⁹³ Elizabet WolfeMorrison, "Longitudinal Study of the Effects Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, April, 1993, 173- 183.

antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, atau juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Dalam konteks pengembangan organisasi, memahami makna budaya dalam kehidupan organisasi dianggap sangat relevan. Oleh karena itu budaya organisasi bisa dianggap sebagai aset. Paling tidak budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal.²⁹⁴ Jika peran ini bisa berfungsi dengan baik dan dibarengi dengan penyusunan strategi yang tepat maka bisa diharapkan kinerja organisasi akan meningkat. Sebagaimana menurut Paul Bate: “*Soft systems means hard systems*” dan “*hard systems means soft systems*”. Artinya, kompatibilitas *soft system* (strategi, sistem dan struktur) dan *hard systems* (*staff, skill, styles, dan shared values*).²⁹⁵ Akan tetapi Hofstede mengatakan bahwa kebanyakan beranggapan budaya organisasi selalu berdampak positif terhadap kehidupan organisasi, padahal dalam realita budaya sering menjadi variabel penghambat.²⁹⁶ Penyebabnya seperti dikatakan Morgan, budaya organisasi yang terlalu kuat sering

²⁹⁴ Lynn S. Paine, *Managing for organizational integrity*, *Harvard Business Review*, 1994, 115

²⁹⁵ Paul Bate, *Strategic for Cultural Change* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1994)

²⁹⁶ Hofstede, *Cultures and Organizations: software of the Mind* (New York, Mc Graw Hill, 1997)

mendorong organisasi menjadi egosentrik dan *inward looking*, seolah-olah hanya perusahaannya yang terbaik sehingga cenderung menyepelkan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing.²⁹⁷

Robbins membagi fungsi budaya organisasi menjadi empat bagian yaitu:

- a) *Culture has a boundary defining role; it creates distinctions between one organization and others.*
- b) *It conveys a sense of identity for organization members.*
- c) *Culture facilitates commitment to something larger than individual self interest.*
- d) *It enhances the stability of the social system.*²⁹⁸

Pertama, menurut Robbins budaya organisasi memiliki peran yang menentukan batas dan pembeda, fungsi ini dapat menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. *Kedua*, budaya organisasi menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi dapat memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi individu, keempat, budaya organisasi dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial karena itu menurut Robbins budaya berfungsi sebagai lem sosial yang membantu menahan organisasi bersama-sama dengan memberikan standar untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Sekaligus menurut Robbins budaya organisasi adalah sebagai mekanisme pembuatan dan kontrol rasa yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku

²⁹⁷ Morgan, *the Image of Organizations* (London:SAGE Publication, 1997),

²⁹⁸ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Essential of Organizational Behavior* (United States of America, 2014), 252

karyawan, dalam hal ini biasanya organisasi membuat aturan permainan organisasi (sebagai budaya) menjadi dasar perilaku setiap anggota organisasi.

Menurut Robbins, beberapa fungsi budaya organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.²⁹⁹

Senada dengan pendapat di atas, Mardiyah mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi bagi kehidupan sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Budaya sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b) Budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi.
- c) Budaya sebagai perekat organisasi
- d) Budaya sebagai alat kontrol³⁰⁰

Perubahan budaya secara teoritis diartikan sebagai suatu proses dialog yang terus-menerus antara kebudayaan lokal dengan kebudayaan “donor” sampai tahap tertentu membentuk proses

²⁹⁹ Stephen, Robbins, *Perilaku Organisasist...*, 294.

³⁰⁰ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 75

sintesa dengan berbagai wujud yang akan melahirkan format akhir budaya yang mantap.³⁰¹

Ada beberapa faktor yang menyebabkan perubahan budaya:

- a) Perubahan lingkungan alam
- b) Perubahan yang disebabkan adanya kontak dengan suatu kelompok lain
- c) Perubahan karena adanya penemuan (discovery)
- d) Perubahan yang terjadi karena suatu masyarakat atau bangsa mengadopsi beberapa elemen budaya material yang telah dikembangkan oleh bangsa lain atau tempat lain
- e) Perubahan yang terjadi karena suatu bangsa memodifikasi cara hidupnya
- f) dan mengadopsi suatu pengetahuan atau kepercayaan baru, atau karena perubahan dalam pa
- g) Pandangan hidup dan konsepsinya tentang realitas.³⁰²

Menurut Jusi budaya yang kuat didukung oleh faktor-faktor berikut:

- a) Kepemimpinan (*leadership*). Dalam hal ini sangat diperlukan penerapan gaya kepemimpinan transformatif.
- b) Jenis arahan (*sense of direction*) arahan dari pemimpin seharusnya mendukung proses transformasi.
- c) Iklim organisasi (*organizational climate*) iklim organisasi yang selama ini sudah terbentuk perlu lebih dimantapkan, sehingga dapat mendukung transformasi di dalamnya.
- d) Tim kerja yang positif (*positive teamwork*) transformasi budaya akan mudah dilakukan dengan dukungan tim kerja yang positif (kelompok dan agresif)
- e) Sistem yang berdasarkan nilai tertentu (*value add systems*) penerapan nilai tertentu akan menjadi distingsi dan trade mark bagi sebuah organisasi dan lembaga pendidikan.
- f) Struktur yang memungkinkan (*enabling structure*) struktur ini meliputi departementalisasi, job description dan pengendaliannya.
- g) Kompetensi yang tepat (*appropriate competences*) job description harus disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki.

³⁰¹ Jujun S. Suriasumantri dalam, Esti Ismawati, *Ilmu Sosial Budaya Dasar*. Yogyakarta: Ombak, 2012, 100

³⁰² Elly M, Setiadi, dkk, *Ilmu Sosial Budaya Dasar, Edisi ketiga*, (Bandung Kencana, 2006), 44-45

- h) Individu yang berkembang (*developed individual*) transformasi budaya hanya dapat dilakukan oleh individu yang bersedia untuk berkembang.³⁰³

d. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

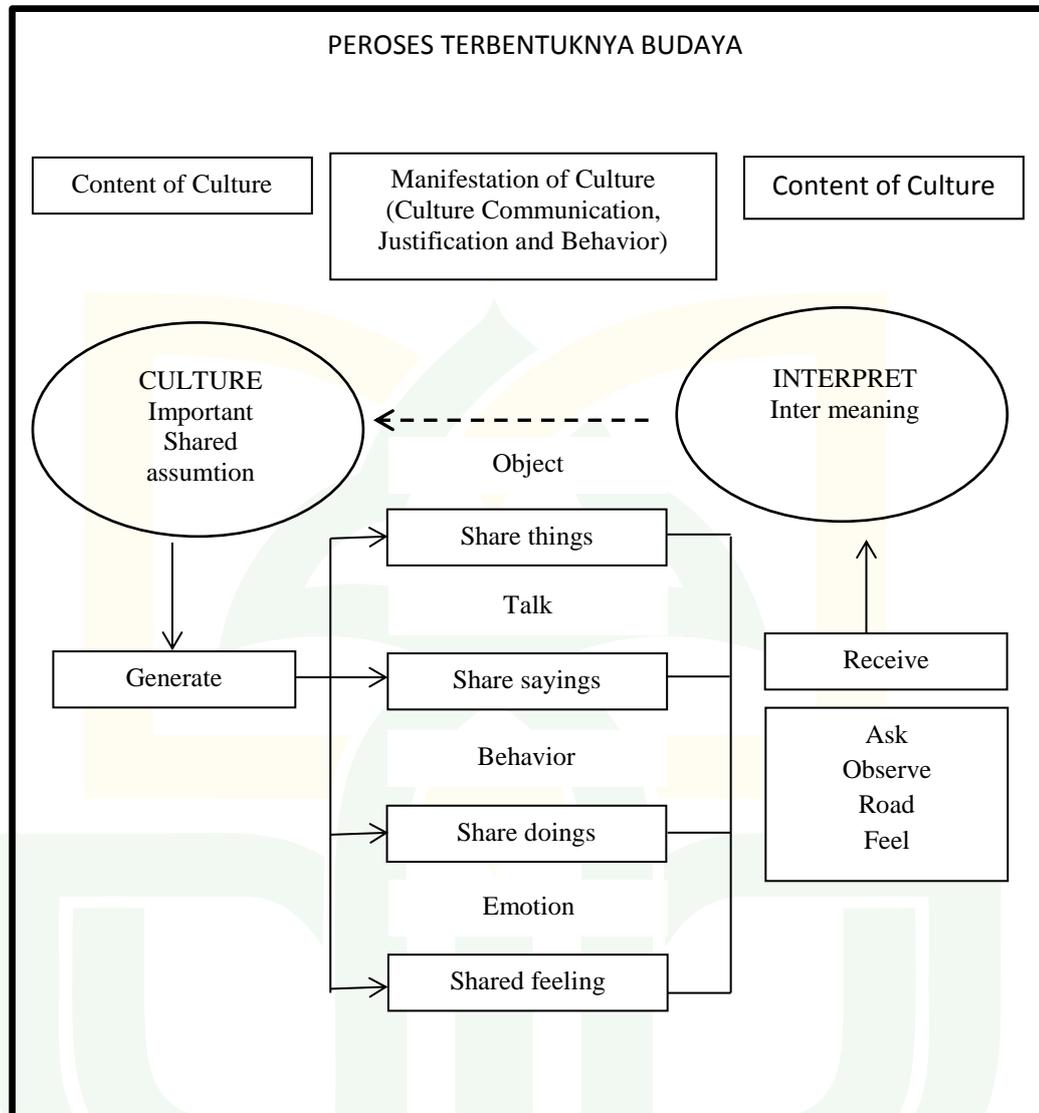
Budaya mempresentasikan bagian emosional organisasi yang tak tertulis. Sebuah organisasi mengembangkan budayanya sendiri yang khas. Ketika para anggota organisasi saling berinteraksi, maka akan muncul nilai, norma, kepercayaan dan cara berpikir bersama. Orientasi bersama inilah yang kemudian membentuk budaya organisasi.

Shein menjelaskan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Meskipun budaya organisasi berkembang dalam cara yang berbeda-beda tetapi proses yang terjadi dalam pembentukan dapat digambarkan dalam alur sebagai berikut.

- 1) Para pendiri dan pimpinan lainnya ketika mendirikan sebuah organisasi telah memiliki setting terhadap asumsi dasar, nilai-nilai perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada para bawahan.
- 2) Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal
- 3) Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.³⁰⁴

³⁰³ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi* (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara:2010), 380

³⁰⁴ Edgar Schein, *Organizational...*, 210

Gambar 2. 3 Proses Terbentuknya Budaya³⁰⁵

³⁰⁵ Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realistics* (Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc. 1982), 17

e. Proses Perubahan Budaya

Kebudayaan sebagai nilai-nilai yang dihayati ataupun ide yang diyakini tersebut bukanlah ciptaan sendiri dari setiap individu yang menghayati dan meyakini, semuanya itu di peroleh melalui proses belajar. Proses belajar merupakan cara untuk mewariskan nilai-nilai tersebut dari generasi ke generasi. Pewarisan tersebut di kenal dengan proses sosialisasi atau enkulturasi (proses pembudayaan).³⁰⁶ Sosialisasi dapat diartikan sebagai sebuah proses seumur hidup yang berkenaan dengan bagaimana individu mempelajari cara-cara hidup, norma dan nilai sosial yang terdapat dalam kelompoknya agar dapat berkembang menjadi pribadi yang dapat di terima oleh kelompoknya. Sosialisasi berfungsi untuk, (1) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada individu; (2) Menambah kemampuan berkomunikasi, mengembnagkan kemampuan menulis, membaca dan bercerita; (3) Membantu pengendalian fungsi-fungsi organik melalui latihan-latihan mawas diri; (4) Membiasakan individu dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam masyarakat.³⁰⁷

Agen atau pelaku sosialisasi keluarga, teman bermain, sekolah, media massa (cetak dan elektronik), lingkungan kerja.³⁰⁸ Proses sosialisasi terjadi melalau *conditioning* oleh lingkungan yang menyebabkan individu mempelajari pola kebudayaan yang fundamental

³⁰⁶ Alolili weri, *Gatra-gatra Komunikasi Antarbudaya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 215.

³⁰⁷ Alolili weri, *Gatra-gatra Komunikasi Antarbudaya...*, 216

³⁰⁸ M. Idianto, *Sosiologi*, (Jakarta, Erlangga, 20014), 115-122.

seperti berbahasa, cara berjalan, duduk, berperilaku sopan, mengembangkan sikap yang dianut dalam masyarakat seperti sikap terhadap agama, seks, orang yang lebih tua, pekerjaan, dan segala sesuatu yang perlu bagi warga masyarakat yang baik. Belajar norma-norma kebudayaan pada mulanya banyak terjadi di rumah dan sekitar, kemudian di sekolah, dan lingkungan lain. Sosialisasi tercapai melalui komunikasi dengan anggota masyarakat lainnya pola kelakuan yang diharapkan dari santri dan masyarakat terus-menerus disampaikan dalam segala sesuatu dimana terlibat. Kelakuan yang tak sesuai dikesampingkan karena menimbulkan konflik dengan lingkungan. Sedangkan kelakuan yang sesuai dengan norma yang diharapkan dimantapkan.³⁰⁹

Proses enkulturasi berkaitan dengan proses belajar. Proses belajar menyesuaikan alam pikiran serta sikap terhadap adat, sistem norma, serta semua peraturan yang terdapat dalam kebudayaan seseorang. Proses ini telah dimulai sejak awal kehidupan kemudian dalam lingkungan yang makin lama makin meluas. Proses enkulturasi selalu berlangsung secara dinamis. Wahana terbaik dan paling efektif untuk mengembangkan ketiga proses sosial budaya tersebut adalah pendidikan yang terlembaga melalui sistem pendidikan. Lembaga pendidikan merupakan wahana strategis yang memungkinkan setiap orang, dengan latar belakang sosial budaya yang beragam, untuk saling

³⁰⁹ Nasution. S, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 126-129.

berinteraksi di antara sesama, saling menyerap nilai-nilai budaya yang berlainan, dan beradaptasi sosial.

Dapat dikatakan, sistem di lembaga pendidikan adalah salah satu pilar penting yang menjadi tiang penyangga sistem sosial yang lebih besar dalam suatu tatanan kehidupan masyarakat, untuk mewujudkan cita-cita kolektif. Maka, pendidikan yang diselenggarakan melalui sistem pendidikan semestinya dimaknai sebagai sebuah strategi kebudayaan. Proses transformasi budaya dapat dilakukan dengan cara mengenalkan budaya, memasukan aspek budaya dalam proses pembelajaran. Kebudayaan merupakan dasar dari praksis pendidikan maka tidak hanya seluruh proses pendidikan berjiwakan kebudayaan nasional saja, tetapi juga seluruh unsur kebudayaan harus diperkenalkan dalam proses pendidikan. Untuk membangun manusia melalui budaya maka nilai-nilai budaya itu harus menjadi satu dengan dirinya, untuk itu di perlukan waktu panjang untuk transformasi budaya.

f. Konsep Akulturasi Budaya

Kebudayaan Islam adalah hasil akal, budi, cipta rasa dan karya manusia yang berdasarkan pada nilai-nilai tauhid, Islam sangat menghargai akal manusia untuk berkiprah dan berkembang. Dalam perkembangan kebudayaan perlu dibimbing oleh wahyu dan aturan-aturan yang mengikat agar tidak terperangkap pada ambisi yang bersumber dari nafsu hewani dan setan, sehingga akan merugikan dirinya sendiri. Disini agama fungsinya membimbing manusia dalam

mengembangkan akal budinya sehingga menghasilkan kebudayaan yang beradab atau peradaban Islam.³¹⁰

Dalam catatan sejarah tentang syiar Islam, akulturasi menjadi konsep dasar pembentukan peradaban Islam di Nusantara. Konsep akulturasi dimainkan sedemikian rupa oleh para pedagang yang ketika itu berperan sebagai muballig (wali) penyiur Islam, sehingga Islam menjadi agama yang mudah diterima penduduk lokal di Nusantara. Sebelum datangnya Islam masyarakat telah memeluk agama yang berkembang secara evolutif pula, baik dari penduduk asli (yang menganut animisme, dinamisme, veteisme, dan sebagainya) maupun pengaruh dari luar hindu budha.³¹¹

Akulturasi (acculturation) adalah proses sosial yang timbul bila suatu kelompok manusia dengan suatu kebudayaan tertentu dihadapkan dengan unsur-unsur kebudayaan dari suatu kebudayaan asing (baru) yang sedemikian rupa, sehingga unsur-unsur kebudayaan-kebudayaan asing itu lambat laun diterima dan diolah kedalam kebudayaan sendiri tanpa menyebabkan hilangnya kepribadian kebudayaan sendiri.³¹² Kim mengatakan akulturasi merupakan suatu proses yang dilakukan pendatang untuk menyesuaikan diri dengan memperoleh budaya

³¹⁰ Achmad Wahyudin, dkk. *Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Grasindo, 2009), 119

³¹¹ Salman Paris, *Islam dan Budaya Lokal* (Studi atas Tradisi KeIslaman Masyarakat Jawa) *Taqafiyat*, Vol. 15, No. 1 (2014), 75

³¹² Siti amanah, *Pola komunikasi dan peroses Akulturasi Mahasiswa Asing di STAIN Kediri*, *Realita*, Vol. 13, No. 1 (Januari, 2015), 58

pribumi, yang akhirnya mengarah kepada asimilasi.³¹³ proses akulturasi umumnya menyebabkan martabat kedua kebudayaan meningkat kepada taraf yang lebih tinggi dalam bidang psikiatri berarti proses perubahan budaya, apabila individu dipindahkan dari suatu lingkungan budaya etnik tertentu kepada lingkungan budaya etnik lain.

Ciri terjadinya proses akulturasi yang utama adalah diterimanya kebudayaan luar yang diubah kedalam kebudayaan sendiri tanpa menghilangkan kepribadian kebudayaan asal.³¹⁴ proses akulturasi ini dimaksudkan untuk mengelola kebudayaan baru yang tidak menghilangkan budaya asli hingga bisa diterima oleh penganut kebudayaan tersebut. Konsep akulturasi dimanfaatkan oleh muballig untuk menyiarkan agama Islam di Nusantara. Proses Islamisasi yang berlangsung di Nusantara pada dasarnya berada dalam proses akulturasi, seperti yang telah diketahui bahwa Islam di sebarluaskan di Nusantara sebagai kaidah normatif di samping aspek seni budaya. Sementara itu masyarakat dan budaya dimana Islam itu disosialisasikan adalah sebuah alam empiris dalam konteks ini sebagai makhluk berakal, manusia pada dasarnya beragama dan dengan akalanya pula mereka mengetahui dunianya sendiri. Pada alur logika inilah manusia melalui perilaku budayanya senantiasa meningkatkan aktualisasi diri, karena

³¹³ Aulia Vera Rosida, *Pola Komunikasi Masyarakat Suku Nuhatan sebagai Dampak Akulturasi Budaya Reformasi*, Vol. 1 No. 1 (2014), 311

³¹⁴ Agus Sachari, *Budaya Visual Indonesia*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 29

itu dalam setiap akulturasi budaya, manusia membentuk memanfaatkan, mengubah hal-hal paling sesuai dengan kebutuhannya.³¹⁵

Nilai universalisme Islam menampakkan diri dalam berbagai manifestasi penting, dan yang terbaik adalah dalam ajaran-ajarannya. ajaran-ajaran Islam yang mencakup aspek akidah, syari'ah dan akhlak (yang sering kali disempitkan oleh sebagian masyarakat menjadi hanya kesusilaan dan sikap hidup) menampakkan perhatiannya yang sangat besar terhadap persoalan utama kemanusiaan dan budaya di Indonesia yang sangat plural.³¹⁶ Islam adalah agama rahmatan lilalamin yang bersifat universal artinya misi dan ajaran Islam tidak hanya ditujukan kepada satu kelompok atau negara melainkan seluruh umat manusia bahkan jagat raya.³¹⁷

Pada saat yang sama dalam menerjemahkan konsep-konsep langitnya ke bumi, Islam mempunyai karakter dinamis, elastis, dan akomodatif dengan budaya lokal selama tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam itu sendiri.³¹⁸ Proses dialog Islam dengan budaya atau tradisi masyarakat diwujudkan dalam mekanisme proses kultural dalam menghadapi negosiasi lokal. Ia tidak diterima apa adanya ketika

³¹⁵ Muhammad Harfin Zuhdi, *Islam Wetu Telu* (Dialektika Hukum Islam dengan Tradisi Lokal), *Istimbath*, Vol. 13 No. 2 (Desember 2014), 174

³¹⁶ Asnawan, *Islam dan Akulturasi Budaya Lokal di Indonesia*, *Falsifa*, Vol. 2 No. 2, (september 2011), 85

³¹⁷ Khabibi Muhammad Lutfi, *Islam Nusantara, Relasi Islam dan Budaya Lokal*, *Shahih*, Vol. 1, No. 1 (Januari-juni 2016), 2

³¹⁸ Hal ini sejalan dengan pemikiran Gusdur tentang Islam yang akomodatif terhadap budaya Lokal. Karena itu pribumisasi Islam bagi Gusdur, bukan upaya menghindarkan timbulnya perlawanan dari kekuatan budaya setempat, justru bertujuan memperkuat budaya setempat agar tidak hilang. Inti pribumisasi Islam ini adalah sebuah kebutuhan untuk menghindari perbedaan tajam antara budaya dan agama. Lihat Abdurrahman Wahid, *Pergulatan Negara, Agama dan Kebudayaan*, (Jakarta; Desantara, 2001), 111

ditawar oleh khazanah lokal. Di sinilah, Islam dan tradisi masyarakat ditempatkan dalam posisinya yang sejajar untuk berdialog secara kreatif agar salah satunya tidak berada dalam posisi yang subordinat, yang berakibat pada sikap saling melemahkan. Perpaduan antara Islam dan tradisi masyarakat ini adalah sebuah kekayaan tafsir lokal agar Islam tidak tampil hampa terhadap realitas yang sesungguhnya. Islam tidak harus dipersepsikan sebagai Islam yang ada di Arab tetapi Islam mesti berdialog dengan tradisi masyarakat setempat. 319

g. Budaya/tradisi menurut Islam

Secara terminologi kata tradisi/budaya mengandung suatu pengertian yang tersembunyi tentang adanya kaitan antara masa lalu dengan masa kini, ia menunjukkan kepada sesuatu yang diwariskan oleh masa lalu, tetapi masih berwujud dan berfungsi pada masa sekarang. Sewaktu orang berbicara tentang tradisi/budaya Islam atau tradisi Kristen secara tidak sadar ia sedang menyebut serangkaian ajaran atau doktrin yang dikembangkan ratusan atau ribuan tahun yang lalu akan tetapi ia masih hadir bahkan masih tetap berfungsi sebagai pedoman bagi kehidupan sosial pada masa kini, ajaran Islam maupun kristen tersebut masih berfungsi sampai saat ini. karena adanya proses pewarisan sejak awal berdirinya, melewati berbagai kurun generasi dan diterima oleh generasi sekarang.³²⁰

³¹⁹ Muhammad Harfin Zuhdi, *Dakwah dan Dialektika...*,53

³²⁰M. Bambang Pranowo, *Islam Faktual antara Tradisi dan Relasi Kuasa* (Yogyakarta: Adicita Karya,1999),h.12/H. Fahrurrozi Dahlan,Kiai, 339

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), tradisi adalah adat kebiasaan turun temurun (dari nenek moyang) yang masih dijalankan oleh masyarakat; penilaian atau anggapan bahwa cara-cara yang telah ada merupakan yang paling baik dan benar. Zaini rahman mendefinisikan tradisi adalah segala sesuatu yang hadir dan menyertai kekinian kita, yang berasal dari masa lalu, baik itu masa lalu kita (muslim) maupun masa lalu orang lain (non muslim). Oleh karena itulah tradisi dalam pengertian yang paling elementer adalah sesuatu yang ditransmisikan atau diwariskan dari masa lalu ke masa kini. Tradisi ini mencakup; 1) tradisi maknawi (*al-turats al-maknawi*) yang berupa tradisi pemikiran dan budaya; 2) tradisi material (*al-turatsal madz*), seperti monumen dan benda-benda masa lalu; 3) tradisi kebudayaan yaitu segala sesuatu yang kita miliki dari masa lalu kita; 4) tradisi kemanusiaan universal, yakni segala sesuatu yang hadir ditengah kita namun berasal dari masa lalu orang lain.³²¹

Islam mengapresiasi tradisi/budaya yang berkembang dimasyarakat selama tidak bertentangan dengan prinsip ajaran Islam. Hal ini sangat logis karena Islam adalah agama universal yang beradaptasi dengan pluralitas kebudayaan yang dinamis. Islam hanya memberikan ketentuan-ketentuan universal sedangkan praktek aplikasinya disesuaikan dengan kebudayaan lokal masyarakat setempat. Misalnya dalam ajaran menutup aurat dengan bahan model dan warna

³²¹Zaini Rahman, *Post Tradisionalisme Islam; Epistemologi Peloncat Tangga dalam Buletin Wacana Postra edisi perkenalan*, Nopember 2011.

yang dipakai disesuaikan tradisi dan budaya masyarakat yang berbeda suatu daerah dengan yang lain, Arab parsi, India, `Mesir, Turki dan melayu menerapkan perintah menutup aurat, ini tanpa menghilangkan tradisi busana masing-masing negara. Bahkan sejak era awal Islam banyak tradisi yang dibiarkan dan dilanjutkan selama tidak bertentangan dengan ajaran-ajaran Islam.³²²

Dalam kaidah fiqih termaktub “*al-‘adatu muhakkamah*” tradisi/budaya menjadi sumber hukum dan teori usul fiqh ‘adat dibagi menjadi empat: *Pertama*, ‘adat lama yang mengandung kemaslahatan secara substansial. Artinya, dalam ‘adat tersebut ada unsur manfaatnya dan tidak ada unsur mudharratnya, atau unsur manfaatnya lebih besar daripada unsur mudharratnya. Dalam konteks ini ‘adat diterima penuh oleh hukum Islam contohnya adalah diyat (uang tebusan darah) yang harus dibayar oleh pelaku pembunuhan kepada keluarga yang terbunuh, tradisi/budaya ini berlaku di masyarakat Arab sebelum Islam dan diteruskan oleh Islam sehingga ditetapkan sebagai hukum Islam.

Kedua, adat yang mengandung kemaslahatan substansial, namun dalam pelaksanaannya tidak dianggap baik oleh Islam, dalam konteks ini adat diterima oleh Islam dengan perubahan dan penyesuaian yang dibutuhkan. Misalnya kebiasaan *dhihar* yaitu ucapan suami yang menyamakan istrinya (punggunya) dengan ibunya sendiri. Kebiasaan ini sudah berlaku di Arab sebagai upaya suami dalam bercerai dengan

³²²Jamal Ma'mur Asmani, *Peran Pesantren dalam Kemerdekaan dan Menjaga NKRI*, (Aswaja Pressindo Yogyakarta,2011), 200

istrinya. Setelah melakukan *dhihar* ini suami dan istri tidak dibolehkan berhubungan dan hubungan mereka sebagai suami istri terputus. Islam menerima kebiasaan ini namun dengan penyesuaian yaitu setelah suami melakukan *dhihar* tidak boleh melakukan hubungan kelamin namun tidak menyebabkan terputusnya hubungan pernikahan. Jika keduanya ingin berhubungan kembali maka diwajibkan terlebih dahulu membayar *kaffarah* (tebusan karena melakukan pelanggaran).

Ketiga, ‘adat yang mengandung unsur *mafsadah* (merusak) artinya dalam kebiasaan tersebut mengandung unsur perusakan dan tidak ada manfaatnya, atau ada manfaatnya tapi lebih banyak kemudaratannya. Islam menolak keras kebiasaan seperti ini seperti berjudi, minum-minuman keras dan praktek riba (rentenir).

Keempat, adat yang tidak mengandung unsur merusak dan tidak bertentangan dengan ajaran agama, namun belum diserap dalam agama secara langsung atau tidak langsung. Dalam konteks ini para ulama menggunakannya sebagai dasar penetapan hukum dengan nama yang berbeda-beda. Ulama Hanafiyah menggunakan *istihsan al ‘urf* (istihsan yang berdasarkan ‘urf) ‘urf didahulukan dari qiyas khafi (samar) dan umum, dalam pengertian: ‘urf mengkhususkan nas yang umum.

Malakiyah menjadikan ‘urf penduduk madinah sebagai dasar penetapan hukum dan mendahulukannya dari hadis ahad. Sedangkan syafi’iyah menggunakan ‘urf yang tidak ditemukan dasarnya dalam syara’ dan dalam penggunaan bahasa. Misalnya, menentukan arti dan

batasan pada tempat simpanan dalam hukuman pencurian arti berpisah dalam khiyar majlis waktu dan kadar haid, dan lain-lain. Untuk mengamalkan adat ini ada beberapa syarat. Pertama ada maslahat dan diterima oleh akal sehat, kedua, berlaku umum dan merata dikalangan orang yang ada dilingkungan ‘adat tersebut. Ketiga, adat tersebut sudah ada terlebih dahulu bukan adat yang lahir kemudian, keempat tidak bertentangan dengan dalil agama dan prinsip yang pasti.³²³

h. Budaya *Rebo Bontong* dalam Islam

Nilai universalisme Islam menampakkan diri dalam berbagai manifestasi penting, dan yang terbaik adalah dalam ajaran-ajarannya. ajaran-ajaran Islam yang mencakup aspek akidah, syari’ah dan akhlak (yang sering kali disempitkan oleh sebagian masyarakat menjadi hanya kesusialan dan sikap hidup) menampakkan perhatiannya yang sangat besar terhadap persoalan utama kemanusiaan dan budaya di Indonesia yang sangat plural.³²⁴ Islam adalah agama *rahmatan lilalamin* yang bersifat universal artinya misi dan ajaran Islam tidak hanya ditujukan kepada satu kelompok atau negara melainkan seluruh umat manusia bahkan jagat raya.³²⁵

Pada saat yang sama dalam menerjemahkan konsep-konsep langitnya ke bumi, Islam mempunyai karakter dinamis, elastis, dan

³²³ Jamal Ma’mur Asmani, *Peran Pesantren dalam Kemerdekaan dan Menjaga NKRI...*, 202

³²⁴ Asnawan, *Islam dan Akulturasi Budaya Lokal di Indonesia*, Falsifa, Vol. 2 No. 2, (september 2011), 85

³²⁵ Khabibi Muhammad Lutfi, *Islam Nusantara, Relasi Islam dan Budaya Lokal*, Shahih, Vol. 1, No. 1 (Januari-juni 2016), 2

akomodatif dengan budaya lokal selama tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam itu sendiri.³²⁶ Proses dialog Islam dengan budaya atau tradisi masyarakat diwujudkan dalam mekanisme peroses kultural dalam menghadapi negosiasi lokal. Ia tidak diterima apa adanya ketika ditawarkan oleh khazanah lokal. Di sinilah, Islam dan tradisi masyarakat ditempatkan dalam posisinya yang sejajar untuk berdialog secara kreatif agar salah satunya tidak berada dalam posisi yang subordinat, yang berakibat pada sikap saling melemahkan. Perpaduan antara Islam dan budaya masyarakat ini adalah sebuah kekayaan tafsir lokal agar Islam tidak tampil hampa terhadap realitas yang sesungguhnya. Islam tidak harus dipersepsikan sebagai Islam yang ada di Arab tetapi Islam mesti berdialog dengan tradisi/budaya masyarakat setempat.³²⁷

Shafar dan *Rebo Bontong*

Shafar adalah salah satu nama dari bulan Islam, tepatnya bulan yang kedua dari bulan Islam. Masyarakat pada umumnya sering mengidentikkan bulan muharram dan bulan shafar sebagai bulan keras, terlebih terhadap bulan shafar. Terdapat beberapa penjelasan dalam literatur-literatur Islam terkait bulan safar dan *Rebo Bontong*. Hadis yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA:

³²⁶ Hal ini sejalan dengan pemikiran Gusdur tentang Islam yang akomodatif terhadap budaya Lokal. Karena itu pribumisasi Islam bagi Gusdur, bukan upaya menghindarkan timbulnya perlawanan dari kekuatan budaya setempat, justru bertujuan memperkuat budaya setempat agar tidak hilang. Inti pribumisasi Islam ini adalah sebuah kebutuhan untuk menghindari perbedaan tajam antara budaya dan agama. Lihat Abdurrahman Wahid, *Pergulatan Negara, Agama dan Kebudayaan*, (Jakarta; Desantara, 2001), 111

³²⁷ Muhammad Harfin Zuhdi, *Dakwah dan Dialektika...*,53

Artinya : Bahwasanya Rasulullah SAW telah bersabda: tiada yang menular dan tiada shafar dan tiada burung hantu, maka berkata seorang arab badui: Wahai Rasulallah SAW maka apa yang menimpa ontaku yang ada di padang pasir yang seolah-olah kumpulan rusa maka datang ontanya yang berkudis yang masuk diantaranya kemudian membuatnya berkudis. Maka beliau bersabda : Maka siapa yang menulari yang pertama ?(HR Bukhari juz 7 hal 128 no 5717).

Untuk memahami Hadits ini dan menambah pengetahuan kita tentang shafar mari lihat sebuah penjelasan dari seorang ulama yang bernama Imam Ibnu Rajab Al Hambaly dalam kitabnya Lathoif Al Ma'arif, beliau berbicara lebar tentang amalan-amalan di bulan shafar. Beliau berkata " "Adapun "adwa" adalah penyakit menular yang menimpa orang sehat dan sangat membahayakan oleh karena itu orang arab meyakini bahwa kudis dan penyakit kulit lainnya sering terjadi di Bulan Shafar dan oleh karena itu pula orang arab badui meyakini bahwa ontanya yang sehat bercampur dengan ontanya yang kudisan maka menjadi kudisan pula. Maka Rasulullah bersabda "maka siapa yang menulari yang pertama". Maksudnya adalah bahwasanya yang pertama tidak kudisan dengan ditulari tapi dengan *qadha* (ketetapan) dan *qodar* (ketentuan) dari Allah SWT maka demikian juga yang kedua dan seterusnya. Dalam hadits lain diriwayatkan oleh Hurairah juga Rasulullah SAW bersabda.

Artinya : tiada yang menular dan tiada kesialan dan tiada burung hantu dan tiada shafar dan larilah kamu dari penderita lepra sebagaimana kamu lari dari singa (HR Bukhari hal 126 juz 7 no 5707).

Sepintas isi hadits ini terdapat kontradiksi karena Nabi SAW bersabda tiada yang menular tapi kemudian Beliau bersabda "larilah

kamu dari penderita lepra", Imam Ibnu Rajab Al hanbali mengomentari hal ini, Beliau berkata : "bahwasanya hadits ini menapikan apa yang dipercayai oleh orang jahiliyaah bahwasanya penyakit itu menular dengan sendirinya (alamiah) tanpa mempercayai taqdir Allah SWT".

Adapun makna dari "*tiada burung hantu*" dalam hadis di atas adalah meniadakan apa yang orang jahiliyah percayai bahwa ruh dan tulang mayit burung hantu serupa dengan kepercayaan reinkarnasi yaitu bahwasanya ruh orang mati berpindah ke jasad hewan dengan tanpa dibangkitkan dan dikumpulkan dan semua kepercayaan ini dibatalkan oleh Islam dan didustakan.

Adapun makna "*tiada shafar*", para ulama berbeda pendapat dalam menafsirinya, sebagian Ulama terdahulu berpendapat bahwa Shafar itu penyakit di perut berupa ulat sebesar ular yang menyakitkan lalu Nabi SAW meniadakan hal ini. Pernyataan ini adalah pendapat Imam Ibnu Uyainah dan Imam Ahmad. Sekelompok ulama lain berpendapat bahwa yang dimaksud dengan shafar itu adalah "bulan shafar yaitu nama bulan di tahun Hijriah pendapat tentang tafsirnya, pertama hadits ini meniadakan perbuatan orang jahiliyyah berupa Nasi' (penambahan) yaitu mereka menghalalkan bulan muharram dan mengharamkan bulan shafar sebagai penggantinya (menurut pendapat Imam Malik), pendapat kedua bahwa orang jahiliyah beranggapan sial dengan shafar maka Nabi SAW membatalkan pendapat itu (menurut pendapat Imam Abu Daud dari Imam Muhammad bin Rosyid

Almakhuly), pendapat kedua ini serupa dengan pendapat kebanyakan orang yang percaya kesialan di bulan shafar sehingga mereka melarang sehingga mereka melarang anak-anak dan keluarga mereka bepergian.

Demikian pula dengan Hari Rabu, banyak di antara kita beranggapan kesialan di hari itu. Dalam beberapa hadits yang berbicara tentang hari rabu yang bagus ataupun yang jelek. Salah satunya adalah Hadits yang diriwayatkan oleh Abu Hurairoh. Rasulullah SAW bersabda :

Artinya : Dan Allah SWT menciptakan cahaya pada hari rabu.(HR Muslim hal 2149 juz 4 no 2789).

Sedangkan hadits-hadits lain yang menjelaskan tentang keburukan hari Rabu kebanyakan lemah dan menghukumnya palsu. Salah satu hadits yang dikategorikan Sohih namun ada juga sebagian yang menghukumnya hadis hasan yaitu hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Umar yang Artinya : Jauhila oleh kalian berbekam hari rabu maka sesungguhnya hari itu hari dimana ditimpa padanya Nabi Ayub AS bala' dan tiada datang penyakit lepra dan penyakit belang kecuali pada hari rabu atau malam rabu (HR Ibnu Majah hal 1153 juz 2 no 3488).

Misal dari hadits-hadits yang lemah disebutkan dalam kitab Kasyful Khafa karangan Imam Al Ajluniy artinya: Akhir rabu dalam bulan adalah hari celaka yang terus menerus. Artinya : Hari rabu adalah hari sial yang terus menerus. (lihat Kasyful Khafa hal 18 juz 2). Setelah beliau menyebutkan hadits-hadits ini beliau berpendapat sebagaimana dinukil dari kitab Siroh Halabiyyah bahwa hadits yang memuji hari

Rabu itu ditujukan pada selain Rabu yang terakhir dari bulan dan hadits yang menyebutkan keburukan hari Rabu itu ditujukan pada Rabu terakhir dari bulan.

Dari literatur yang ada dapat kita lihat bahwa kepercayaan tentang shafar dan akhir rabu mendatangkan celaka memang sudah ada akan tetapi Rasulullah sudah memberikan petunjuk untuk menyikapinya bahwa segala sesuatu terjadi dengan Qodlo' dan qodar Allah SWT dan kita diperintah untuk berikhtiar. Oleh karena itu menyikapi hal ini, para ulama khususnya pada bulan shafar terlebih pada akhir rabu shafar yang dikenal masyarakat sasak Lombok sebagai "*Rebo Bontong*" untuk menghilangkan *takhayul* dan ketakutan ini mereka mengajak masyarakat untuk keluar rumah melaksanakan aktifitas sehari-hari bahkan menganjurkan mereka untuk pergi rihlah (jalan-jalan).

Sebagian Para Ulama lebih cenderung melakukan ritual ibadah berupa dzikir dan doa ataupun ziarah ke maqom para Auliya dan Sholihin dan munajat untuk menolak balak berdoa Kepada Allah SWT untuk mengangkat balak dan mencurahkan keselamatan bagi ummat.

Imam Ibnu Rajab berkata : "Demikian juga menganggap sial dengan hari-hari seperti hari rabu dan sungguh telah diriwayatkan bahwasanya hari rabu itu hari celaka yang terus menerus di dalam hadits yang tidak sahih tetapi sebaliknya diriwayatkan dalam AL Musnad dari Jabir RA bahwasanya Nabi SAW berdoa atas orang-orang ahzab pada hari senin dan selasa dan rabu maka beliau dijabahi pada

hari rabu diantara zuhur dan asar. Berkata Jabir RA: Maka tiada menimpa dengan diriku suatu perkara yang penting dan susah kecuali aku bermaksud pada waktu itu untuk berdoa kepada Allah SWT mengijabahnya. Adapun pengkhususan kesialan pada suatu zaman tidak dengan zaman yang lain seperti bulan shafar atau selainnya maka tidak benar dan sesungguhnya zaman itu diciptakan oleh Allah SWT dan padanya terjadi semua perbuatan manusia maka setiap zaman yang digunakan oleh seorang mukmin untuk berbuat taat kepada Allah maka itu adalah zaman yang diberkahi dan setiap zaman yang digunakan oleh seorang hamba untuk bermaksiat kepada Allah maka itulah zaman yang sial dan kesialan itu hakikatnya adalah maksiat kepada Allah SWT.

Jadi tradisi *Rebo Bontong* bertujuan untuk menghilangkan anggapan sial dan tahayul sebagaimana dipercayai oleh orang-orang jahiliyah dan sudah sesuai dengan syariat yang diajarkan oleh Rasulullah SAW. Agar senantiasa kembali kepada Allah SWT adapun perbuatan maksiat yang dilakukan oleh sebagian orang dengan mengatasnamakan *Rebo Bontong* bukan berarti menjadikan *Rebo Bontong* itu dikategorikan perbuatan maksiat atau *bid'ah Dholalah* akan tetapi perbuatan maksiat itulah yang salah dan sesat, ada juga sebagian para Ulama dan orang-orang muslim dalam mengisi *Rebo Bontong* dengan amalan-amalan zikir dan do'a bersama serta berziarah ke kuburan auliya' dan sholihin serta munajat kepada Allah SWT. Untuk keselamatan ummat sebagaimana kita lihat di Indonesia ini bahkan di

negeri Hadra maut Yaman (asal keIslam Indonesia) kita dapat menemukan kegiatan semacam ini.

Pengkhususan suatu ibadah seperti ziarah dan dzikir pada waktu tertentu boleh hukumnya, pendapat ini dikemukakan oleh nawawi dalam syarah Al-Muslim Imam, dengan demikian pula Imam Ibnu Hajar Al-Asqolani di dalam Fathulbarri ketika menjelaskan Hadits ziarahnya Rosulullah ﷺ ke kuba setiap hari Sabtu. Imam Ibnu Akil dalam Al-Funun berkata : “Aku melihat orang-orang memperbanyak do'a dan ziarah kubur pada hari Rabu dan aku tidak mengetahui apakah mereka memiliki landasan pada sesuatu, maka aku temukan didalam riwayat Al-qodi Abu Toyyib dari Al-Gitrifi dengan sanadnya dari Jabir Bin abdillah". Hadits ini adalah Hadits tentang do'anya rasulullah SAW pada waktu perang Ahzab yang diijabahi pada hari rabu.

Untuk menyempurnakan pembahasan ini baiknya kita menelaah perkataan imam Assuhaili dinukil oleh imam Al-Manawi sebagaimana disebutkan oleh Al-Ajluni dalam Kasful khofa ketika menjelaskan hadis tentang anggapan hari rabu adalah hari yang celaka: "kecelakaannya itu bagi orang-orang yang sial dan bertahayul yaitu orang-orang yang kebiasaannya tahayul dan meninggalkan mengikuti Rasulullah SAW dalam meninggalkan kepercayaannya dan ini sifat yang sedikit tawakkalnya olehkarena itulah yang memudharatkan dalam setiap aktifitasnya". Kemudian Imam almanawi berkata: “kesimpulannya bahwasanya orang yang menjaga hari rabu atas jalan bertahayul dan

mempercayai peramal dan ahli perbintangan itu hukumnya haram karena semua hari itu milik Allah SWT yang tiada memberi mudharat dan tidak pula manfaat dengan dirinya dan orang yang melakukan itu tanpa mempercayai hal tersebut tidak mengapa dan barang siapa ya bertahayul diliputi dengan kecelakaan dan orang yang yakin tiada yang memberi mudarat dan manfaat kecuali Allah tidak akan dipengaruhi oleh hal-hal tersebut. Rasulullah mengajarkan kita Do'a dalam kondisi ini.

Artinya: “Ya Allah tiada kebaikan dan tiada kesialan kecuali kesialanmu dan tiada Tuhan selain engkau.”³²⁸

Dalam tradisi/budaya *Rebo Bontong*, merupakan suatu tradisi dalam bentuk upacara rutinitas yang tumbuh kembang dalam masyarakat suku sasak, tradisi *Rebo Bontong* merupakan perpaduan tradisi dan unsur agama. Masyarakat suku sasak umumnya meyakini bahwa sejak malam rabu sampai dengan hari rabu pada minggu terakhir bulan safar, Allah Swt menurunkan banyak bala' ke dunia.

Istilah *Rebo Bontong* menurut bahasa sasak, *Rebo* artinya hari rabu, sedangkan *Bontong* artinya ujung/terakhir sehingga *Rebo Bontong* berarti hari rabu akhir bulan safar. ritual “*Rebo Bontong*” telah menjadi agenda tahunan masyarakat Lombok yang dilaksanakan setiap hari rabu terakhir bulan safar. Ritual ini sekaligus menandai berakhirnya bulan safar dan menyambut datangnya bulan maulid Nabi Muhammad.

³²⁸ Buletin Ilmu dan Dakwah Al-Hijroh menuju Allah dan Rasulnya, Majlis Ta'lim Berugak Muslim Jln Banda Seraya Paguatan Mataram, 19 Safar 1433 H. No II/01/2010

Ritual *Rebo Bontong* ini dilaksanakan dengan cara mandi bersama baik laiki-laki maupun perempuan bercampur di pantai, danau, sungai dan sumur yang dikeramatkan, ritual ini juga dimeriahkan dengan musik band dangdut dan lainya sehingga kegiatan ini kerap menimbulkan efek negatif bagi generasi agama dan bangsa, tradisi ini dilaksanakan secara turun temurun dan dilakukan sejak ratusan tahun silam. Ritual ini diniatkan untuk menyucikan badan demi menyambut bulan maulud Nabi Muhammad SAW. Masyarakat juga meyakini barang siapa yang mandi di rabu terakhir bulan safar maka akan menghilangkan penyakit selama satu tahun kedepan.³²⁹

Rebo Bontong diartikan sebagai upacara tolak bala' (menolak bahaya), dengan demikian kelompok masyarakat mulai dari anak-anak, dewasa, yang muda sampai orang tua, laki-laki dan perempuan beramai-ramai melaksanakan tradisi *Rebo Bontong* tersebut dengan ritual mandi bersama di pantai, sungai, danau dan sumur yang dikeramatkan.³³⁰ Dalam ritual *Rebo Bontong* sebagian masyarakat sasak Lombok khususnya masyarakat sasak yang tinggal di Pringgabaya kabupaten Lombok Timur membuat ancak (dalam bentuk tandu berhias janur) berisikan sesajian aneka kebutuhan pokok berupa hasil bumi baik dalam keadaan segar maupun olahan, mulai dari beras-berasan, kue,

³²⁹ <https://regional.kompas.com>.Jernih Melihat Dunia. 17 Desember 2014

³³⁰ Mandi dipantai pada perayaan Rebo Bontong dinamakan mandi safar, ritual ini dipercaya oleh masyarakat sasak untuk membersihkan diri dari segala macam penyakit selama satu tahun kedepan, namun disisi lain dari nilai tradisi mandi safar tersebut mengandung nilai yang kurang sesuai dengan ajaran Islam dimana perempuan mandi dengan tidak menutupi auratnya secara sempurna padahal dalam Islam menutupi aurat hukumnya wajib.

jajanan tradisional hingga buah-buahan. Ancak inilah yang dibuang ke laut yang diawali dengan pembuangan kepala kerbau hal tersebut mereka lakukan sebagai tanda syukur atas segala anugrah rizki yang Allah SWT berikan.³³¹

Rebo Bontong dinilai sebagai adat yang mengandung kemaslahatan substansial, namun dalam pelaksanaannya tidak dianggap baik oleh Islam, dengan demikian Tuan Guru mengembalikan kemaslahatan substansial *Rebo Bontong* dengan cara mengasimilasi budaya lokal dengan budaya Pesantren dengan agenda yang sarat dengan nilai-nilai pendidikan Islam seperti ziarah makam orang alim, istigosah, zikir dan do'a.

i. Budaya Pesantren

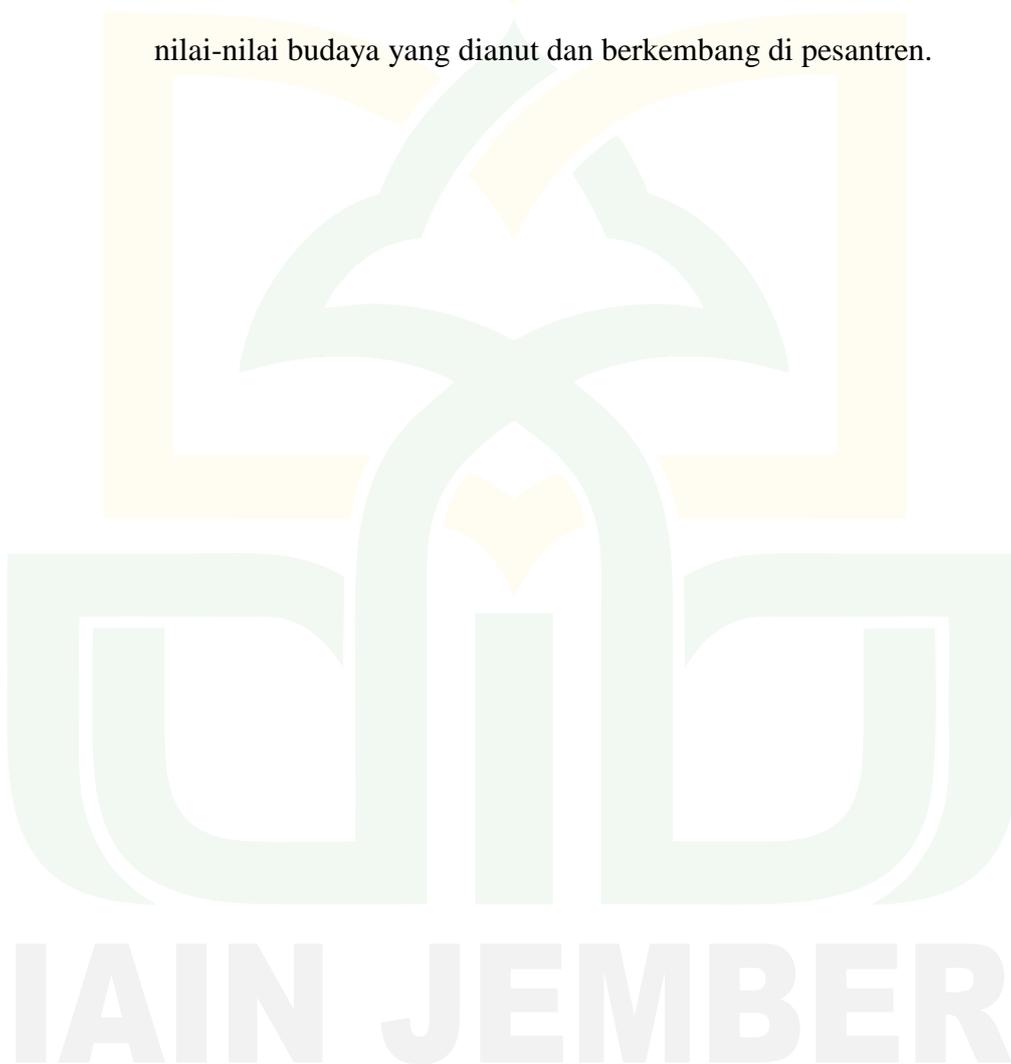
Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam khas Indonesia, tentu saja memiliki budaya sendiri yang berbeda dengan budaya sekolah ataupun dengan budaya organisasi lainnya. Meskipun budaya organisasi telah menjadi sebuah konstruksi yang populer bagi analisis dalam dunia pendidikan, tetapi sebagian paparan mutakhir tentang budaya sekolah termasuk pesantren masih bersifat analitis, filosofis dan retorik bukannya empiris.³³²

Firestone dan Wilson memberikan sebuah kerangka konseptual yang bermanfaat untuk bahan mempelajari budaya organisasional

³³¹Ritual tersebut dianggap berbau mistis yang dipandang sebagai sesajian bagi penguasa laut seperti kepercayaan yang banyak berkembang ditengah masyarakat. Ritual tahunan ini merupakan tradisi nenek moyang ratusan tahun yang lalu ketika masyarakatnya masih menganut agama dan budaya hindu yang kental.

³³²Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan...*, 278

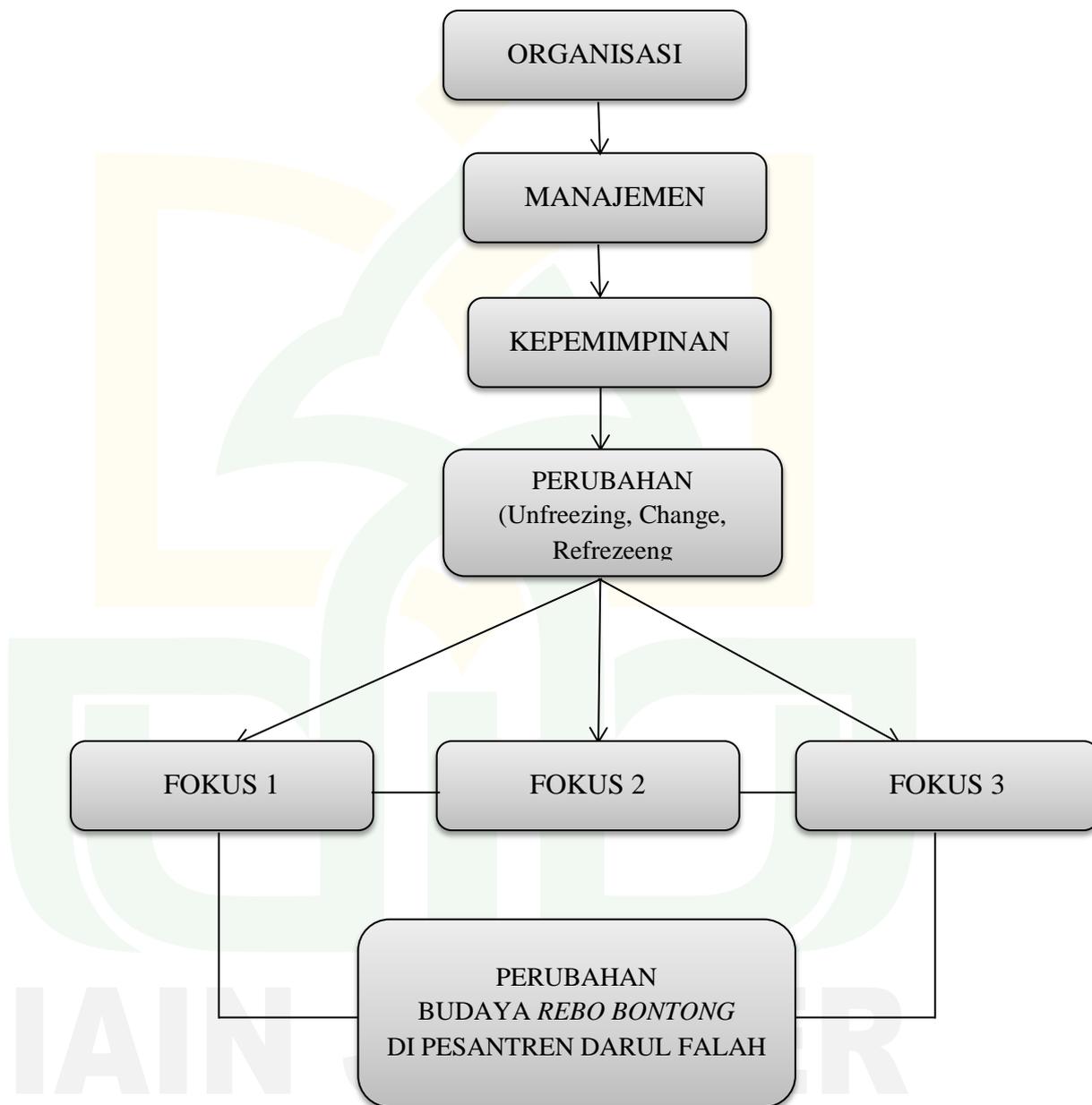
sekolah/pesantren. Keduanya menyatakan bahwa analisis tentang budaya sekolah bisa dilakukan dengan mempelajari isi, ekspresi budaya dan pola-pola komunikasi utamanya.³³³ Maka untuk mengenal budaya pesantren perlu kajian terhadap beberapa unsur terkait pesantren diantaranya tentang sejarah, tipologi, pola umum pendidikan hingga nilai-nilai budaya yang dianut dan berkembang di pesantren.



³³³ Willam Firestone dan Bruce Wilson, *Using Bureaucratic and cultural Linkages to improve Instruction: The Principals Contribution, Educational Administration Quarterly*, 1985, 7-31

C. Kerangka Konseptual

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berupaya menemukan strategi-strategi Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram dengan tiga fokus penelitian yang dikaji melalui teori kepemimpinan yang digagas oleh Bernadr M. Bass, teori perubahan oleh Kurt Lewin dan Stepen P. Robbin dan Teori Motivasi oleh Clayton Alderfer. Fokus utama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram. Proses Perubahan budaya *Rebo Bontong* di pesantren Darul Falah. Tuan Guru membangun memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan pesantren melalui perayaan *Rebo Bontong* di pesantren Darul Falah.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif lebih bersifat *naturalistic* karena untuk mendapatkan makna dibalik subjek yang diteliti baik pemikiran, prilaku dan sikap secara holistik dengan cara menguraikannya dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Leonard A. Jason & Davids S. Glenwick menerangkan bahwa, "*community-based inquiry is often designed to question dominant, laboratory-based, so-called "scientific" findings and paradigms; to privilege external validity and local knowledge; to work with participants and communities; to value cul- ture and context; and to lead to action and*

change”. (“pada umumnya penelitian kualitatif berbasis masyarakat dan seringkali dirancang untuk pertanyaan dan paradigma yang dominan, serta untuk mengungkap validitas eksternal dan kearifan lokal, menghargai budaya dan konteks, serta mengarah pada tindakan dan perubahan”).³³³ Dengan cara inilah diharapkan penelitian yang dilakukan dapat menggambarkan kondisi objek secara objektif serta mampu mengungkapkannya ke permukaan dan mampu menjelaskannya secara objektif.

Sehingga cara kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; 1). Mengumpulkan data, 2). Memaknai data dan, 3). Interpretasi makna data melalui suatu teori.³³⁴ Adapun jenis penelitian ini menggunakan studi kasus terkait dengan suatu gejala atau kejadian yang sedang berlangsung di lembaga pesantren disebut dengan (*ex post facto*). Sedangkan penelitian ini difokuskan pada individu atau sekelompok dari lingkungan pesantren dan masyarakat yang diteliti disebut dengan *Unit of analysis*.

Selain itu sebagaimana penjelasan Suprayogo dan Tobroni³³⁵ penelitian ini dikategorikan dalam penelitian kualitatif karena bersifat *understanding* (memahami) terhadap fenomena bukan *explantation*, menerangkan, menjelaskan. Peneliti ingin memahami (*how to understand*)

³³³ Leonard A. Jason & Davids S. Glenwick, *Handbook of Methodological Approaches to Community based Research* (New York: Oxford University Press, 2016), 13

³³⁴ Jerome Kirk and Marc L. Miller, *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Vol. 1, (Beverly Hills: Sage Publications, 1986), 9. Penelitian kualitatif juga disebut dengan penelitian *Naturalistic inquiry* (penelitian alamiah) dimana peneliti dalam penelitian ini adalah instrument kunci, tidak menekankan pada angka-angka, analisis data secara induktif dan lebih menekankan pada makna data terhadap apa yang diamati. Penelitian kualitatif juga merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahan.

³³⁵ Imam Suprayogo and Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 163.

masalah yang diteliti bukan menjelaskan (*how to explain*) hubungan sebab akibat sebagaimana penelitian kuantitatif oleh karenanya peneliti memperlakukan masyarakat sebagai subyek bukan sebagai objek dari penelitian.

Yin³³⁶ mendefinisikan studi kasus sebagai suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena kasus dalam kehidupan nyata, kalau batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan jelas dan dimana multi sumber bukti dapat dimanfaatkan. Jenis penelitian ini adalah studi kasus, maksudnya adalah penelitian yang dibingkai secara spesifik untuk mendalami kasus tertentu yang terjadi di masyarakat, lembaga atau sejarah cirinya adalah *wholesness* yang harus dijadikan patokan dalam memahami konseptualisasi kasus tersebut.³³⁷

Dalam penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus, pengumpulan data secara alamiah (*natural setting*) yang merupakan sumber data langsung di dapat oleh peneliti dari lapangan. Fenomena yang terjadi di setiap obyek yang diteliti perlu diungkap secara rinci dan mendalam untuk menemukan gambaran yang utuh dalam mendeskripsikan gaya kepemimpinan Tuan Guru di fokus 1, proses perubahan pada fokus 2 dan makna motivasi pada fokus 3 yang sama-sama dilakukan di pesantren. Akhir dari penelitian ini bukan hanya lingkup temuan secara substantif berdasarkan fokus yang diteliti,

³³⁶ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 18.

³³⁷ Ismail Nawawi, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya, 2012),

namun dikembangkan pada tataran temuan yang bersifat formal atau disebut dengan “*thesis statemen*”.

Dengan demikian, proses pendekatan awal diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok. dimulai pada tahun 2019 guna mendapatkan informasi awal terkait gaya kepemimpinan Tuan Guru yang diterapkan di pesantren. Yin, Dumez, Stake dan Cresswell mengungkapkan penelitian studi kasus sebagai *Bounded System*.³³⁸ Dengan menggunakan desain tersebut, kasus disyaratkan sebagai suatu yang unik (*bounded*) dengan penjelasan yang mendalam. Dalam penelitian ini kasus yang diteliti adalah kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong*.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok. Pesantren ini merupakan salah satu pondok pesantren terbesar di Ibu Kota Provinsi Nusa Tenggara Barat, tepatnya di jalan Banda Seraya No 47 Mataram, Kelurahan Pagutan, Kecamatan Ampenan Kota Mataram.

C. Kehadiran Peneliti (*Key Instrumen*)

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai *key instrument* yang melakukan observasi di lapangan yaitu dalam rangka melakukan perencanaan, peninjauan dan pengamatan berpartisipasi. Sebagaimana penjelasan Moleong kedudukan seorang peneliti kualitatif adalah rumit, ia

³³⁸ Hervez Dumez, *What is a Case, and What is a Case Study*, *Bulletin The Methodologie Sociologique* (2015, vol. 127), 47-49. Studi ini mengasumsikan peran elaboatif peneliti dalam memahami fenomena yang distingtif dari perspektif yang berbeda. Pada hakikatnya penelitian studi kasus meliputi isu-isu inti maupun metodologis. Laporan diulas secara rinci dalam bentuk memorandum dan eksplisit mengenai topik tertentu serta prosedur metodologis yang ditentukan.

adalah seorang perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis penafsir data dan akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.³³⁹

Metode kualitatif-fenomenologi digunakan untuk mengkaji fenomena yang berkaitan dengan pandangan dan pengalaman-pengalaman subjek tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong*. Penelitian fenomenologi berusaha mengungkap makna pengalaman-pengalaman Tuan Guru pondok pesantren Darul Falah Mataram dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* lama ke budaya *Rebo Bontong* baru berbasis pesantren. Langkah selanjutnya peneliti mengenali dan menentukan asumsi filosofis yang luas dari fenomenologi.

D. Subjek Penelitian

Moleong³⁴⁰ menjelaskan subjek penelitian adalah sebagai informan yaitu orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Hal senada juga disampaikan Moeliono³⁴¹ yang menjelaskan subjek penelitian adalah orang yang diamati sebagai sasaran dalam penelitian

Berdasarkan dua pengertian tersebut peneliti menjelaskan bahwa subjek penelitian pada kepemimpinan Tuan Guru pesantren Darul Falah dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* adalah pelaku yang merupakan sasaran pengamatan atau *informan* pada suatu penelitian yang diadakan oleh peneliti. Subjek dalam penelitian ini adalah Tuan Guru pimpinan Pesantren

³³⁹ Ilexy J Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 168.

³⁴⁰ J.L. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosyda Karya, 2010), 132

³⁴¹ Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 862

Darul Falah Mataram Lombok. Adapun yang akan menjadi *informan* dalam penelitian ini antara lain: Pengasuh Pesantren, Pengurus Pesantren, Asatidz/ah, Santri, alumni Pesantren Darul Falah dan masyarakat sekitar yang terlibat dalam kasus budaya *Rebo Bontong*.

E. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini adalah seluruh data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi-materi audio-visual. Data dan sumber data dalam penelitian ini merupakan semua data yang berhubungan dengan tema penelitian yang diambil dari *informan*, hasil observasi dan wawancara yang mendalam dengan subjek penelitian.

Peneliti telah menetapkan sumber data yaitu: Data primer,³⁴² yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam hal ini adalah hasil observasi dan wawancara mendalam dengan subjek penelitian. Peneliti telah menetapkan sumber data yaitu: (1) *informan* yang berasal dari unsur pimpinan pesantren Darul Falah Mataram Lombok ditentukan berdasarkan: ketokohnya, pengaruhnya, dan kontribusi terhadap pesantren dan masyarakat. (2) *informan* yang berasal dari unsur ustaz yaitu rais Diniyah, kepala sekolah, dewan asatizah, guru-guru madrasah dan pengasuh asrama. (3) *informan* yang berasal dari unsur santri: yaitu pimpinan santri, ketua kelas, ketua kamar dan lain-lain. (4) *informan* yang berasal dari masyarakat sekitar pesantren diantaranya: sebagai tokoh agama, tokoh adat,

³⁴² Data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui sumbernya dengan melakukan penelitian ke objek yang diteliti. Lihat Husain Umar, *Metode Riset Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 56.

tokoh pemuda, tokoh masyarakat, alumni, wali santri sekitar pesantren Darul Falah Mataram Lombok.

Data sekunder, yaitu hasil kajian melalui dokumentasi, dan materi-materi audio-visual (fotografi dan lainnya) mengenai perkembangan Pesantren. Pemilihan *informan* ini dilakukan dengan cara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Perkembangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang diteliti. Atau dengan kata lain pengambilan sampel diambil berdasarkan kebutuhan penelitian. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang lengkap, maka harus mencari orang lain yang dapat digunakan sebagai sumber data.³⁴³

Guna keperluan triangulasi data, peneliti juga mengambil data dari beberapa alumni dan wali santri. Sedangkan sebagai data pendukung, peneliti mengambil data dari kepustakaan, buku arsip, dan laporan kegiatan penyelenggaraan pengelolaan pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok.

³⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 300

Tabel 3.1
Sumber Data dari Purposive Sampling

No	Nama	Jabatan
1	TGH. M.Mustiadi Abhar	Pengasuh sekaligus pimpinan pesantren Darul Falah Mataram
2	TGH. Muammar Arafat. SH.MH	Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah
3	TGH. Zafrul Fauzan Tabrani, Lc	Kepala Madrasah Diniyah Darul Falah
4	Ustazah. Yasina Surya,S.Pd	Kepala SDI Aswaja Darul Falah
5	TGH. Zaenal Arifin, SA.g	Kepala SMP Darul Falah Mataram
6	Ustaz. Baedhawi,SE. M.E	Kepala SMA Darul Falah Mataram
7	TGH. Musleh, M.Pd	Kepala SMK Darul Falah Mataram
8	Busyairi	Ketua Asrama Darul Falah Mataram
9	Waris Zaenal	Kepala Desa Terong Tawah
10	Amirullah	Kepala Desa Jembatan Kembar
11	Kedarip	Tokoh Adat
12	Amaq Aminah	Masyarakat Desa Taman Ayu
13	Inaq Saniyah	Masyarakat Desa Banyumulek
14	Ust. H. Akmaludin	Tokoh Agama Desa Perampuan

Sumber: temuan penelitian

Tabel 3.2
Sumber Data dari Snowball sampling

NO	NAMA	JABATAN
1	Ahmad Fatoni, S.PdI	Koord. Asrama Putera
2	Nida Ulyani	Koord. Asrama Putera
3	Ahmad Baehaqi	Alumni
4	H. Zulfikri	Alumni
5	Bapak H. Tohri	Wali Santri
6	Inaq Haeriyah	Wali Santri
7	TGH. Ali Maksum	Tokoh Agama
8	Ust. Awalul Fahmi	Tokoh pemuda
9	Amir Hamzah	Kepala Dusun Bodak
10	Ust. H. Sofian	Tokoh Masyarakat
11	Ust. H. Musleh	Penghulu Desa

Sumber: temuan penelitian

Agar mendapatkan data yang valid dan relevan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data-data yang diperlukan selama proses penelitian. Hal ini dimaksudkan agar antara teknik yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan melengkapi. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument kunci dalam mendapatkan data. Oleh karena itu peneliti memiliki peran yang sangat fleksibel serta adaptif terhadap setiap fenomena yang terjadi. Sebagaimana yang disampaikan Creswell³⁴⁴ bahwa prosedur pengumpulan data dibagi dalam 4 tipe dasar yaitu: observasi (*observation*), wawancara (*interviews*), dokumentasi (*documentation*) dan fotografi (*audio and visual material*).

1. Observasi

Menurut Guba dan Lincoln, observasi dilakukan dengan alasan: (a) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung, (b) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, (c) pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data, (d) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan (e) dalam kasus-kasus tertentu dimana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.³⁴⁵

³⁴⁴JW. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* Second Edition (New Delhi: Sage Publications, 2003), 185-188

³⁴⁵ Lincoln, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995), hlm.124.

Dalam kegiatan pengamatan di Pesantren Darul Falah Mataram peneliti selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan kepesantrenan, hal ini sudah terjadwal sesuai dengan informasi dari pengasuh. Peneliti dalam hal ini selalu proaktif dengan *informan*. Pengamatan yang dilakukan peneliti terbatas pada pengamatan yang relevan dengan fokus penelitian.

Adapun hal pokok yang diamati dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3
Data Observasi

No	Situasi Yang Diamati
1.	Kegiatan rutin Tuan Guru Pesantren Darul Falah
2.	Kegiatan berkala/periodik pesantren (menyesuaikan jadwal)
3.	Sarana dan prasarana Pesantren Darul Falah
4.	Media yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan kepesantrenan dan aktivitas Tuan Guru Pesantren Darul Falah
5.	Strategi yang digunakan dalalam pengembangan pesantren
6.	Prilaku santri di Pesantren Darul Falah
7	Prilaku masyarakat kepada Tuan Guru Pesantren Darul Falah
8	Partisipasi masyarakat kepada pengembangan Pesantren Darul Falah
9	Kegiatan Tuan Guru di pesantren dan di masyarakat
10	Hal-hal lain yang dianggap perlu sebagai informasi tambahan

2. Wawancara

Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.³⁴⁶ Dalam penelitian ini model wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara dengan kategori *in dept interview* yaitu dalam pelaksanaannya lebih fleksibel dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur.³⁴⁷

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar pertanyaan sebagai pedoman dalam wawancara dan peneliti bebas mengembangkan pertanyaan manakala masih diperlukan.³⁴⁸ Wawancara semi terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari pengasuh pesantren sebagai *informan* kunci. Adapun wawancara tidak terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari pengurus, ustaz-ustazah, kepala asrama santri, alumni pesantren dan masyarakat. Adapun data yang ingin diperoleh melalui wawancara adalah semua data yang berkaitan dengan kepemimpinan Tuan Guru mulai dari pemberi pengaruh, pembuat kebijakan, dan komunikator dalam pengembangan pesantren.

³⁴⁶ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1994), 192

³⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 233

³⁴⁸ Sugiono, *Metode...*, 233-234

Tabel 3.4
Nama-nama *Informan* Kunci dan *Informan* Pendukung

No	Nama	Jabatan
1	TGH. M.Mustiadi Abhar	Pengasuh sekaligus pimpinan pesantren Darul Falah Mataram
2	TGH. Muammar Arafat. SH.MH	Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah
3	TGH. Zafrul Fauzan Tabrani, Lc	Kepala Madrasah Diniyah Darul Falah
4	Ustzah. Yasina Surya	Kepala SDI Aswaja Darul Falah
5	TGH. Zaenal Arifin, SA.g	Kepala SMP Darul Falah Mataram
6	TGH. Baedhawi,SE. M.E	Kepala SMA Darul Falah Mataram
7	TGH. Musleh, M.Pd	Kepala SMK Darul Falah Mataram
8	Busyairi	Ketua Asrama Darul Falah Mataram
9	Nida Ulyani	Koord. Asrama Puteri
10	Ahmad Fatoni, S.PdI	Koord. Asrama Putera
11	Suhaimi	Wali Santri
12	Burhanudin, S.Pd	Alumni
13	Ahmad Baehaqi	Alumni
14	Khairul Aziz	Alumni
15	Waris Zaenal	Kepala Desa Terong Tawah
16	Amirullah	Kepala Desa Jembatan Kembar
17	Ust. H. Musleh	Tokoh Agama/Mudin Desa Bajur
18	Ust. Awalul Fahmi	Tokoh Masyarakat
19	Kedarip	Tokoh Adat
20	Tuan Guru Ali Maksum	Tokoh pemuda
21	Amir Hamzah	Kepala Dusun Bodak

Sumber: temuan penelitian

Data yang diperoleh melalui wawancara secara intens dan mendalam kepada para *informan* kunci dan para *informan* pendukung adalah semua data yang berkaitan dengan kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok, mulai dari gaya kepemimpinan, proses perubahan budaya serta makna Tuan Guru membangun motivasi masyarakat dalam pengembangan Pesantren Darul Falah sesuai dengan fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3.5
Indikator Pertanyaan dalam Wawancara

No	Fokus	Indikator
1	Bagaimana Gaya Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah dalam Perubahan budaya <i>Rebo Bontong</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tuan Guru sebagai pengarah (memberikan bimbingan, saran, dan perintah) b. Tuan Guru sebagai pelatih (Peduli, komunikasi, membangun kepercayaan diri, motivasi, control, dukungan) c. Tuan Guru sebagai pendukung (penyelaras, apresiasi, teladan, partisipasi, mengembangkan semangat, memupuk prestasi, pemberian fasilitas, empati) d. Delegasi Tugas Tuan Guru kepada sumber-sumber daya manusia di pesantren maupun di masyarakat (Pemberian, wewenang, tanggung jawab) e. Tuan Guru menjadi sosok yang dikagumi (karismatik) f. Tuan Guru sebagai inspirator dan motivator santri dan masyarakat g. <i>individualized consideration</i>, Tuan Guru menjadikan realitas yang ada dalam individu-individu di masyarakat sebagai pertimbangan dalam melakukan perubahan budaya h. <i>intellectual stimulation</i>, Tuan Guru memberikan rangsangan intelektual sebagai langkah untuk dapat melaksanakan ajaran islam secara lebih baik sesuai dengan syari'at ajaran Islam yang benar.
2	Bagaimana proses perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> yang dilakukan oleh Tuan Guru Pondok Pesantren Darul Falah Lombok?	<p><i>1) Unfreezing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memulai dan mengenalkan perjalanan perubahan. b. Penciptaan motivasi untuk berubah c. Membatasi perilaku untuk membangun kemandirian. d. Menciptakan keadaan

		<p>ketidaknyamanan dengan cara memberikan batasan kepada hal-hal tertentu.</p> <p>e. Membuat tekanan untuk menggeser atau meninggalkan perilaku lama</p> <p>2) (<i>Changing/Movement</i>)</p> <p>a. Perubahan dan keputusasaan</p> <p>b. Memberikan pembelajaran dan latihan</p> <p>c. Pemberian informasi baru</p> <p>d. Melatih sikap dan perilaku baru</p> <p>e. Cara pandang baru dalam melihat sesuatu</p> <p>3) <i>Refreezing</i></p> <p>a. Menerapkan perubahan dan menyempurnakan hasil perubahan</p> <p>b. Memberi kesempatan untuk menunjukkan sikap baru</p> <p>c. Penstabilan sikap baru menjadi sebuah norma baru dan diakui kebenaran formalnya.</p> <p>d. Evaluasi terhadap norma baru hasil dari perubahan.</p>
3	<p>Bagaimana makna Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pondok Pesantren Darul Falah Lombok melalui kegiatan budaya <i>Rebo Bontong</i>?</p>	<p>a. mengajak bergerak pada arah yang ingin dicapai</p> <p>b. merangsang individu untuk melakukan tindakan</p> <p>c. memberikan inspirasi kepada masyarakat</p> <p>d. Eksistence (Mengapresiasi keberhasilan anggota)</p> <p>e. Relatednes (keterkaitan/kekerabatan)</p> <p>f. Growth (Memberdayakan SDM dan pihak terkait)</p>

Komponen dari fokus penelitian tersebut kemudian peneliti menjabarkan menjadi sebuah pertanyaan dengan metode wawancara semi terstruktur kepada sumber-sumber yang telah peneliti tetapkan sebelumnya.

3. Dokumenter

Dokumenter adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda tertulis, misalnya buku, notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin, catatan harian dan lain-lain.³⁴⁹ Dokumen yang dimaksud adalah tentang profil Pesantren Darul Falah dan kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong*, program kerja pesantren, aktivitas pesantren dan Tuan Guru, data keadaan guru dan pegawai, masyarakat yang terlibat dalam kegiatan *Rebo Bontong*, sarana dan prasarana yang lainnya yang diperlukan dalam penelitian ini. Dokumen penelitian digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan.³⁵⁰ Data dokumen ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi peran serta sebagai penguat data serta untuk membandingkan data-data yang diperoleh melalui wawancara. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen mengenai kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok serta motivasi masyarakat dalam pengembangan Pesantren Pesantren Darul Falah.

³⁴⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 135

³⁵⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*....hlm.161.

4. Fotografi

Fotografi menyediakan data deskriptif yang menarik dan digunakan untuk membantu memahami subjektif dan produk-produknya dianalisis secara induktif. Dalam laporan penelitian kualitatif peneliti melengkapi data dengan sejumlah foto-foto atau dokumen autentik sehingga dapat lebih dipercaya.

F. Analisis Data

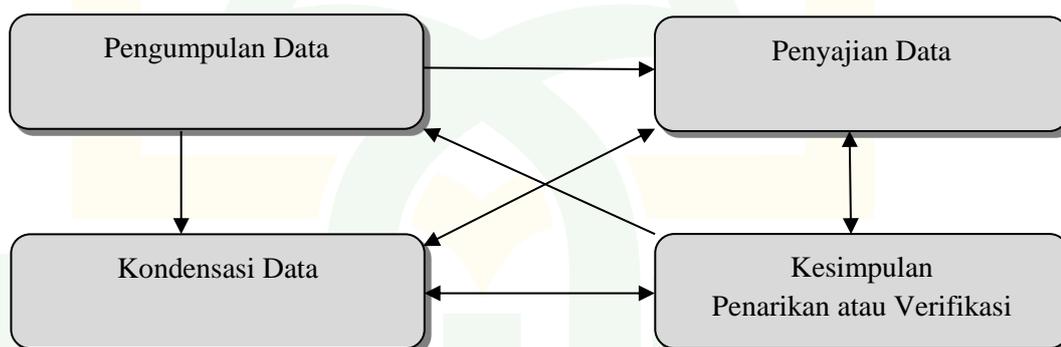
Analisis yang dipahami oleh peneliti adalah penelaahan untuk mencari pola (*patterns*) pada tahap ini peneliti banyak terlihat dalam kegiatan penyajian dan penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan. Analisis dilakukan untuk menemukan pola. Caranya dengan melakukan pengujian sistematis untuk menetapkan bagian-bagian, hubungan antar kajian, dan hubungan terhadap keseluruhannya. Untuk dapat menemukan pola tersebut peneliti akan melakukan penelusuran melalui catatan-catatan lapangan, hasil wawancara dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan.

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, memadukan,

mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.

Analisis data dilakukan pada obyek yaitu Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram. Peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata verbal dan non verbal, sehingga diperoleh makna (*meaning*). Karena itu analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul.

Gambar: 3.1
Analisis Data Model Interaktif



Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang telah diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, reduksi data kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara melakukan pemilahan, mengkategorikan dan membuat

abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Miles dan Huberman³⁵¹ menyampaikan “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

a. *Selecting*

Menurut Milles dan Huberman³⁵² peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan transformatif dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

IAIN JEMBER

³⁵¹ Milles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,10

³⁵² Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi (Jakarta: UI-Press, 2014),18

b. *Focusing*

Milles dan Huberman³⁵³ menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.

c. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti mengumpulkan data setiap proses dan konteks sosial dalam tabel

³⁵³ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative ...*,19

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

3. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

G. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif-deskriptif sangat urgen dilakukan karena data-data yang telah didapatkan baik data manusia maupun data non manusia perlu diperiksa kesahihannya sehingga data-data hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan dijadikan dasar

yang kuat dalam menarik kesimpulan. Karena itu, penelitian ini menggunakan pemeriksaan data dengan cara (a) kredibilitas, (b) transferabilitas, (c) dependabilitas (d) konfirmabilitas. Kegiatan yang akan dilakukan untuk memeriksa kredibilitas hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kredibilitas

Verifikasi data adalah langkah yang penting untuk menguji validitas data terhadap temuan-temuan data yang berhubungan data-data kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok. Validitas hasil penelitian ini dilakukan dengan menetapkan tingkat kepercayaan dan kebenaran. Kredibilitas data penelitian dilakukan dengan mencocokkan konsep penelitian dengan *informan* (data emic) diperoleh dengan kegiatan (1) observasi dilakukan terus menerus (*presentment observation*), (2) Triangulasi (*triangulation*) meliputi sumber data, metode dan peneliti lain (3) pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat (*peer reviewing*) (4) pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referential adequacy checks*).³⁵⁴ Dengan demikian, peneliti dapat mengecek kebenaran berbagai informasi dan data yang diperoleh sampai dirasa benar.

Selanjutnya menggunakan model triangulasi yaitu mengecek kebenaran data dengan menggunakan sumber yang berbeda-beda.

Menurut Burns: *Triangulation may be defined as the use of two or more*

³⁵⁴ Lincoln dan Guba.....

metodes of data collection in te studi of some aspec of human behavior.

³⁵⁵Cara menggunakan triangulasi antara lain:

- a. Membicarakan dengan orang lain, misalnya membahas catatan lapangan dengan rekan atau pejabat di lingkungan akademik atau instansi terkait lainnya yang berkepentingan dengan penelitian ini.
- b. Penggunaan bahasa referensi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap kebenaran penelitian dengan menggunakan rekaman, dokumen, dan catatan hasil penelitian, serta berbagai buku sebagai landasan teoritis.
- c. Mengadakan memberi cek untuk menghindari perbedaan-perbedaan antara peneliti dengan informan. Kegiatan ini dilakukan setelah peneliti membuat rangkuman penelitian dibicarakan kembali dengan *informan*. Misalnya bersama-sama Tuan Guru mengecek ulang data-data mengenai kepemimpinan Tuan Guru pesantren Darul Falah dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok.

Pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referential adequacy checks*) adalah hasil penelitian dikomparasikan dengan referensi yang menunjang dan referensi yang mendukung dengan temuan penelitian. Semakin banyak referensi yang digunakan peneliti maka semakin kuat keabsahan data yang dihasilkannya.

³⁵⁵ Burns, A. *Collaborative action for English Language Teachers* (Cambridge: CUP, 1999), 231

2. Transferabilitas

Transferabilitas adalah salah satu tehnik keabsahan data dalam rangka menstransfer temuan-temuan penelitian di koreksi bersama-sama, lalu kemudian digunakan untuk kepentingan lembaga yang diteliti atau lembaga lain yang ingin menerapkan teori pengetahuan yang dihasilkan melalui penelitian. Hasil dari penelitian ini tentang kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Lombok.

3. Dependabilitas

Dependabilitas atau independensi data mengacu kepada kualitas proses dalam mengkonstruksikan penelitian, proses pengumpulan data, interpretasi dan laporan penelitian adalah tergantung pada independensi peneliti dalam mengeksplorasi dan menata data secara mandiri, oleh karena itu, data-data independensi tersebut perlu di audit oleh auditor guna mengkaji dan menilai data-data yang dihasilkan. Aspek dependabilitas akan dilakukan melalui proses audit dimana Promotor Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd dan co- Promotor Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. bertindak sebagai auditor dan peneliti sebagai mitra. Peneliti, Promotor dan co-Promotor bersepakat untuk melakukan proses lebih lanjut untuk mendapatkan temuan penelitian berdasarkan proses yang telah dilakukan sebelumnya.

4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas adalah salah satu tehnik untuk menilai kualitas hasil data-data penelitian dengan cara pelacakan dan penelusuran data (*audit trail*), teknik ini digunakan untuk memahami tingkat konfirmabilitas (objektifitas) data yang dihasilkan dengan data-data pendukungnya tidak bertolak belakang, hal ini dapat dilakukan dengan cara (a) memeriksa terusmenerus data-data hasil penelitian, (b). Setiap temuan penelitian dicocokkan kembali sampai menemui kejenuhan.

H. Tahapan Penelitian

1. Tahapan Persiapan

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Penelitian dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang terus berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks kegiatan orang-orang/organisasi.

b. Memilih Lokasi Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka dipilih lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data yaitu Pesantren Darul Falah Mataram Lombok.

c. Mengurus Perizinan

Sebelum peneliti melakukan kegiatan penelitian dilapangan terlebih dahulu peneliti mengurus berbagai hal yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian (surat izin penelitian dan lain-lain).

d. Menjajagi dan Melihat Keadaan

Proses penjajagan lapangan dan sosialisasi diri dengan keadaan, karena penelitalah yang menjadi alat utamanya maka peneliti yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak.

e. Memilih dan Memanfaatkan *Informan*

Ketika peneliti menjajagi dan mensosialisasikan diri di lapangan, ada hal penting lainnya yang perlu peneliti lakukan yaitu menentukan narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah pengasuh (Tuan Guru Mustiadi Abhar), ketua Yayasan Pesantren Darul Falah, kepala sekolah, ustadz/ustadzah, abdi dalem, wali santri, santri, alumni dan masyarakat.

f. Menyiapkan Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (*instrumen*). Peneliti terjun secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan dapat berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

2. Tahapan Lapangan

a. Memahami dan memasuki lapangan

Memahami latar penelitian; latar terbuka; dimana secara terbuka orang berinteraksi sehingga peneliti hanya mengamati, latar tertutup dimana peneliti berinteraksi secara langsung dengan orang. Penampilan peneliti menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar

penelitian. Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, bertindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan hubungan akrab dengan subjek. Jumlah waktu studi, pembatasan waktu melalui keterpenuhan informasi yang dibutuhkan.

b. Aktif dalam Kegiatan (pengumpulan data)

Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti berperan aktif dalam pengumpulan data melalui sumber data.

3. Tahapan Pengolahan Data

a. Analisis Data

Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan di lapangan.

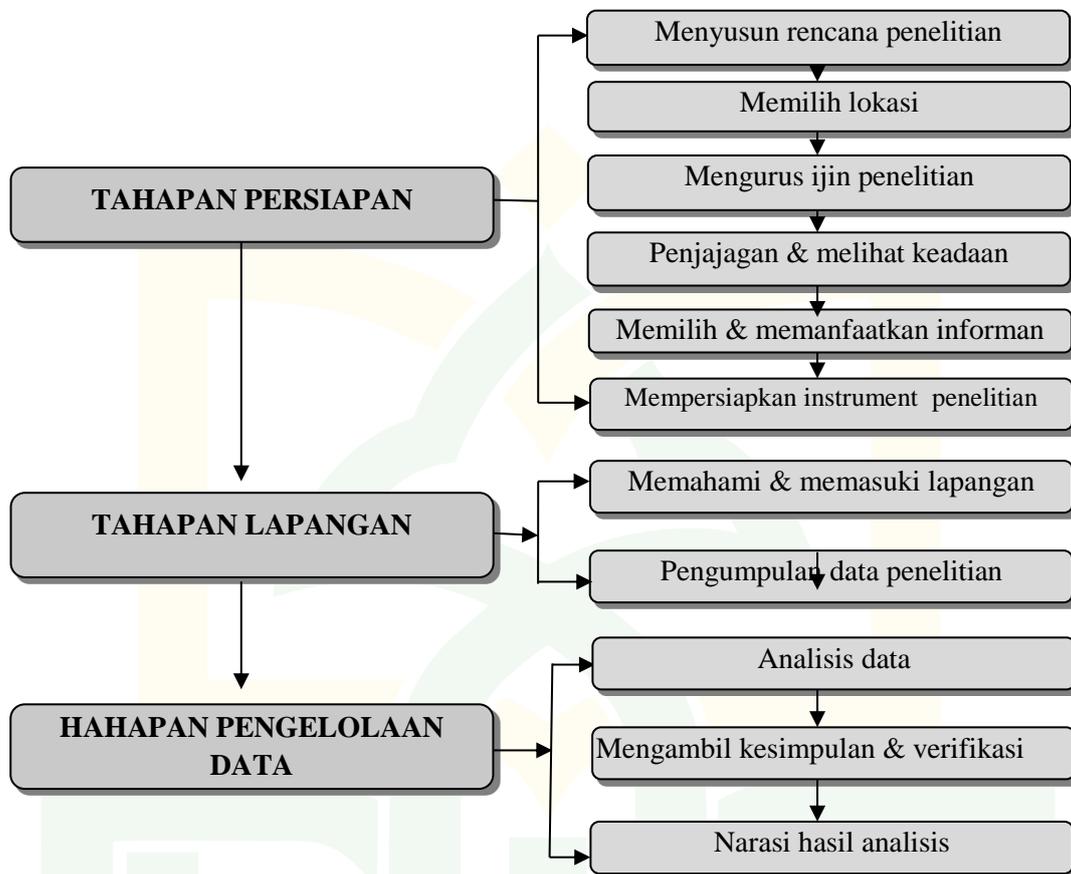
b. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Dari kegiatan-kegiatan penelitian sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber apakah data tersebut valid atau tidak.

c. Narasi Hasil Analisis

Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode deskriptif-analitis. Secara lebih detail mengenai tahapan penelitian berikut penulis sampaikan dalam bentuk gambar dibawah ini:

Gambar 3.2
Tahapan-tahapan Penelitian



IAIN JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan disajikan paparan data dalam perspektif partisipan mengenai Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram. Data tersebut didapatkan melalui metode wawancara semi terstruktur, observasi peneliti dan studi dokumen. Para partisipan akan memberikan pandangan serta pendapatnya pada tema-tema sebagaimana yang disampaikan pada fokus penelitian yaitu sebagai berikut: 1. Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram yang meliputi: a) Karisma Tuan Guru b) Motivasi dan inspirasi c) Kedekatan dengan bawahan, d) Stimulasi intelektual, 2. Proses perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram yang meliputi: a) Pencairan/*unfreezing*, b) Implementasi perubahan, c) Stabilisasi perubahan. 3. Membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah melalui kegiatan budaya *Rebo Bontong* yang meliputi: a) Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*existence needs*), b) Kebutuhan untuk hubungan (*relatedness needs*), c) Kebutuhan untuk berkembang (*growth needs*).

A. Paparan Data dan Analisis Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram.

a. Pengaruh Karisma Tuan Guru (*idealized influence*)

Kepemimpinan menjadi unsur terpenting dalam sebuah organisasi karena berhasil dan gagalnya sebuah organisasi tergantung dari bagaimana kinerja seorang pemimpin. Pemimpin menjadi kekuatan utama sebuah organisasi yang dapat memengaruhi sikap, memotivasi bawahan, meningkatkan hubungan sosial dan menyelaraskan tindakan untuk tujuan bersama. Kepemimpinan Tuan Guru dalam penelitian ini didasarkan atas pendapat Bernard M. Bass tentang karakteristik kepemimpinan transformatif. Pola konseptual yang menjelaskan karakteristik kepemimpinan transformatif yaitu karisma (*idealized influence*), inspirasi dan motivasi (*inspirational motivation*), kedekatan individu (*individualized consideration*), dan rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*). Hasil penelitian tentang Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok sebagai berikut;

Sebagai seorang Tuan Guru, Mustiadi Abhar juga menjadi pimpinan *al- Jam'iyah al-Tariqat Qodiriyah wa Naqsyabandiyah* di pulau Lombok. Salah satu pusat tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* di Lombok berada di Pesantren Darul Falah Mataram. Pengikut tarekat ini, selain berasal dari santri yang mukim, juga tersebar di kalangan

masyarakat pulau Lombok. Tarekat *Qadiriyyah wa Naqsyabandiyah* yang berkembang di Pesantren Darul Falah Pagutan Kota Mataram terus memberikan peran pendidikannya di tengah masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai pendidikan di tengah-tengah masyarakat.

Tarekat *Qodiriyyah wa Naqsabandiyah* yang berkembang di Pondok Pesantren Darul Falah mulai terbentuk pada tahun 1960-an yang dipimpin oleh TGH. Abhar Muhyiddin (wafat 1993). Tarekat *Qodiriyyah wa Naqsabandiyah* yang dikembangkan TGH. Abhar ini merujuk kepada tarekat *mu'tabarrah* Tuan Guru Saleh Hambali Bengkel pada Tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* dan kemudian Tuan Guru Saleh Hambali meminta TGH. Abhar Muhyiddin berguru dan menuntut ilmu tarekat *Naqsyabandiyah* pada kyai Musta'in Romli Jombang Jawa Timur dan mendapatkan Ijazah darinya. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Bahwa tarekat yang diterima oleh TGH. Abhar dari Tuan Guru Saleh Hambali hanya tarekat *Qadiriyyah wa Naqsyabandiyah* saja, Ijazah yang didapat adalah dalam bentuk lisan dan *al-hirqahtush shufiyyah*, yaitu sorban, sekitar tahun 1967. Untuk thariqat *Naqsyabandiyah* Ia disuruh *istbat* (memperkuat) kepada KH. Musta'in Ramli Jombang”.³⁴³

Tuan Guru Saleh Hambali meminta TGH. Abhar Muhyiddin berguru dan menuntut ilmu tarekat *Naqsyabandiyah* pada Tuan Guru Musta'in Jombang dan mendapat Ijazah darinya. Berikut silsilahnya:

³⁴³ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok, 25 Desember 2019

“Ribbul Arbab wa Mu’tiqur Riqab huwallahu swt, Sayiina Jibril a.s, Sayyidul mursalin Muhammad SAW, Sayyidina Ali karramallahuwajhah, Asy-Syahid Sayyida Alhusa Bin Sayyidatina Fatimah az-Zahra’, Imam Zainul Abidin, Syekh Muhammad Al-Baqir, Imam Ja’far ah-Shadiq, Syekh Musa al-khazim, Syekh Abil Hasan Ali bin Musa ar-Ridha, Syekh Ma’ruf al-Kharakhi, Syekh Sir as-Saqathi, Syekh Abul Qasim Junaid al-Bagdadi, Syekh Abu Bakr asy-Syibli, Syekh Abdul wahid at-tamimi, Syekh Abul Farraj ath-Thurtusi, Syekh Abul Hasan Ali al-Hakari, Syekh Abu Sa’id al-Mubarrak al-Makhzumi, Sayyidul Auliya’ wa Qhatbul Auliya’ sayidu syekh Abdul Qodir Jailani, Syekh Abdul Aziz, Syekh Muhammad al-Hattak, Syekh Syamsuddin, Syekh Syaraffudin, Syekh Zainuddin, Syekh Nuruddin, Syekh Waliyuddin, Syekh Husamuddin, Syekh Abu Bakr, Syekh Abdurrahim, Syekh Usman, Syekh Kamaluddin, Syekh Abdul Fattah, Syekh Muhammad Murad, Syekh Syamsyuddin, Syekh Ahmad Khatib Sambas, Syekh Ahmad Hasbullah bin Muhammad Madura, Syekh Muhammad Khalil, Syekh Muhammad Ramli Tamim, Syekh Musta’in Ramli, Syekh Abhar Muhiddin, Syekh TGH. Muhammad Mustiadi Abhar.”³⁴⁴

Setelah wafatnya TGH. Abhar kemudian kepemimpinan pesantren sekaligus tarekat dilanjutkan oleh Tuan Guru Muhamad Mustiadi Abhar yang merupakan putra dari almarhum TGH. Abhar Muhyiddin. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Pada waktu Abah saya TGH. Abhar dirawat di rumah sakit Islam Kota Mataram, Beliau memerintahkan muridnya yang untuk mencari saya, setelah saya datang menghadap TGH. Abhar dengan mantap beliau mengijazahkan tarekat dengan cara membai’at saya, Tuan Guru Abhar mengucapkan; *Mustiadi; ajaztuka waalbastuka khirqata ashufiyati ajazatan mubaya’atan muthlaqatan;* Mustiadi Aku berikan kepadamu dan Aku berikan pakaian sufi dengan ijazah Mutlaq kepadamu, kemudian saya menjawab: *Qabiltu Ijazatika, Aku terima Ijazahmu.*³⁴⁵

³⁴⁴ Studi Dokumen, Profil Pesantren Darul Falah, Mataram Lombok.

³⁴⁵ Wawancara, TGH. Mustiadi Abhar, Lombok, 26 Desember 2019

Dari penjelasan di atas bahwa sebelum TGH. Abhar wafat beliau mengijazahkan kemursyidan tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* kepada putranya Tuan Guru Mustiadi, kemudian Tuan Guru Mustiadi menjadi Mursyid Tarekat pada tahun 1993 dengan meneruskan bai'at kekhalifahan TGH. Abhar. Setelah Tuan Guru Mustiadi mendapatkan Ijazah beliau berangkat ke Jombang untuk mengisbatkan (memantapkan) ilmu tarekatnya kepada Tuan Guru Romli, karena hal tersebut merupakan amanat dari TGH. Abhar. Sebagaimana yang disampaikan oleh TGH. Mustiadi Abhar:

“Sebelum TGH. Abhar wafat beliau mengijazahkan kemursyidan tarekat kepada saya dan beliau juga memerintahkan saya untuk tabarrukan kepada Tuan Guru Musta'in Romli Jombang untuk memantapkan ijazah tarekat, beberapa bulan setelah kepergian Abah saya, saya pergi bersama Ustadz H. Zainun ke Jombang Jawa Timur, sampai di Jombang saya bertemu langsung dengan Tuan Guru Musta'in dan beliau mengijazahkan tarikat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* kepada saya demi melanjutkan kepemimpinan tarekat abah saya TGH. Abhar Muhyiddin Pagutan Mataram”.³⁴⁶

Data tersebut dikuatkan dengan data wawancara bersama Ustadz

H. Zainun sebagai berikut:

“Saya bersama Tuan Guru Muhammad Mustiadi sowan ke Tuan Guru Romli Jombang, dalam agenda tersebut ada satu hal yang membuat saya terkesima yaitu pada saat Tuan Guru Romli bertanya kepada Tuan Guru Mustiadi, dengan pertanyaan seberapa sering anda mengingat Allah SWT mulai dari awal anda berangkat sampai ke tempat ini, kami terdiam menundukkan kepala dihadapan sang mursyid dan beberapa saat kemudian setelah mendapat pencerahan dan nasihat dari Tuan Guru Romli lalu beliau mengijazahkan Tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* kepada Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar seraya Tuan Guru berpesan kepada Tuan Guru Mustiadi agar meneruskan

³⁴⁶ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok, 27 Desember 2019

kepemimpinan Abahnya terutama pada bidang Tasawuf (Tarekat).³⁴⁷

Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar mengembangkan Tarikat Qodiriyah *wa Naqsabandiyah* melalui kepemimpinannya di Pesantren Darul Falah, maka. Nilai-nilai tarikat ditanamkan melalui pendidikan formal yang diberikan kepada para santri dalam semua jenjang pendidikan, baik santri bahkan mahasantri. Meskipun di Pesantren Darul Falah, para santri tidak diwajibkan untuk masuk tarekat, tetapi pada umumnya para santri bertarekat berdasarkan panggilan jiwa dan kesadaran diri akan nilai-nilai yang ada pada ajaran tarekat menjadi dasar sikap dan perilakunya. Pondok Pesantren Darul Falah menanamkan ajaran tarekat kepada para santri setelah mereka mengikuti pendidikan formal. Berkaitan dengan hal ini Tuan Guru Mustiadi menjelaskan bahwa:

“Para santri yang belajar di Pesantren Darul Falah Mataram, tidak diharuskan menjadi pengikut tarekat, karena bertarekat merupakan panggilan hati nurani masing-masing. Santri yang menjadi bagian *jamā’ah* tarekat ini sesungguhnya telah mendapatkan hidayah untuk menjadi pengikut tarekat atas kesadaran sendiri.³⁴⁸

Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar menambahkan:

“Pendidikan umum di Pesantren Darul Falah bukan prioritas, disini kami lebih menekankan pada pentingnya ilmu Agama, namun tidak menyepelkan pendidikan umum. Santri diarahkan untuk mencintai ilmu khususnya ilmu agama agar menjadi insan yang ahli agama (*tafaqquh fiddien*) yang senantiasa mengamalkan ilmunya dalam kehidupan sehari-hari khususnya ilmu tasawuf oleh karena itu, kami membuat tata tertib Pesantren

³⁴⁷ Wawancara, Ustadz H. Zainun, santri sekaligus khadam alm. Tuan Guru Abhar Muhyiddin Pagutan Mataram Lombok 27 Desember 2019

³⁴⁸ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 27 Desember 2019

Darul Falah salah satunya berpakaian bercukur dan bertutur kata yang sopan karena hanya dengan ilmu dan amal yang akan menggerakkan hatinya untuk masuk tarekat secara ikhlas”³⁴⁹.

Dari dua pernyataan tersebut tersirat sebuah pesan yang agung, tentang bagaimana bertarekat, bahwa bertarekat merupakan sebuah panggilan jiwa, ilmu agama yang dimiliki oleh para santri sesungguhnya akan mengantarkan mereka untuk bertarekat tanpa harus dipaksa bertarekat. Begitu juga sikap Tuan Guru diberikan kepada masyarakat yang mengikuti budaya *Rebo Bontong* yang dinilai tidak sejalan dengan tujuan Pesantren Darul Falah yaitu dalam konteks nilai-nilai pendidikan Islam. Dalam hal ini Tuan Guru tidak pernah memaksa masyarakat untuk mengikuti tradisi atau budaya *Rebo Bontong* yang diselenggarakan oleh Pesantren.

Masyarakat diberikan kebebasan untuk memilih, disinilah letak kebijaksanaan Tuan Guru, akan tetapi dengan sikapnya yang seperti itu, bukan berarti Tuan Guru diam melihat fenomena yang sedang terjadi di masyarakat, melalui sejumlah agendanya justru Tuan Guru sebenarnya sedang memberikan advokasi kepada masyarakat melalui para santri dan alumni yang tersebar di seluruh lapisan-lapisan masyarakat. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi sebagai berikut:

“Ya...cara berdakwah orang kan berbeda-beda, jalan yang dipilih juga tentu saja berbeda-beda, saya memilih jalan ini untuk mengurangi resistensi (penolakan) di masyarakat. *Rebo Bontong* adalah sebuah tradisi atau budaya yang sudah terjadi ratusan

³⁴⁹ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok, 27 Desember 2019

tahun, jika cara dakwahnya dilakukan secara radikal ya pasti saja masyarakat akan menolak. Untuk itu saya melakukannya secara *soft* seperti dakwah para wali songo di Nusantara, seakan-akan tidak sedang melaksanakan visi perubahan, akan tetapi sesungguhnya saya sedang melancarkan agenda perubahan yang tidak disadari oleh masyarakat. Para alumni, para santri mempunyai visi dan misi yang sama dengan kami, mereka saya tugaskan di masyarakat untuk memberikan advokasi dan pencerahan sebagai bentuk pengabdianya.³⁵⁰

Jamā'ah tarekat tidak hanya dari kalangan masyarakat luar pesantren akan tetapi juga santri mukim Pesantren Darul Falah ikut menjadi bagian murid tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* Darul Falah, hal tersebut dilakukan semata-mata karena hidayah Allah SWT tanpa ada paksaan dari sang Mursyid. Sebagaimana yang disampaikan oleh H. Zulfikri Jejanti:

“Saya menggeluti tarekat dari sejak saya duduk di kelas dua SMA tahun 2007, pada waktu itu saya masih berumur 17 tahun, dengan keyakinan hati tanpa ada paksaan dari siapapun saya mulai memasuki ajaran tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah*, walaupun Tuan guru tidak memaksa kami untuk bertarekat tapi tidak terlepas dari faktor *uswatun hasanah* Tuan Guru bimbingan Tuan Guru. Beliau memberikan pencerahan setiap waktu, mengajar kami dan memimpin santri shalat berjamā'ah langsung dengan zikir dan wirid khususnya waktu subuh ditambah dengan istigosah, dari pembiasaan-pembiasaan yang ditanamkan kepada kami membuat kami terinspirasi dan termotivasi untuk bertarekat.³⁵¹

Partisipan lain, Ahmad Baihaqi juga mengatakan:

“Saya masuk tarekat karena melihat karisma Tuan Guru, beliau tekun dan istiqomah dalam menjalankan ibadah baik ibadah *mahdhah* atau *gairu mahdhah*. Tuan Guru adalah orang tua kami yang sabar dan selalu memberikan contoh (*uswatun hasanah*) bagi para santri dalam tutur kata dan prilaku dalam kehidupan sehari-hari, sehingga para santri termasuk saya sendiri

³⁵⁰ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 27 Desember 2019

³⁵¹ Wawancara, H. Zulfikri Jejanti, Lombok, 26 Oktober 2019

terinspirasi dan termotivasi untuk mengikuti ajaran tarekat, tujuannya semata-mata supaya mendapat rido Allah SWT dan mencintai sesama karena bertarekat mengajarkan tentang cinta dan kasih sayang kepada siapapun.³⁵²

Partisipan lain, Bapak Subhan mengatakan:

“Segala tutur kata, perilaku Tuan Guru begitu menyentuh hati, beliau sosok yang sabar, murah senyum kepada siapapun dan mudah bergaul dengan masyarakat, siapapun yang mengundang beliau baik dari golongan elit maupun masyarakat pada umumnya, beliau pasti hadir selama tidak ada uzur syar’i. Alhamdulillah kami dan keluarga sering hadir di majlis yang dipimpinnya, *bermuwajjah*, duduk dengan beliau dapat menjernihkan hati menentramkan jiwa”.³⁵³

Dari beberapa pandangan partisipan yang telah penulis uraikan sebelumnya peneliti mendapatkan gambaran tentang sebuah karakter kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar, karisma dan sikap bijaksana yang dimiliki oleh Tuan Guru telah mampu menjadi magnet baik bagi santri maupun bagi masyarakat sekitar pesantren. Tuan Guru Mustiadi Abhar tidak memaksa kepada santri dan masyarakat untuk mengikuti tarekat, akan tetapi Tuan Guru memberikan pemahaman tentang pentingnya nilai agama khususnya pada ranah *tasawuf*, memberikan pengertian dan keteladanan serta sikap kebijaksanaan Tuan Guru. Dalam prinsip kepemimpinan, apa yang dilakukan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar bersifat mengarahkan (*directing*), atau sebagai pengarah kepada hal-hal yang baik tanpa harus memaksanya. Perintah dan larangannya diberikan dengan cara yang bijaksana melalui karisma dan keteladanan.

³⁵² Wawancara, H. Zulfikri Jejanti, Lombok, 27 Oktober 2019

³⁵³ Bapak Subahan, Lombok 21 Nopember, 2019

Kedudukan Tuan Guru sebagai seorang pimpinan pesantren dan sebagai tokoh di masyarakat sangat penting dalam perubahan budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam di masyarakat. Bagaimana kualitas moral masyarakat ditentukan dari bagaimana seorang Tuan Guru melaksanakan visi dakwahnya di masyarakat. Masyarakat yang sudah nyaman dengan warisan budaya nenek moyang tentu saja akan sulit untuk meninggalkannya, oleh karena itu dibutuhkan tokoh agama dalam hal ini para Tuan Guru untuk menjadi motivator sekaligus inspirator bagi masyarakat untuk menuju perubahan budaya yang lebih baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Lombok sangat kaya dengan budaya dan tradisi, namun beberapa budaya masyarakat justru bertentangan dengan nilai-nilai ajaran Islam yang menjadi semangat perjuangan pondok pesantren khususnya Pesantren Darul Falah Mataram. Salah satu bentuk budaya masyarakat Lombok yang sudah mengakar ratusan tahun ini disebut budaya *Rebo Bontong*.³⁵⁴

Tuan Guru Mustiadi juga melanjutkan:

“*Rebo Bontong* adalah budaya dalam bentuk upacara rutinitas yang tumbuh kembang di masyarakat suku Sasak Lombok. Keberadaan budaya *Rebo Bontong* sudah ada sejak dahulu dan merupakan warisan nenek moyang (*papuq baloq*) yang masih dilestarikan dan dijadikan sebagai kegiatan rutin setiap tahun. Budaya *Rebo Bontong* merupakan akulturasi budaya lokal dan unsur agama. Masyarakat suku Sasak pada umumnya meyakini bahwa sejak malam Rabu sampai dengan hari Rabu pada minggu terakhir bulan Safar, Allah SWT menurunkan *bala'*, kegiatan tersebut juga dilakukan dalam rangka menyambut bulan *maulid* Nabi Muhammad saw. Namun ironisnya ritual yang dianggap sakral ini dirayakan dengan cara yang kurang sesuai dengan syari'at Islam yaitu agenda mandi bersama (*ikhthilath*) laki-laki

³⁵⁴ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi, Lombok 1 Januari 2020

dan perempuan yang dilakukan di pantai dan dimeriahkan dengan agenda-agenda hiburan serta memberi sesajen kepada makhluk yang diyakini sebagai penjaga laut.³⁵⁵

Tokoh pengamat budaya juga menuturkan bahwa:

“Tradisi *Rebo Bontong* awalnya memang dilaksanakan oleh Raja Sandubaya dan para pengikutnya pada saat membuka pemukiman di sekitar pesisir Pringgabaya. Sepeninggal Raja Sandubaya masyarakat setempat tidak lagi melakukan tradisi itu hingga tujuh tahun lamanya. Hal itu kemudian menyebabkan masyarakat dilanda musibah berupa penyakit yang menelan banyak korban jiwa. Melihat kenyataan itu barulah masyarakat melakukan tradisi upacara tetulak yang disebut dengan *Rebo Bontong*”.³⁵⁶

Hal tersebut juga dikuatkan oleh partisipan lain yaitu kepala Desa

Terong Tawah mengemukakan:

“Masyarakat Sasak Lombok tidak diperkenankan tinggal di rumah pada hari Rabu terakhir bulan *safar (Rebo Bontong)*, mereka harus keluar meninggalkan rumah menuju tempat yang dianggap baik untuk berkumpul seperti pantai, danau dan sungai. Hal yang demikian itu dilakukan oleh masyarakat karena Ia meyakini bahwa Allah menurunkan *bala'* penyakit, dan kesialan kepada setiap orang yang tinggal di rumah, karena keyakinan inilah masyarakat berbondong-bondong ke laut untuk mandi, namun tujuan inti dari *Rebo Bontong* ini tidak mereka dapatkan karena cara perayaannya tidak sama sekali menunjukkan nilai-nilai keislaman”.³⁵⁷

Hal yang senada juga disampaikan oleh Mamik Mayadi usia 75 tahun masyarakat pantai:

“Dulu di pantai ini selalu dipadati oleh pengunjung yang melaksanakan ritual *Rebo Bontong*, proses pelaksanaan budaya *Rebo Bontong* dilaksanakan dengan mengadakan upacara selamat dengan cara mandi bersama (*mandi safar*) dan membawa sesajian lengkap yang kemudian dibuang ke laut sebagai pemberian persembahan kepada penjaga laut. Masyarakat juga mengadakan acara hiburan-hiburan seperti pertunjukan dangdut dan lain-lain, perayaan tersebut lebih banyak

³⁵⁵ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi, Lombok 1 Januari 2020

³⁵⁶ Wawancara, Pengamat budaya lokal Asri Lombok Timur 11 Januari 2020

³⁵⁷ Wawancara, Kepala Desa Terong Tawah Waris Zainal, 2 Januari 2020

menimbulkan hal-hal negatif seperti bercampur laki-laki dan perempuan bahkan pada hari *Rebo Bontong* kerap terjadi kerusuhan antar pemuda”.³⁵⁸

Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah Tuan Guru Muammar

Arafat mengatakan bahwa:

“Kegiatan *Rebo Bontong* yang dianggap sakral oleh masyarakat yaitu dalam rangka membersihkan jiwa (batin) untuk menyambut bulan maulid Nabi Muhammad SAW dan untuk tolak bala’ justru saat ini sudah bergeser menjadi acara rekreasi semata, kalau yang namanya rekreasi di pantai, masya Allah sudah tidak bisa terkontrol, *ikhtilath* mandi bersama antara laki-laki dan perempuan tidak bisa dihindarkan, permainan serta hiburan-hiburan yang tidak mendidik juga dipertontonkan sehingga kesakralan *Rebo Bontong* berubah menjadi acara rekreasi semata”.³⁵⁹

Ustadz Faizi menuturkan bahwa:

“Adat-adat atau budaya yang baik, sepanjang dia tidak melanggar nilai-nilai agama, maka dia seperti halnya *al masyru’i syar’an* seperti perintah agama boleh kita laksanakan, begitupun sebaliknya jika budaya di masyarakat terdapat unsur-unsur yang melanggar syari’at Islam maka kita harus bijaksana dalam menyikapinya yaitu dengan cara akulturasi budaya sehingga budayanya tetap ada tanpa meniadakannya bahkan kita lestarikan namun substansi nilai-nilainya dirubah karena Islam menjadi mayoritas di inonesia karena menjadikan budaya sebagai media dakwah”.³⁶⁰

Dari beberapa penjelasan yang telah disampaikan oleh partisipan di atas maka tergambar bahwa pergeseran niat dan tujuan masyarakat merayakan kegiatan *Rebo Bontong* di pantai dalam rangka membersihkan jiwa dan raga untuk menyambut bulan Rabi’ul Awal (*ljalbi al-barakah*) serta dengan tujuan tolak bala’ (*lidafi al-bala’*)

³⁵⁸ Wawancara, Mamik Mayadi, Lombok 28 November 2019

³⁵⁹ Wawancara, Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah Lombok, Tuan Guru Muammar Arafat, 25 November 2019

³⁶⁰ Wawancara, Ketua Asrama Pesantren Darul Falah Lombok, Ustadz Faizi, 19 November 2019

sudah keluar dari substansi *Rebo Bontong*. Agenda *Rebo Bontong* seakan-akan hilang nilai substansinya, masyarakat merayakan *Rebo Bontong* sebatas tradisi semata, nilai-nilai *Rebo Bontong* yang dulu diajarkan oleh para pendahulu telah mulai luntur, berangkat dari persoalan tersebut Tuan Guru Mustiadi Abhar ingin mengembalikan tradisi *Rebo Bontong* pada substansi yang sebenarnya yaitu dalam rangka membersihkan jiwa dan raga untuk menyambut bulan Rabi'ul Awal (*liljalbi al-barakah*) serta dengan tujuan tolak bala' (*lidafi al-bala'*). Untuk itulah perayaan *Rebo Bontong* ditarik ke Pesantren Darul Falah. Perlahan namun pasti apa yang dilakukan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar dan Tuan Guru-Tuan Guru lainnya berdampak pada perubahan perilaku masyarakat dan partisipasi masyarakat kepada Pesantren Darul Falah Mataram semakin meningkat .

Masyarakat yang tadinya berbondong-bondong merayakan *Rebo Bontong* di pantai sekarang sudah beralih mengikuti kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren Darul Falah yang sarat dengan nilai-nilai khazanah Islam Nusantara seperti; Istigosah, Sholat tasbeih secara berjamaah, zikir dan Do'a serta ziarah makam pendiri Pesantren, hiburan-hiburan pentas seni seperti seni zikir saman, teater santri, musik Islami khadrah dan lain-lain. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar:

“Yaa, kegiatan *Rebo Bontong* ini rutin kita laksanakan di pesantren, bahkan sudah menjadi agenda tahunan di Pesantren Darul Falah, adapun tujuan kami melaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah adalah semata-mata untuk

mengajak masyarakat berhijrah dari *Rebo Bontong* di pantai dengan cara-cara yang tidak sejalan dengan syari'at Islam menuju kegiatan *Rebo Bontong* baru yang sarat dengan nilai-nilai Islam. Inilah strategi kami untuk membiasakan masyarakat memohon pertolongan dan keselamatan dari segala marabahaya dengan cara istigosah dan memanjatkan do'a kepada Allah SWT, membersihkan jiwa (*batiniyah*) dengan istigosah dan zikir, infaq sadakah dan ritual ibadah lainnya, kegiatan ini secara otomatis dapat memotivasi masyarakat untuk mendekati diri kepada Allah SWT., serta membangkitkan kecintaan kepada Muhammad Rasulullah SAW".³⁶¹

Tuan Guru Mustiadi juga menuturkan:

"*Rebo Bontong* adalah momentum umat muslim dalam mempersiapkan diri untuk memasuki bulan Rabiul awal, oleh karena itu kita perlu mengadakan beberapa persiapan diantaranya membersihkan jasad, hati dan ruh dengan memperbanyak zikir, salawat kepada Rasulullah Saw dan menambah wawasan keIslaman serta mulai memperbaiki hubungan silaturahmi dengan sesama".³⁶²

Tuan Guru Fauzan Tabrani juga menuturkan:

"Dalam agenda *Rebo Bontong* di pesantren kami juga membiasakan masyarakat untuk tidak melupakan sejarah perjuangan para ulama yang telah wafat, sehingga kami pada momen *Rebo Bontong* di pesantren selalu menceritakan biografi pendiri pesantren, mulai dari semangat dakwah Tuan Guru, keharismatikan Tuan Guru sampai kepada peran dan karamah Tuan Guru, kemudian kami mengajak masyarakat untuk ziarah makam pendiri Pesantren Darul Falah yaitu alm. Syekh TGH. Abhar Muhyiddin sebagai tanda bakti atas perjuangan beliau. Dengan cara inilah dapat membangkitkan semangat masyarakat untuk meneladani para Tuan Guru dan ulama *salafusholeh* dalam melakukan (*islah*) kebaikan".³⁶³

Tuan Guru Mustiadi Abhar telah memberikan contoh keteladanan bagi masyarakat dalam hal yang berkaitan dengan tata cara memohon pertolongan dan keselamatan kepada Allah SWT yaitu dengan istigosah,

³⁶¹ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 24 November 2019

³⁶² Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 24 November 2019

³⁶³ Wawancara, Tuan Guru Fauzan Tabrani Lombok 20 November 2019

istigfar dan memperbanyak membaca salawat serta mengajak masyarakat menuju perubahan dengan tanpa menghilangkan budaya namun menjadikan budaya tersebut sebagai media pendidikan dan dakwah masyarakat dengan lemah lembut dan selalu mengedepankan *al-akhlak al-karimah*.

Tuan Guru Mustiadi Abhar melanjutkan:

“Nilai substansi dari *Rebo Bontong* kita pertahankan yaitu membersihkan batin dalam rangka menyambut bulan maulid Nabi Muhammad SAW dan memohon keselamatan serta berlindung dari bencana, budaya *Rebo Bontong* tetap kita lestarikan tentunya dengan agenda *Rebo Bontong* berbasis pesantren. misalkan masyarakat merayakan *Rebo Bontong* dengan cara mandi bersama (*ikhtilat*) serta huru-hara dengan musik yang dilaksanakan di pantai sedangkan *Rebo Bontong* di pesantren dilaksanakan dengan mandi taubat terlebih dahulu, shalat hajat, istigosah dan salawat, serta minum air bersama yang sudah dibacakan do’a dan kalimat *al-thoyyibah* secara berjamaah, karena air yang sudah dibacakan do’a akan menarik energi positif ketika diminum akan mendarah daging pada jasad sehingga dapat memompa semangat untuk terus melakukan kebaikan.”³⁶⁴



(Dokumentasi *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram agenda shalat hajat dan tasbih yang dipimpin oleh Tuan Guru M. Mustiadi Abhar)

³⁶⁴ Observasi dan Wawancara pada hari *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Lombok, 16 Oktober 2019

Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah TGH. Muammar Arafat

menuturkan bahwa:

“Kegiatan minum air bersama pada hari *Rebo Bontong* sungguh merupakan kegiatan yang multimanfaat, diantara manfaatnya bagi jamā’ah adalah dapat menghilangkan dahaga dengan minum air karena acara cukup panjang, kemudian manfaat yang lain adalah *barakah* air mineral karena sudah dido’akan Tuan Guru dan ribuan jamaah, adapun manfaatnya bagi pesantren adalah dalam hal peningkatan ekonomi pesantren karena air yang dikonsumsi oleh masyarakat atau jamā’ah adalah air mineral Darul Falah yang diproduksi oleh Pesantren Darul Falah yang kemudian didistribusikan kepada masyarakat.³⁶⁵

Di antara terobosan yang dikembangkan oleh Tuan Guru dalam meningkatkan pendidikan dan dakwah yaitu melalui pengembangan ekonomi, diantaranya dengan membangun sarana-sarana pemberdayaan untuk pengembangan sosial kemasyarakatan, seperti pembuatan koperasi pondok pesantren yang secara internal dapat difungsikan untuk meningkatkan pelayanan kepada sumberdaya pesantren dan masyarakat sekitar pondok pesantren dalam aspek-aspek ekonomi kerakyatan.

Tuan Guru Muammar Arafat mengatakan bahwa:

“Pesantren Darul Falah juga memotivasi masyarakat dalam hal kesejahteraan ekonomi guna meningkatkan ketenangan dan ketentraman dalam kehidupan beragama, berbangsa dan bermasyarakat, oleh karena itu Pesantren Darul Falah menyediakan koperasi dan memberikan pinjaman modal usaha kepada guru dan masyarakat tanpa bunga serta memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menjadi agen air mineral Darul Falah”.³⁶⁶

³⁶⁵ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok, 26 Desember 2019

³⁶⁶ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok, 26 Desember 2019

Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani menuturkan sebagai berikut:

“Secara konseptual Islam sangat menekankan perubahan, hal ini dapat dikaji dalam sumber ajaran Islam yang utama (*al-qur’an dan al-hadis*) seperti beberapa ayat yang memberikan gambaran tentang hal tersebut, diantaranya; adanya disiplin waktu, perlunya *planing* dalam setiap aktivitas, tidak menunda pekerjaan dan harus bekerja keras serta ada kesadaran diri untuk berubah, hal-hal seperti ini penting untuk disampaikan kepada masyarakat agar masyarakat dapat mengetahui bagaimana pentingnya kesejahteraan ekonomi”.³⁶⁷

Kaitannya dengan hal ini Ibu Yasina menuturkan sebagai berikut:

“Hubungan kami dengan pesantren tidak hanya dalam ranah pendidikan saja akan tetapi juga pada aspek pengembangan ekonomi masyarakat dan pesantren, kami merasa senang dan sangat terbantu dengan adanya koperasi Pesantren Darul Falah”.³⁶⁸

b. Pengaruh Intelektualitas Tuan Guru (*intellectual stimulation*)

Intellectual stimulation, yaitu proses di mana para Tuan Guru memberikan rangsangan intelektual sebagai langkah untuk dapat melaksanakan ajaran Islam secara lebih baik sesuai dengan syari’at ajaran Islam yang benar.

Proses transformasi budaya yang terjadi berawal dari visi transformatif agama yang menjadi spirit dan sumber nilai gerakan pendidikan dan dakwah, nilai-nilai keagamaan (*way of life*) kini berkembang kepada aspek pemberdayaan masyarakat dan pesantren. Dalam penyampaian dakwah Tuan Guru salah satunya pada aspek pembangunan dan pemberdayaan di berbagai aspek kehidupan masyarakat. Tuan Guru Muammar Arafat juga tutur bahwa:

³⁶⁷ Wawancara, TGH. Zafrul Fauzan Tabrani, Lombok, 21 Desember 2019

³⁶⁸ Wawancara, Yasina surya, Lombok, 19 Desember 2019

“Alasan Tuan Guru melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* adalah: Yaa.. tidak etis lah bagi seorang pimpinan pesantren dan seorang *Mursyid* tarekat yang memiliki kapasitas keilmuan agama dan keterampilan yang mumpuni dalam bidang dakwah akan membiarkan masyarakatnya tetap berkubang dalam lumpur kebodohan dan keterbelakangan. Selama ini kesadaran moral dan kepedulian sosial itu tumbuh subur dalam jiwa Tuan Guru. Oleh karena itu, perubahan budaya *Rebo Bontong* yang didasari oleh ajaran Islam bukan hanya kewajiban, tetapi juga kebutuhan.³⁶⁹

Hal yang senada juga disampaikan oleh TGH. Zafrul Fauzan

Tabrani *Ro'is* Diniyah ponpes Darul Falah mengatakan:

“Tuan Guru tidak hanya dihadapkan dengan persoalan etis dan sosiologis saja akan tetapi yang paling urgen adalah karena Tuan Guru berhadapan dengan persoalan teologis, dalam refleksi teologis dan sosiologis, tampak dalam anjuran bahwa jihad harus seimbang dengan ijtihad. Dalam sebuah ayat al-Qur'an disebutkan bahwa tidak sepatutnya semua orang pergi ke medan perang, sebagiannya harus mendalami ilmu agama (*liyatafaqqah fi al-din*). Selanjutnya apabila telah menjadi orang yang ahli (*liyatafaqqah fi al-din*) Tuan Guru hendaknya mengamalkan ilmunya dengan mengajar/memberi peringatan mengajak, mendidik, melatih serta mempengaruhi masyarakat ke arah yang lebih baik sebagai cara untuk melakukan perubahan budaya (*culture change*) yang bertentangan dengan syari'at Islam.”³⁷⁰

Tuan Guru Iqbal Muhiddin juga menyampaikan:

“Saya sebagai saudara Mustiadi Abhar kecil cukup tahu tentang sejarah hidupnya, dari sejak kecil Mustiadi memiliki sifat sabar dia selalu mengalah ketika berhadapan dengan saya, dia begitu cinta kepada ilmu, sejak masih umur 11 tahun Mustiadi kecil sudah hafal kitab *Matan al-Jurumiyah (Nahwu)*, *Kitab Amsilatu at-tasrif (ilmu sarf)* dan sudah bisa berbahasa Arab dan membaca kitab *Fathul Qorib*, Mustiadi juga tekun menimba ilmu bersama santri di Pesantren Darul Falah, Ia ikut berbaur bersama santri, belajar, makan bersama, dan tidur di asrama pesantren yang cukup sederhana, Ia tidak menyekat diri dengan santri walaupun Ia sebagai putra Tuan Guru namun selalu

³⁶⁹ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok, 27 Desember 2019

³⁷⁰ Wawancara, TGH. Zafrul Fauzan Tabrani, Lombok, 28 Desember 2019

rendah hati, Ia begitu senang bergaul dengan para santri, dan senang ikut menghadiri hajatan masyarakat bersama Ayahanda.³⁷¹

Tuan Guru Muzhar Bokhari meuturkan bahwa:

“Tuan Guru Mustiadi juga pergi Haji ke Tanah Suci Makah dan belajar di para masyayekh di makah beberapa bulan, sepulang dari Haji Tuan Guru mustiadi memperdalam ilmu tasawuf atau tarekat ke Tuan Guru Romli Jombang Jawa Timur, sebagai seorang yang ahli agama dan mursyid tarekat maka masyarakat menaruh kepercayaan kepada beliau dan meminta beliau untuk mengajar di masjid-masjid, mushalla dan di langgar-langgar pada masyarakat Desa yang berada di seputaran Pesantren Darul Falah diantaranya Desa Presak Pagutan, Desa Karang Buaya, Bajur, Jempong, Terong Tawah, Perampuan, Petemon dan Telaga Waru. seiring dengan perkembangan masyarakat sekitarnya Tuan Guru Mustiadi berdakwah ke seluruh penjuru NTB khususnya pulau Lombok.”³⁷²

Berdasarkan pernyataan partisipan di atas, tergambar peran Tuan Guru mustiadi dalam perubahan budaya masyarakat ke arah yang lebih baik, maka Tuan Guru memberikan rangsangan intelektual sebagai langkah untuk dapat melaksanakan ajaran Islam secara lebih baik sesuai dengan syari’at ajaran Islam yang benar. Tuan Guru Mustiadi membiasakan masyarakat dalam hal ibadah, sholat sunah, istigosah zikir dan do’a, serta memupuk cinta masyarakat kepada ulama dengan mengajak masyarakat untuk ziarah makam Tuan Guru pendidiri pesantren. Adapun alasan Tuan Guru Mustiadi melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* yaitu terbagi menjadi tiga macam, *pertama*, secara etis, *kedua*, secara teologis dan *ketiga*, secara sosiologis. Secara teologis dan sosiologis yang mendalam tampak pada apa yang

³⁷¹ Wawancara, TGH. Iqbal Muhyiddin, Lombok, 21 November 2019

³⁷² Wawancara, TGH. Muzhar Bokhari, Lombok, 21 November 2019

didakwahkan *bi al-hal* oleh Tuan Guru. Sebagai seorang yang ahli dalam ilmu agama (*tafaqquh fi-addien*), Tuan Guru memilih turun ke masyarakat untuk memberikan pendidikan (*tarbiyah*), pengajaran (*ta'lim*), petunjuk (*irsyad*) ataupun cara membersihkan hati (*tazkiyah*) demi terwujudnya masyarakat yang beretika (*ta'dib*). Khidmatnya Tuan Guru di masyarakat adalah manifestasi dari semangat berkobar untuk menegakkan ajaran agama Islam (*li i'lai kalimat al din*) demi perubahan budaya masyarakat Sasak Lombok dan Indonesia pada umumnya yang tidak sejalan dengan syari'at Islam. Tuan Guru seolah-olah ingin memberikan teladan pada masyarakat bahwa kondisi lahan kering adalah simbol yang disematkan pada Lombok, yang kering bukan tanahnya secara geografis, tetapi ketandusan umat baik dari segi pengetahuan agama, pemahaman agama lebih-lebih praktiknya. Jadi, masalah yang dihadapi oleh Tuan Guru bukan hanya bagaimana orang memiliki agama (*having religion*), tetapi juga bagaimana menjadi agamis (*to be religious*). Strategi lain yang dilakukan oleh Tuan Guru dalam melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* adalah dengan cara dakwah *bil-kitabah/bil qalam*, Tuan Guru membentuk komunitas santri menulis (KSM) komunitas ini dibentuk oleh Tuan Guru dengan tujuan mengasah kemampuan literasi santri dan model pendidikan seperti ini cukup efektif walaupun masih sedikit sekali kalangan santri pesantren melakukan dakwah *bi al-kitabah* seperti ini. Sebagaimana yang dituturkan oleh Zulkarnain bahwa:

“Di komunitas santri menulis ini kami bisa belajar menuangkan ide dan gagasan yang tentunya tidak terlepas dari *ahkamu syari’ah* yang telah kami pelajari dari para *asatizah* dan Tuan Guru-Tuan Guru di Pesantren Darul Falah, dan ada kebanggaan tersendiri bagi kami para santri ketika buletin Najmul Huda karya sendiri diterbitkan, dan dikirim ke masjid-masjid dan mushalla masyarakat sekitar pesantren”.³⁷³

Ustaz Yusuf al Hamdani juga menuturkan sebagai berikut:

“Buletin Najmul Huda ini memang hasil karya santri dan guru-guru muda Pesantren Darul Falah, buletin ini disebar setiap bulan dua kali ke beberapa masjid yang ada di pulau Lombok, hal ini dalam rangka mengasah kompetensi santri serta memperkuat faham *ahlu-as-sunnah wa-al-jamā’ah* di masyarakat, adapun tema-tema tulisan santri sangat bervariasi, seperti, ziarah makam, masalah *Rebo Bontong*, maulid Nabi, membaca sholawat atau amal-amalan diantara azan dan iqamat dan lain-lain”.³⁷⁴

Tuan Guru Mustiadi Abhar juga menuturkan bahwa:

“Buletin Najmul Huda hasil karya santri ini dibagikan kepada jamā’ah majlis pada saat perayaan *Rebo Bontong* di pesantren yang mana tema buletin sesuai dengan materi yang disampaikan oleh para penceramah pada hari tersebut, hal ini dilakukan dalam rangka memberikan dedikasi kepada santri dan masyarakat untuk gemar membaca”.³⁷⁵

Untuk konteks pesantren Lombok secara umum, kemampuan santri masih minim dalam hal menulis, faktor lain karena sedikitnya fasilitas media keislaman untuk mengekspresikan pendidikan dengan model ini, kalau ada itupun masih jarang. Maka dari itu Pesantren Darul Falah mulai dari hal yang sederhana yaitu membimbing santri dan mudabbir pesantren agar belajar menulis buletin sebelum menulis buku.

³⁷³ Wawancara Zulkarnaen santri Darul Falah, Lombok 7 Nopember 2019

³⁷⁴ Wawancara, Ustadz Yusuf Al Hamdani, Lombok Pesantren Darul Falah 11 November 2019

³⁷⁵ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Ponpes Darul Falah, Lombok 11 Nopember 2019

manfaatnya kegiatan literasi santri ini cukup dirasakan oleh santri Pesantren Darul Falah dan masyarakat sekitar.

Alasan lain Tuan Guru Mustiadi Abhar dalam perubahan nilai budaya *Rebo Bontong* adalah:

“Melihat kondisi sebagian masyarakat yang telah terjangkit virus wahabi yaitu kelompok yang suka membid’ahkan tradisi-tradisi golongan *Aswaja* misalkan, tradisi *Rebo Bontong*, ziarah kubur, istigosah dan amaliah-amaliah yang biasa kita lakukan sebagai kaum Nahdiyyin, maka menurut kami, Pesantren Darul Falah sebagai pesantren NU yang berideologi aswaja ikut bertanggung jawab untuk meluruskan fatwa-fatwa yang dilontarkan oleh mereka, sebagai wujud dari kepedulian pesantren dalam merawat dan melestarikan tradisi oleh karena itu saya menginisiasi agenda perayaan *Rebo Bontong* di pesantren dalam rangka mengajak masyarakat agar konsisten menjaga ajaran *Ahlussunnah wal jamā’ah* dan tidak mudah tereduksi oleh berbagai kelompok lain yang cenderung mengancam eksistensinya.³⁷⁶

Tuan Guru Muammar Arafat juga menjelaskan terkait dengan perubahan budaya *Rebo Bontong* di pesantren adalah:

“Sebagai pesantren yang moderat dan toleran maka Pesantren Darul Falah dalam menyikapi berbagai budaya lokal, salah satunya budaya *Rebo Bontong* dengan bijaksana yaitu dengan tidak memosisikannya *vis a vis* agama, akan tetapi justru menggandengnya sebagai mitra dakwah tanpa terjebak mengakomodir semua budaya, sehingga malah bersebrangan dengan substansi syari’at itu sendiri.³⁷⁷

Berdasarkan hasil observasi peneliti agenda *Rebo Bontong* dan majlis *Badruttamam* selalu mengangkat tema yang sesuai dengan situasi yang dihadapi bangsa saat itu, seperti pada perayaan *Rebo Bontong* pada tahun 2019 bertepatan dengan tahun politik, pemilihan

³⁷⁶ Wawancara, TGH. Mustiadi Abhar, Lombok, 29 Desember 2019

³⁷⁷ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok, 29 Desember 2019

presiden RI, maka tema yang diangkat adalah *Pesantren Darul Falah Gelar Do'a Bersama untuk Bangsa*.

Dalam hal ini Tuan Guru Muammar Arafat menyampaikan bahwa:

“Kegiatan ini menjadi agenda rutin kami, Pesantren Darul Falah kali ini mengajak santri dan jamā'ah melakukan do'a bersama, baik itu untuk kebaikan daerah dan masyarakat pada umumnya. Salah satu yang kami soroti adalah sudah lama tidak turunnya hujan di daerah ini, ada kebakaran di TPA kebon kongok, ada kekeringan, dan sebentar lagi ada pelantikan presiden RI. Intinya do'a bersama ini untuk daerah dan Indonesia. Semoga segera diturunkan hujan, kebakaran TPA kebon kongok bisa tuntas dan pelantikan presiden aman, dan masyarakat sejahtera serta mendapatkan berkah.”³⁷⁸



(Foto koran Lombok Pos agenda do'a bersama pada perayaan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram 2019)

Tuan Guru merayakan kegiatan budaya *Rebo Bontong* di pesantren yang diikuti oleh masyarakat salah satunya untuk menjaga tradisi, yaitu mengambil sisi positif tanpa menghilangkan budaya yang

³⁷⁸ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok, 17/10/ 2019 pada perayaan Rebo Bontong di Pesantren Darul Falah Mataram.

sudah mendarah daging di tengah-tengah masyarakat, justru menggandengnya sebagai mitra dakwah. hal tersebut sesuai dengan konsep “*menjaga tradisi lama yang bernilai positif dan mengambil budaya baru yang mendatangkan maslahat*”. Dari beberapa agenda yang diselenggarakan pada acara *Rebo Bontong* di pesantren menggambarkan bahwa Tuan Guru mustiadi Abhar telah melakukan dimensi kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan yaitu memotivasi, melatih dan membiasakan masyarakat untuk mengakulturasikan agama dengan budaya sehingga budaya dan agama berjalan secara beriringan dan terciptalah hubungan (*relationship*) harmonisasi antara pesantren dengan masyarakat.

Pada aspek lain tujuan Tuan Guru mengadakan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah yaitu: dalam rangka mendidik kader-kader yang berguna bagi Agama Nusa dan Bangsa, sebagai wadah (momentum) santri untuk belajar mengasah mental dan berlatih menampilkan kemampuannya di depan *jamā'ah*, dan juga dalam rangka promosi pesantren kepada masyarakat, serta momen tersebut sebagai jalan membangun komunikasi dan relasi dengan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani sebagai berikut:

“Mensosialisasikan budaya masyarakat kepada santri penting untuk dilakukan agar kecintaan santri kepada budaya lokal terpupuk sejak dini, andaikata suatu saat mereka menemukan adanya budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai ajaran Islam, maka santri bisa menyikapinya dengan bijaksana, Tuan Guru Mustiadi sebagai pimpinan Pesantren Darul Falah

berinisiasi untuk mengadakan acara *Rebo Bontong* di pesantren dalam rangka mendidik kader-kader yang berguna bagi agama, Nusa dan Bangsa untuk selalu berpegang teguh dengan ajaran *Ahlu al-Sunnah Wa al-Jamā'ah* yaitu beradaptasi dengan budaya masyarakat, tidak mengucilkan budaya atau tradisi apapun dan siapapun tetapi secara bertahap merubah nilai-nilai budaya yang dianggap bertentangan dengan nilai-nilai ajaran Islam”.³⁷⁹



(Foto seni budaya santri Pesantren Darul Falah Mataram di Majelis Badruttamam)

Lanjut Tuan Guru Mustiadi Abhar menuturkan bahwa:

“Di pesantren santri belajar bahasa Arab dan Inggris namun demikian kami tetap mewajibkan santri untuk menggunakan bahasa Sasak halus dalam berkomunikasi karena bahasa Sasak Lombok halus inilah yang akan digunakan dalam berkomunikasi dengan masyarakat jika sudah kembali ke masyarakat, ini juga sebagai bentuk sikap Pesantren Darul Falah dalam melestarikan lokal wisdom di pesantren, bahkan bahasa Sasak kami masukkan sebagai kurikulum pesantren dengan menggunakan

³⁷⁹ Wawancara, TGH. Zafrul Fauzan Tabrani, Lombok 15 November 2019

kitab Najmul Huda karangan syekh Abhar pendiri Pesantren Darul Falah”.³⁸⁰

Ustadz Sofian Humaidi menuturkan bahwa:

“Kitab Najmul Huda dipelajari oleh santri Darul Falah dari sejak zaman almarhum Syekh Abhar, kitab ini berisi tentang ajaran tauhid, diantaranya pokok-pokok aqidah *ahlusunnah wal jamā’ah*; sifat wajib, mustahi dan jaiz bagi Allah, nama-nama malaikat, nabi dan rasul yang wajib diketahui dan masalah aqidah dalam koridor paham *ahlu sunnah jamā’ah* kitab ini disadur dari berbagai sumber kitab-kitab kalangan Asy’ariyah. Kitab ini dicetak oleh penerbit taufiq Surabaya, yang cukup khas adalah bahasanya dimana penulis menggunakan bahasa Sasak Lombok, sehingga mudah dibaca dan ditelaah karena berbentuk nazam (kalimat yang berbentuk timbangan bait sya’er) semua berjumlah 169 bait, maka dari itu para santri dan masyarakat bisa membaca kitab tersebut dengan cara menyanyikan sesuai dengan nada yang diinginkan”.³⁸¹

Tuan Guru Fauzan Tabrani menuturkan bahwa:

“Pada dasarnya di Pesantren Darul Falah, santri bebas menggunakan bahasa daerah apa saja, Lombok, Bima, Dompu dan Plores asalkan menggunakannya dengan sopan santun. Ini sebagai bukti kami menerapkan nilai tasamuh yaitu menghargai perbedaan, tapi jika sudah masuk ke kelas bahasa Arab, ya wajib berbahasa Arab, jika masuk sebagai anggota kelas bahasa Inggris wajib berbahasa inggris, hal ini semata-mata karena pembelajaran perbaikan dan pengembangan kualitas santri dalam bidang bahasa asing. Disinilah kami menerapkan nilai-nilai *ishlahiyah*.”³⁸²

Bapak Tohri menuturkan bahwa:

“Kita bisa mengetahui akhlak santri, salah satunya dari bagaimana dia bertutur kata (berkomunikasi), saya sungguh bahagia dan bangga ketika santri Darul Falah pulang, mereka berkomunikasi dengan keluarga dan masyarakat menggunakan bahasa Sasak halus khas Pesantren Darul Falah, seperti kata

³⁸⁰ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 13 November 2019

³⁸¹ Wawancara, Ustadz H. Sofian Humaidi, Lombok 14 November 2019

³⁸² Wawancara, TGH. Zafrul Fauzan, Rois Diniyah Pesantren Darul Falah Lombok, 28 November 2019

dalam bahasa Sasak halus tiang (saya), inggeh (iya), mesare (tidur)”³⁸³.

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan observasi yang telah peneliti lakukan bahwa bahasa yang digunakan di Pesantren Darul Falah dapat di kelompokkan menjadi empat yaitu:

- 1) Bahasa Sasak Lombok, mayoritas santri menggunakan bahasa ini, karena banyak dari mereka berasal dari daerah Lombok.
- 2) Bahasa Sumbawa, santri yang berbahasa Sumbawa lambat laun akan memahami bahasa Sasak Lombok bahkan ada beberapa santri yang berbahasa Sumbawa kemudian bisa berbahasa Sasak Lombok.
- 3) Bahasa Indonesia sebagai bahasa resmi dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM) dalam memberi ma'na kitab dan penjelasan seorang ustaz menggunakan bahasa Indonesia.
- 4) Bahasa Arab bagi santri yang mukim, agar santri lebih mudah menerapkan bahasa Arab dalam kegiatan sehari-hari di pesantren dan lebih mudah dalam mengikuti kegiatan lembaga pengembangan Bahasa Arab serta lebih mudah memahami Aswaja yang banyak dijelaskan dalam bahasa Arab.
- 5) Bahasa Inggris bagi santri yang mukim di daerah A agar bisa meningkatkan kemampuannya dalam bahasa Inggris.

Dari observasi tersebut jelas bahwa kebebasan bagi santri dalam menggunakan bahasa daerahnya masing-masing menunjukkan diterapkannya nilai-nilai tasamuh di Pesantren Darul Falah. Sedangkan pengembangan bidang bahasa Arab dan Inggris menunjukkan adanya penerapan nilai *ishlahiyah* dan nilai *amar ma'ruf nahi munkarn*³⁸⁴.

Tuan Guru Muammar Arafat juga menyampaikan alasan Pesantren Darul Falah mengadakan kegiatan *Rebo Bontong* ialah:

“Iya begitulah sebagai seorang santri pasti butuh panggung untuk mengekspresikan diri di hadapan *jamā'ah*, maka agenda *Rebo Bontong* merupakan momen yang tepat sebagai wadah bagi santri belajar dan berlatih menampilkan kemampuannya di

³⁸³ Wawancara, Bapak Tohri, Terong Tawah Lombok, 27 November 2019

³⁸⁴ Observasi peneliti, Pesantren Darul Falah, 15 November 2019

hadapan *jamā'ah*. Pada kegiatan ini banyak santri yang dilibatkan secara langsung. Misalnya berperan menjadi pembawa acara, membaca *kalam ilahi*, hiburan seni zikir saman dengan pakain khas Sasak Lombok, melantunkan sholawat Nabi, penyambut tamu dan ada juga yang bertugas di bidang konsumsi dan lain-lain".³⁸⁵

c. Tuan Guru sebagai Motivator dan Inspirator bagi Santri dan Masyarakat (*inspirational motivation*)

Inspirational motivation yang berarti bahwa Tuan Guru mampu memberikan inspirasi ataupun motivasi kepada masyarakat Sasak Lombok untuk mempelajari ilmu-ilmu agama yang bukan hanya kewajiban, tetapi juga kebutuhan.

Momen perayaan *Rebo Bontong* di pesantren sebagai ajang memberikan motivasi dan inspirasi kepada masyarakat dengan menyampaikan kepada masyarakat tentang capaian-capaian prestasi santri baik capaian di kancah nasional maupun internasional, disamping itu juga Tuan Guru menyampaikan mutu pesantren dan program-program pesantren, baik program keagamaan, sosial dan pemberdayaan masyarakat.

Tuan Guru juga sekaligus memanfaatkan momen ini untuk meminta dukungan kepada masyarakat dalam pengembangan pesantren. Sebagai contoh ketika pesantren akan menambah ruang belajar maka langsung disampaikan kepada masyarakat melalui kegiatan *Rebo Bontong* dan masyarakat secara sukarela untuk berbagi tugas guna mendukung program tersebut bahkan ada yang secara

³⁸⁵ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok 17 November 2019

langsung menghadap Tuan Guru ketika selesai acara.³⁸⁶ Tuan Guru Muammar Arafat menjelaskan tentang kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah sebagai berikut:

“Agenda *Rebo Bontong* di pesantren dilakukan secara terus-menerus (*continue*) bahkan Pesantren Darul Falah juga mengadakan agenda kegiatan yang mendukung kegiatan *Rebo Bontong* yang pada intinya bisa memupuk iman dan Islam masyarakat, di antaranya adalah pengajian mingguan, Majelis Ta’lim *Badruttamam* (pengajian bulanan setiap tanggal 15 bulan Hijriah) dan ada kegiatan tahunan seperti kegiatan *Rebo Bontong*, ulang tahun pesantren dan *houl* pendiri pesantren. Kegiatan semacam ini juga bertujuan untuk membangun komunikasi dan relasi dengan masyarakat melalui penyediaan lapangan kerja. Seperti, memberikan kesempatan kepada masyarakat sekitar pesantren untuk menjadi pendidik atau tenaga kependidikan di Pesantren Darul Falah, memberi peluang kepada masyarakat sekitar untuk menjadi karyawan di unit usaha (distributor air mineral Darul Falah) yang dikelola Pesantren Darul Falah dan wirausaha-wirausaha yang lain”.³⁸⁷



(Foto Promosi Darul Falah air mineral dihadapan jamaah)

Pada waktu dilaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren banyak *jamāah* atau masyarakat datang untuk mengikuti acara tersebut dengan niat untuk mendapatkan *barakah* dan *ridho* Allah swt dan rido

³⁸⁶ Observasi peneliti pada acara *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah, 2019

³⁸⁷ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Lombok 3 Desember 2019

Tuan Guru, dengan banyaknya jumlah jamā'ah *Rebo Bontong* di pesantren secara otomatis menjadi peluang besar bagi peningkatan ekonomi pesantren begitupun yang dialami oleh para pedagang di sekitar pondok Pesantren Darul Falah mereka ikut mendapat keuntungan (*barokah*) dari kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren karena banyaknya jumlah *jamāah* yang hadir pada acara tersebut. Sebagaimana yang disampaikan oleh Umi Bah pedagang kaki lima di Pesantren Darul Falah sebagai berikut:

“Kami sebagai pedagang sangat bahagia ketika datang bulan safar, karena mulai dari awal bulan safar, pesantren sudah mulai mengadakan persiapan pelaksanaan *Rebo Bontong* di pesantren. satu bulan sebelum kegiatan puncak berlangsung Tuan Guru mengadakan beberapa kegiatan di antaranya, lomba antar santri di pesantren khususnya mengundang perwakilan santri-santri dari pesantren cabang Darul Falah, Tuan Guru juga mengadakan jalan sehat yang dirangkai dengan donor darah, dan cek kesehatan gratis serta pelayanan publik seperti pembuatan KTP, SIM, KK, dan lain-lain, sehingga satu bulan sebelum acara *Rebo Bontong* di pesantren kami para pedagang sudah mendapatkan banyak keuntungan dari masyarakat yang berkunjung ke pesantren”.³⁸⁸

Dengan adanya *Rebo Bontong* di pesantren dengan varian kegiatan yang berbeda-beda mulai dari istigosah, zikir, do'a ziarah makam, pertunjukan kesenian santri, lomba keagamaan menjadikan masyarakat tambah antusias datang ke pesantren dan semakin percaya kepada kualitas pendidikan Pesantren Darul Falah maka dari itu masyarakat semakin banyak memasukkan putra-putrinya di Pesantren Darul Falah. Dengan kemampuan Tuan Guru dalam memimpin dan

³⁸⁸ Wawancara, Umi Bah pedagang kaki lima di Pesantren Darul Falah, oktober 2019

berkomunikasi dengan masyarakat maka masyarakat secara suka rela meninggalkan budaya *Rebo Bontong* lama kemudian pindah ke *Rebo Bontong* baru yang diselenggarakan oleh Pesantren Darul Falah.

Pada momen *Rebo Bontong* ini juga Tuan Guru mengumumkan nama-nama santri yang berprestasi dengan tujuan memberikan motivasi kepada masyarakat untuk memasukan anaknya ke Pesantren Darul Falah. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani bahwa:

“Alhamdulillah tiga tahun berturut-turut Pesantren Darul Falah bisa mengirim beberapa santri kuliah di luar Negeri seperti Universitas al Ahqaf Yaman dan Universitas Al Azhar Kairo Mesir, artinya santri Pesantren Darul Falah mampu berkompetisi dengan santri-santri yang berasal dari pesantren ternama di dalam Negeri maupun luar Negeri kenapa kami katakan demikian, karena seleksinya cukup ketat namun alhamdulillah santri kita bisa melewatinya dengan baik”.³⁸⁹

Erwin Azhari santri Darul Falah S1 Universitas al-Ahqaf Yaman menuturkan:

“Saya terinspirasi dari guru kami syekh Mustiadi Abhar, beliau cukup baik dalam membaca dan memaknai kitab kuning, bahkan penjelasan-penjelasan beliau cukup sederhana dan mudah dimengerti maka dari itu kami terus terdorong dalam belajar, sehingga alhamdulillah perjuangan selama 6 tahun di Pesantren Darul Falah, kami bisa melanjutkan studi ke Universitas ternama di Yaman”.³⁹⁰

Tuan Guru di tengah masyarakat dikenal dengan kesederhanaannya, sikap hidup apa adanya selalu mereka tampilkan tatkala berhadapan dengan jamā'ahnya. Biasanya memakai baju

³⁸⁹ Wawancara dengan Tuan Guru Fauzan Tabrani *Ro'is* Diniyah Darul Falah, pada 11 November 2019 di Pesantren Darul Falah

³⁹⁰ Wawancara Erwin Azhari 17 Desember 2019 di Pesantren Darul Falah Mataram

sederhana, sarung dan peci haji ketika mereka bergumul di pelosok-pelosok desa yang dikelilingi oleh kebun dan persawahan. Jarang terlihat Tuan Guru memakai kaca mata hitam, memakai celana jeans, topi koboi, dan lain sebagainya yang merefleksikan *fashion* zaman sekarang. Sikap kesederhanaan itu membuat hubungan antara tuan guru dengan jamā'ahnya begitu harmonis, jarang terlihat sikap segan menyapa Tuan Guru oleh jamā'ahnya, pertemuan mereka *intens* terjadi baik di mushola atau masjid, maupun dalam pengajian-pengajian yang diselenggarakan di area Pondok Pesantren Darul Falah.

Pola kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar Pesantren Darul Falah tercermin dalam setiap perilaku yang beliau lakukan sehari-hari, kesederhanaannya, kelembutannya, keistiqomahannya, tutur katanya, kesabarannya, ketabahannya, kedekatannya dengan masyarakat dan lain-lain, sebagaimana yang disampaikan Nyai Hj. Umiati sebagai berikut:

“Walaupun Tuan Guru Mustiadi merupakan keturunan bangsawan dan nasab beliau ke atas adalah para Tuan Guru besar di Lombok, akan tetapi kehidupan pribadinya jauh dari hidup yang terbilang mewah dan berlebihan. Beliau menjadi seorang Tuan Guru yang berwibawa dan memiliki karisma sehingga begitu dihormati, disegani dan dita’zimi di pulau Lombok, namun beliau tetap mempertahankan gaya hidup sederhana. Tuan Guru begitu senang saat kedatangan tamu dan beliau selalu melayani setiap tamu yang datang dengan baik, bahkan beliau menugaskan santri setiap hari secara bergilir untuk piket di rumah Tuan Guru untuk menemani tamu sebelum Tuan Guru keluar dari dalam Rumah, hal itu beliau lakukan tanpa memandang kelas dan status sosial para tamunya”³⁹¹.

³⁹¹ Wawancara, Nyai Hj. Umiati Pesantren Darul Falah Lombok, 27 Desember 2019

Selain paparan data yang disampaikan oleh Nyai Hj. Umiati di atas, diperkuat dengan data yang disampaikan oleh Ustadz Faizi adalah sebagai berikut:

“Tuan Guru Mustiadi begitu akrab ketika berinteraksi dengan santrinya, bahkan ketika santri bergotong royong, Tuan Guru juga ikut menemani para santri, selesai kegiatan gotong royong Tuan Guru memanggil santri untuk menikmati hidangan yang telah disiapkan oleh Bu Nyai, sambil menikmati hidangan beliau ngobrol dengan santri dan menanyakan santri yang tidak hadir pada waktu tersebut, meski demikian beliau di mata santri sangat berwibawa dengan kharisma yang dimilikinya sehingga santri dan masyarakat sangat menghormatinya”.³⁹²

Dilanjutkan lagi dengan penuturan Ustadz Faizi ketua asrama Pesantren Darul Falah bahwa:

“Tuan Guru Mustiadi selalu ramah dalam menerima tamu yang berkunjung ke rumahnya. Mereka berasal dari berbagai latar belakang dan kepentingan yang berbeda-beda, seperti dari kalangan pejabat, politikus, maupun masyarakat sekitar. Mereka diterima di sebuah ruangan sederhana berukuran 5 x 5 Meter, tidak ada perabotan mewah di ruangan tersebut hanya ada kursi-kursi bangku yang melingkari ruangan”.³⁹³

Bapak Sahnun ketua jamā’ah tarikat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* Darul Falah Mataram juga menyampaikan:

“Saya pernah menjemput Tuan Guru pada acara 9 hari kematian tetangga saya, waktu itu saya menjemput beliau dengan motor honda yang cukup tua, akan tetapi dengan senang hati beliau mau menghadiri acara walaupun dijemput dengan sepeda motor”.³⁹⁴

Ustaz Syafiul Aziz menuturkan:

“Tuan Guru Mustiadi Abhar dikenal santri dan masyarakat sebagai tokoh inspirasi dan teladan dari perilaku beliau yang

³⁹² Wawancara, Ustadz Faizi Pesantren Darul Falah Lombok, 2 Januari 2020

³⁹³ Wawancara, Ustadz Faizi Pesantren Darul Falah Lombok, 2 Januari 2020

³⁹⁴ Wawancara, Bapak Nan kebun daye pagutan ketua jamā’ah tarikat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* Darul Falah Mataram, 7 Januari 2020

sabar, kasih sayang dan terkenal sebagai da'i/penceramah sukses yang karismatik, beliau banyak memberikan teladan dan inspirasi bagi santri dan masyarakat".³⁹⁵



(Foto TGH. Mustiadi Abhar ketika berinteraksi dengan santri dan masyarakat)

Berdasarkan data di atas tersebut dapat dipahami bahwa

kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar menampilkan gaya hidup sederhana tidak berlebihan, selalu mengayomi, mengasih sayangi dan menjadi inspirasi santri dan masyarakat serta menghormati para tamu dengan pelayanan yang baik, penuh dengan kekeluargaan, keakraban dan kasih sayang, dengan demikian kepemimpinan Tuan Guru begitu berpengaruh dan berwibawa dengan karisma yang dimilikinya. Pemimpin yang kharimatik dianggap memiliki keistimewaan dan kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga para pengikut bersedia untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

³⁹⁵ Wawancara, Ustaz Syafiul Aziz di Pesantren Darul Falah Mataram, 15 November 2019

d. Perhatian Tuan Guru kepada Bawahan (*individualized consideration*)

Perhatian Tuan Guru juga disebut *individualized consideration*, yaitu Tuan Guru menjadikan realitas yang ada dalam individu-individu di masyarakat sebagai pertimbangan dalam melakukan perubahan sosial, sehingga masyarakat merasa terayomi atau terlindungi dalam banyak hal yang berkaitan dengan hidup dan kehidupan.

Secara historis, perkembangan Pesantren Darul Falah Mataram tidak bisa lepas dari hubungan dengan masyarakat di sekitarnya. Karena Pesantren Darul Falah Mataram tumbuh dan berkembang seiring bersama dengan perkembangan masyarakat. Harmonisasi kehidupan antara pesantren dengan masyarakat saling berkaitan. Sebagaimana yang disampaikan oleh TGH. Musleh penghulu Desa Bajur sebagai berikut:

“Pesantren Darul Falah lahir dan tumbuh di tengah-tengah masyarakat yang sudah memiliki peradaban dan budayanya sendiri, sebut saja budaya *Rebo Bontong* yang sudah mengakar begitu kuat di masyarakat Lombok, walaupun dalam perayaan budaya ini terdapat kegiatan yang tidak sejalan dengan visi Pesantren akan tetapi Tuan Guru tidak pernah menentang masyarakat secara radikal, bahkan beliau mendukung dan ikut serta melestarikan budaya *Rebo Bontong* namun dengan kemasan yang berbeda serta agenda-agenda yang menarik perhatian masyarakat ke arah yang lebih baik.³⁹⁶

TGH. Zainal Arifin juga menuturkan sebagai berikut:

“Sebenarnya masyarakat bisa memilih kegiatan *Rebo Bontong* di pantai atau *Rebo Bontong* di pesantren dengan kegiatan yang sarat dengan nilai-nilai Islam, munajat, salawat, zikir dan do’a.

³⁹⁶ Wawancara, Ustadz H. Musleh penghulu Desa Bajur, Lombok, 3 Desember 2019

Dengan ajakan Tuan Guru yang cukup bijaksana sehingga secara perlahan-lahan masyarakat mau mengikuti kegiatan *Rebo Bontong* yang dipelopori oleh Tuan Guru Mustiadi di Pesantren Darul Falah tentunya dengan kegiatan yang bermanfaat mulai dari kegiatan keagamaan sosial-budaya sehingga harmonisasi dan keseimbangan hidup antara pesantren dengan masyarakat terjalin dengan baik”³⁹⁷.

TGH. Mummar menuturkan bahwa:

“Dalam kegiatan *houl* dan agenda *Rebo Bontong* kita mengundang seratus tuan guru karena kita ingin berdo’a bersama di tempat ini karena di 40 orang ada satu dikabulkan do’anya oleh Allah dan yang berdo’a ini adalah orang-orang soleh dan ribuan jamā’ah insya Allah tidak ada doa yang dihijab oleh Allah Swt, mari kita mohon keselamatan dan kesuksesan kepada Allah Swt.”³⁹⁸

Hubungan Tuan Guru Mustiadi Abhar dengan santri maupun dengan masyarakat secara umum memiliki beberapa fungsi, antara lain; *pertama*, sebagai agen budaya, Tuan Guru memerankan diri dan dipercaya sebagai penyaring budaya yang datang kepada masyarakat. *Kedua*, Tuan Guru sebagai motivator, yaitu Tuan Guru menggerakkan masyarakat untuk berpikir lebih maju dan berkembang serta mendorong masyarakat untuk melakukan kegiatan-kegiatan positif yang mendatangkan kemaslahatan. *Ketiga*, Tuan Guru sebagai mediator yaitu menjadi penghubung antar kepentingan berbagai segmen masyarakat. *Keempat*, Tuan Guru sebagai perantara dan mediator, Tuan Guru sebagai penyaring budaya sekaligus sebagai penghubung berbagai kepentingan masyarakat.

³⁹⁷ Wawanca, Tuan Guru Zainal Arifin, kepala sekolah SMP Salafiyah Darul Falah Mataram Lombok, 7 Januari 2020

³⁹⁸ Dokumentasi video haul syekh Abhar Muhyiddin, 2011

Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren dan tokoh sentral di masyarakat membutuhkan partner dalam mensukseskan visi misi pesantren diantaranya dalam memberikan rangsangan intelektual kepada masyarakat sebagai langkah untuk melaksanakan ajaran Islam yang benar, dalam hal ini Tuan Guru memberdayakan sumber daya yang ada untuk ikut serta membantu beliau dalam mewujudkan cita-cita pesantren. Salah satu metode yang digunakan yaitu dengan mengorganisir sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Berdasarkan data penelitian, salah satu tujuan kepemimpinan Tuan Guru terkait dengan perubahan budaya *Rebo Bontong* atau akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren adalah mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar kegiatan terlaksana secara efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana yang dituturkan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Agar sebuah rencana kegiatan berjalan dengan baik, maka diperlukan kerjasama dari banyak pihak, sebagai pimpinan kami (saya) perlu memilih orang yang cocok (tepat) untuk melaksanakannya. Penting juga dukungan dari dalam maupun dari luar agar bisa berjalan lancar sesuai dengan rencana, selain itu kami juga pikirkan sarana dan prasarana, atau segala fasilitas yang dibutuhkan dalam mensukseskan agenda yang dimaksud, intinya semua harus dimenej (diorganisir) dengan baik”³⁹⁹.

Ungkapan di atas, mengisaratkan pentingnya manajemen dan pengorganisasian sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar kegiatan atau rencana dapat terlaksana dengan baik. Begitu juga dalam konteks perubahan budaya *Rebo*

³⁹⁹ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi, Lombok 19 November 2019

Bontong yang dilakukan masyarakat di pantai menuju budaya *Rebo Bontong* baru yang dilaksanakan di Pesantren Darul Falah. Tuan Guru melakukan hal-hal berikut: 1) Memilih orang-orang yang kompeten untuk melaksanakan tugas, 2) Mengikut sertakan pihak-pihak baik dari internal pesantren maupun eksternal untuk mendapat dukungan, 3) menyiapkan fasilitas sarana dan prasarana.

Tuan Guru mendelegasikan tugas kepada santri dan alumni dalam menjalankan program yang telah direncanakan oleh Tuan Guru, karena pemberian tugas kepada bawahan sangat penting baik bagi Tuan Guru atau bagi santri dan alumni itu sendiri. Bagi Tuan Guru pendelegasian dapat mengurangi tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan memiliki banyak waktu untuk memenuhi tanggung jawabnya serta dapat mengembangkan keterampilannya yang berguna untuk pesantren dan masyarakat. Bagi santri dan alumni pendelegasian tugas dapat memberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya. Ru'usul Fahmi mengatakan sebagai berikut:

“Tuan Guru memberikan tugas kepada kami untuk ikut serta mensukseskan cita-cita pesantren dalam hal perubahan budaya masyarakat ke arah yang lebih baik, tugas yang diberikan Tuan Guru merupakan apresiasi berharga bagi kami, ilustrasinya seperti ini, misalkan ada seseorang yang kita kagumi memberikan hadiah kepada kita pasti kita merasakan kebahagiaan yang luar biasa, dan bagi kami sebagai santri Darul Falah, tugas dan perintah Tuan Guru melebihi hadiah yang tiada tara sungguh kami merasa bahagia dan bersemangat untuk menjalankan tugas dari Tuan Guru demi mendapat keberkahan ilmu (*sam'an watho'atan*)”.⁴⁰⁰

⁴⁰⁰ Wawancara, Ruusul Fahmi, Pesantren Darul Falah Lombok, 9 Januari 2020

Hubungan Tuan Guru dengan para santri dan alumni terjalin baik, sehingga keberadaan beliau sebagai pimpinan pesantren dan pimpinan masyarakat sangat dihormati dan dita'zimi dengan karisma yang dimilikinya sehingga nampak pesona yang sangat menarik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustaz Kardi Al Bayani sebagai berikut:

“Tuan Guru Mustiadi Abhar di pandangan para santri dan alumni merupakan pemimpin yang karismatik, beliau dihormati, dikagumi bahkan menjadi teladan yang baik (*uswatun hasanah*) bagi santri alumni dan masyarakat, santri dan alumni selalu menjaga hubungan dengan Tuan Guru agar tidak *su'ul adab*, santri dan alumni selalu menunjukkan ketaatannya kepada Tuan Guru supaya ilmu yang didapatkan barokah, serta santri dan alumni berusaha untuk menghindari perilaku yang dapat mengundang amarah Tuan Guru. Sehingga apapun yang diperintah Tuan Guru para santri selalu memegang konsep *sami'na waata'na*, dengar dan taati”.⁴⁰¹

Dari paparan data di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar adalah sosok pemimpin yang karismatik, karena selain pesona yang ditampilkan begitu menarik, biasanya pemimpin karismatik memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selain itu Tuan Guru Mustiadi juga selalu menebar cinta dan kasih sayang kepada santri alumni dan jamā'ah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Zulkarnain:

“Cinta dan kasih sayang Tuan Guru begitu terasa, beliau benar-benar menebarkan aroma cinta dan kasih sayang bagi murid-muridnya dan jamā'ahnya, kasih sayang yang meliputi lahiriyah dan batiniyah, hati murid dengan Tuan Guru nyambung setiap saat, hubungan Tuan Guru dengan masyarakat pesantren penuh dengan rasa kekeluargaan, Tuan Guru memperhatikan santri-

⁴⁰¹ Wawancara, Ustadz Kardi Al Bayani, Pesantren Darul Falah Lombok, 10 Januari 2020

santri melebihi perhatiannya terhadap putra-putrinya sendiri oleh karena itu sangat tidak mungkin bagi santri untuk menolak perintah Tuan Guru yang mencintai dan dicintainya”.⁴⁰²

Tuan Guru Muammar Arafat menuturkan sebagai berikut:

“Dalam mewujudkan peran-peran pengabdian masyarakat, Pesantren Darul Falah menetapkan kebijakan tentang pengabdian masyarakat santri (PMS), kegiatan PMS ini merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi santri dimana santri kelak akan menghadapi berbagai macam persoalan dalam kehidupan bermasyarakat”.⁴⁰³

Abdul Malik juga menuturkan sebagai berikut:

“Kegiatan ini sangat didukung oleh pesantren dan masyarakat, baik Kepala Desa, Kepala Dusun, tokoh agama, tokoh masyarakat dan masyarakat pada umumnya dalam rangka membantu pihak-pihak terkait untuk memberikan pencerahan advokasi kepada masyarakat agar masyarakat tergerak untuk melakukan berbagai macam kegiatan yang positif bagi kemaslahatan umat”.⁴⁰⁴

Kepala Desa Terong Tawah Bapak Waris Zainal mengatakan:

“Kami sangat berterimakasih kepada pimpinan Pesantren Darul Falah yang telah mengadakan program pengabdian masyarakat santri PMS di Desa kami, karena kehadiran para santri di tengah-tengah masyarakat khususnya kaum milenial sangat berperan penting dalam mempengaruhi sikap dan perilaku mereka, sehingga program-program Desa bisa berjalan semakin baik, kami berharap Desa kami tetap terpilih menjadi bagian tempat program PMS Darul Falah, adapaun kegiatan yang dilaksanakan oleh santri di Desa kami adalah, mengajar di TPQ, MADIN, membudayakan salawatan, diba'an, lomba-lomba dan program sosial lainnya seperti bekom gratis bagi masyarakat dan lain-lain”.⁴⁰⁵

Dari Data di atas dapat dipahami bahwa Pesantren Darul Falah tidak semata-mata lembaga pendidikan yang mengajarkan,

⁴⁰² Wawancara, Ustadz Zulkarnaen, Pesantren Darul Falah Lombok, 11 Januari 2020

⁴⁰³ Wawancara, TGH. Muammar Arafat, Pesantren Darul Falah Lombok, 13 Januari 2020

⁴⁰⁴ Wawancara, Abdul Malik santri Pesantren Darul Falah Mataram Lombok, 11 Januari

2020

⁴⁰⁵ Wawancara, Waris Zainal Kepala Desa Terong Tawah, 13 Januari 2020

mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam saja (*tafaqquh fi al-dien*), melainkan juga lembaga kemasyarakatan yang memiliki pranata sendiri sebagai fungsi amal terhadap masyarakat serta hubungan tata nilai dengan kultur masyarakat khususnya yang ada dalam lingkungan pengaruhnya, idealnya, pesantren bukan hanya lembaga yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan bagi para santrinya, namun bisa mengayomi masyarakat sekitarnya serta menggerakkan roda-roda perekonomian masyarakat sekitarnya. Pondok Pesantren Darul Falah selain memberdayakan santri dalam pengabdian kemasyarakatan, Tuan Guru juga tidak pernah lupa memfungsikan alumninya di masyarakat, yaitu dengan memberikan program-program tertentu yang akan dilaksanakan oleh para alumni Pesantren Darul Falah di masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru

Mustiadi Abhar:

“Pesantren Darul Falah memiliki kurang lebih 10.000 alumni di NTB, dan memiliki lebih dari 50 cabang lembaga pendidikan di NTB, serta memiliki jumlah pengikut tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* lebih dari 40.000 murid tarekat. Oleh karena itu para alumni dan beberapa cabang Pesantren Darul Falah dan ditambah oleh jumlah pengikut tarekat, sangat penting dan perlu untuk diberdayakan dan diayomi serta selalu mendapat kontrol dari pesantren pusat.⁴⁰⁶

Ustadz H. Muzayyin Akhiri Sekjen IKADAFa menuturkan bahwa:

“Alumni merupakan kekuatan yang potensial bagi pengembangan pondok pesantren. Karena itu keberadaan mereka perlu terus dipantau, baik tempat tinggalnya, maupun

⁴⁰⁶ Tuan Guru Mustiadi Abhar, Pesantren Darul Falah Lombok, 12 Januari 2020

aktivitas kegiatannya agar hubungan antara pesantren dengan alumni tetap terjalin dengan baik”.⁴⁰⁷

Ustadz Ibnu Ato'illah mengatakan:

“Kami sebagai Alumni pondok Pesantren Darul Falah sekaligus murid tarekat Tuan Guru Mustiadi Abhar tentunya memiliki ikatan emosional dengan Guru dan almamater kami, hati kami selalu nyambung dengan hati guru kami bahkan setiap selesai solat fardu wajib kami kirimkan *surat al-fatehah* kepada guru-guru kami. Karena para Tuan Guru di Pesantren Darul Falah yang mengajarkan akhlak yang mulia (*akhlaqul karimah*) kepada kami, sehingga kami perlu berterimakasih kepada para Tuan Guru yang telah mengajarkan kami, sampai kapanpun kami adalah murid dan tugas murid adalah mentaati segala perintah gurunya agar mendapatkan ilmu yang bermanfaat (*barakah*).⁴⁰⁸

Dari data di atas pandangan partisipan bahwa Tuan Guru selalu memupuk hubungan yang erat antara pesantren dengan alumni hal tersebut terus diupayakan dengan cara memantau dan mengontrol keberadaan dan aktivitas para alumni. Bagi para alumni untuk mendapatkan ilmu yang bermanfaat adalah segala-galanya dibandingkan dengan banyaknya ilmu yang mereka peroleh. Ilmu banyak tidak bermanfaat dianggapnya percuma, akan tetapi meskipun dapat ilmu sedikit tapi bermanfaat jauh lebih berharga. Oleh karena itu setiap santri yang *sholeh* akan berusaha untuk mencari ilmu yang bermanfaat. Ustadz H. Sofian Humaidi menuturkan bahwa:

“Kehidupan alumni sudah ditempa di pesantren yang selalu menampakkan semangat demokrasi (berjuang bersama dalam pahit maupun senang dalam hal lokal atau interlokal) karena mereka praktis bekerjasama mengatasi problem nonkurikuler mereka. Sistem pendidikan pondok pesantren mengutamakan

⁴⁰⁷ Wawancara, Ustadz H. Muzayyin Akhiri, Lombok 17 Januari 2020

⁴⁰⁸ Wawancara, Ustadz Ibnu Athoillah alumni Pesantren Darul Falah, Lombok 9 Januari

kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri dan keberanian hidup”.⁴⁰⁹

Pesantren memiliki tanggung jawab besar dalam menyiapkan kader *leader religious* yang mandiri dan siap terjun ke masyarakat dengan perfoma yang prima. Bahkan sampai derajat tertentu, pesantren seharusnya menjadi garda depan yang dapat mengukir terobosan solusi kreatif untuk masa depan masyarakat umumnya Indonesia yang jauh lebih baik. Pesantren Darul Falah memiliki fungsi ganda (*dzu wujuh*) dalam pembentukan sebuah karakter para santri yang akan terjun ke masyarakat, yaitu *Pertama*, sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang berfungsi untuk menyebar luaskan dan mengembangkan ilmu-ilmu keagamaan Islam. *Kedua*, Pesantren berfungsi sebagai lembaga pengkaderan yang berhasil mencetak kader umat dan kader bangsa. *Ketiga*, Pesantren juga berfungsi sebagai agen reformasi sosial yang menciptakan perubahan dan perbaikan dalam kehidupan masyarakat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar:

“Sebagai alumni Pesantren Darul Falah harus ikut serta mensyiarkan agama Islam baik dengan mendirikan lembaga pendidikan, atau sekedar menjadi guru ngaji *Alif, Ba, Ta.*, karena tugas pertama orang berilmu adalah menyampaikan dan mengamalkan ilmunya walaupun sedikit, alumni juga harus siap membantu Negara dalam melaksanakan pembangunan moral bangsa, alumni harus menjadi warga Negara yang baik yaitu selalu berpegang teguh kepada asas-asas Pancasila UUD 1945, Alumni juga harus memfungsikan diri sebagai *agent of change*

⁴⁰⁹ Wawancara, Ustadz H. Sofia Humaidi, Lombok 3 Januari 2020

yang menciptakan perubahan dan perbaikan dalam kehidupan masyarakat ke arah yang lebih baik”.⁴¹⁰

Santri dan alumni Pesantren Darul Falah begitu responsif terhadap perkembangan yang terjadi di masyarakat sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Subhan:

“Saya memondokkan anak saya di Pesantren Darul Falah karena Pesantren Darul Falah memiliki sikap formal dan tegas dalam menjaga aqidah santrinya. Darul Falah sering kali memberikan respon dan jawaban apabila ada masalah aktual yang muncul dalam masyarakat, baik secara lisan maupun tulisan.”⁴¹¹

Dari data di atas peran alumni di masyarakat sangat penting sehingga Tuan Guru memberikan pesan kepada alumni Pesantren Darul Falah untuk mengambil peran sosial kemasyarakatan, karena peran sosial merupakan tuntutan dari masyarakat terhadap individu untuk memberikan sumbangan sosial dalam rangka menjaga keutuhan sosial dan meningkatkan kebaikan di masyarakat tersebut. Peran sosial bisa berupa aktivitas individu di masyarakat dengan cara mengambil bagian dalam kegiatan yang ada di masyarakat dalam berbagai sektor, baik politik, sosial-budaya, kewirausahaan, ekonomi, keagamaan, budaya dan lain-lain. Tuan Guru Mustiadi Abhar dalam melakukan perubahan tidak hanya dengan mengandalkan ikhtiar zohir akan tetapi nilai-nilai spiritual juga dilakukan dalam oleh Tuan Guru dalam menanamkan karakter yang baik pada diri masyarakat. Islam telah mengajarkan dalam mencapai sebuah cita-cita maka harus ada usaha dan ikhtiar,

⁴¹⁰ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 11 Januari 2020

⁴¹¹ Wawancara Bapak Subhan Desa Terong Tawah, 11 November 2019

disamping melakukan ikhtiar secara zohir Islam juga mengajarkan kita untuk berikhtiar dengan do'a atau nilai-nilai spiritual, maka dalam hal perubahan budaya *Rebo Bontong* Tuan Guru juga menggunakan konsep *riyadhah*, ada beberapa *riyadhah* yang dijalani oleh Tuan Guru dalam usaha merubah pola pikir dan karakter masyarakat ke arah yang lebih baik diantaranya adalah, Tuan Guru secara rutin shalat hajat dan tahajjud, berpuasa setiap hari senin dan kamis, mengirim surat *al-fatehah* kepada masyarakat tau jamā'ah, istigosah, wirid, khataman, dan zikir yang khusus diniatkan untuk keselamatan masyarakat dan kesadaran masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Dalam melakukan sebuah perubahan di masyarakat tidak cukup dengan mengajar, menasehati dan mengarahkan masyarakat saja, akan tetapi harus melalui *riyadhah-riyadah* yang diniatkan untuk perubahan karakter, akhlak santri dan masyarakat, karena kekuatan do'a dapat merubah segalanya, yang menggerakkan hati masyarakat untuk berubah adalah Allah SWT, Dia juga yang memberikan hidayah kepada siapa saja yang dikehendaki”⁴¹².

Tuan Guru Mustiadi Abhar juga menuturkan bahwa:

“Saya yakin dengan wirid dan do'a yang dipanjatkan khusus untuk kemaslahatan Umat, Bangsa dan Negara serta dengan *riyadah* puasa sunah senin dan kamis dan *riyadah-riyadah* lainnya yang dilakukan secara rutin akan berdampak bagi perubahan perilaku masyarakat karena Allah SWT, selalu mendengar do'a hamba-hambanya yang minta pertolongan dan hidayahnya, Allah SWT berfirman: *mintalah kamu kepadaku niscaya akan ku kabulkan permintaan mu*”⁴¹³.

⁴¹² Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 23 Desember 2019

⁴¹³ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 23 Desember 2019

Ustaz H. Zulfikri Jejanti menuturkan:

“Saya pernah menemani Tuan Guru pada saat beliau sakit yang kurang lebih selama 1 tahun, saya begitu terkesan dengan tirakat-tirakat yang beliau lakukan walaupun dalam keadaan sakit beliau tetap istiqomah menjalankan shalat hajat dan tahajjud, sehingga sempat suatu malam setelah beliau menunaikan shalat tahajjud tiba-tiba beliau menuturkan rasa rindu dan kangenya kepada santri dan masyarakat, karena begitu lama tidak bertatap muka dengan masyarakat, lalu beliau mendo’akan jamā’ah agar selalu dalam lindungan Allah SWT, dan senantiasa mendapat petunjuk dari Allah swt bahkan beliau sempat membaca do’a yang pernah diajarkan oleh Rasulullah SAW; *Allahumma yahdi kaumi fainnahum la ya ’lamun*”.⁴¹⁴

e. Tuan Guru sebagai Guru Spiritual Santri dan Masyarakat (*religious leader*)

Dalam menjalankan misi perubahan pola pikir, karakter dan akhlak masyarakat Tuan Guru Mustiadi Abhar menggunakan metode tirakat, olah batin (*riyadhah*) yaitu suatu usaha mengolah batin dengan jalan menguatkan sisi kerohaniannya. Tirakat merupakan suatu istilah yang sangat kental dengan pengorbanan secara *religious* dan spiritual. Tirakat bukanlah semacam ritual aneh untuk mendapatkan kesaktian sebagaimana pemahaman sebagian orang. Akan tetapi lebih mengarah kepada sebuah proses *mujahadah* melawan nafsu dan penyucian diri untuk melejitkan kualitas amal ibadah kepada Allah SWT.

Dalam ilmu tasawuf tirakat dikenal dengan istilah *suluk* yaitu metode yang bertujuan untuk menumbuhkan kepribadian mulia. *Suluk* ini difungsikan sebagai media untuk mengosongkan diri dari sifat-sifat

⁴¹⁴ Wawancara, H. Zulfikri ajudan Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 19 Desember 2019

tercela serta senantiasa mengisi diri dengan sifat-sifat terpuji dengan melakukan ketaatan lahir dan bathin. Berkaitan dengan metode suluk ini Tuan Guru Mustiadi Abhar mengatakan:

“Sebagai sebuah metode penanaman nilai-nilai spiritual atau nilai-nilai *religious*. Metode suluk sesungguhnya berkaitan dengan upaya menjalin hubungan yang baik dengan Allah (*relationship*). Hal ini dilakukan dengan memperbanyak dzikir kepada Allah untuk meningkatkan kesadaran dan pikiran kita kepada Allah sehingga di manapun kita berada maka kita tidak akan terlepas dari berdzikir kepada Allah. Disamping itu secara perlahan-lahan saya mengajak jamā’ah untuk melakukan riyadah semacam ini, dari tahapan inilah akan muncul kedekatan dan perkenalan yang akrab kita kepada Allah. Pada fase ini seorang hamba mulai memahami Allah melalui pengenalan sifat-sifatNya. Pengenalan dimaksud bukan sekedar menyebut dan mendengar nama-Nya. Lebih dari itu fase ini menghendaki seorang murid menjalani *mukasyafah* dan *musyahadah* dalam memahami sifat Allah itu”.⁴¹⁵

Metode suluk dilakukan dengan memperbanyak dzikir guna meningkatkan kesadaran dan pikiran hanya untuk Allah sehingga di mana pun berada ia tidak terlepas dari berdzikir kepada Allah. Dari tahapan inilah muncul kedekatan dan perkenalan yang akrab dengan Allah. Pada fase ini seorang hamba mulai memahami Allah melalui pengenalan sifat-sifat Allah Swt. Tuan Guru Mustiadi Abhar dalam melakukan misi perubahan masyarakat juga melalui sederetan ritual tirakat (*riyadhah*) seperti puasa sunah senin kamis, shalat hajat dan tahajjud, memperbanyak dzikir, istigosah khataman, manaqiban, rutin khataman al qur’an, membaca maulidan, salawat dan ziarah makam

⁴¹⁵ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 21 Desember 2019

para Tuan Guru di Lombok. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Masyarakat begitu fanatik terhadap budaya nenek moyang mereka, meskipun dari ritual yang dilakukan terdapat hal-hal yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam, seperti budaya *Rebo Bontong* yang dilakukan dengan cara mandi bersama di pantai ikhtilat laki-laki perempuan, terdapat hiburan-hiburan yang kurang pas untuk dipertontonkan maka hal ini jelas kurang sesuai dengan nilai-nilai Islam sehingga ini perlu kita adakan transformasi ritual budaya ke arah yang lebih baik.⁴¹⁶

Kefanatikan masyarakat terhadap tradisi *Rebo Bontong* membuat Tuan Guru memerlukan sejumlah strategi dalam upaya melakukan pendekatan secara budaya. Strategi itu dilakukan agar Tuan Guru mampu memuluskan sejumlah agenda perubahan. Berkaitan dengan strategi atau pendekatan, lebih lanjut Tuan Guru menyampaikan sebagai berikut;

“Ya tentu saja harus pelan-pelan, memahami situasi, kondisi masyarakat saat itu, kalau kita melakukan perubahan secara radikal terhadap perilaku masyarakat, tentu saja mereka akan menentang. Tapi saya jauh sebelum melaksanakan agenda perubahan *Rebo Bontong*, terlebih dahulu saya sudah mengawali dengan perbaikan diri, bertirakat (*riyadhah*) karena saya akan membuat kebijakan dan supaya kebijakan tersebut didukung, masyarakat menjadi lentur menerima nasehat dan tentunya kita harus memperbaiki diri dulu sebelum memperbaiki orang lain maka melalui beberapa *riyadhah* yang saya hajatkan supaya masyarakat mau berubah, misalkan dengan ziarah makam para ulama, berpuasa, shalat hajat dan tahajjud, wirid, istigosah, khataman al quran yang semata-mata pahalanya saya niatkan untuk kemaslahatan Bangsa Indonesia pada umumnya dan masyarakat Lombok pada khususnya, dan ini rutin saya lakukan selama kurang lebih sepuluh tahun sebelum melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* di pesantren, hal itu dilakukan supaya nanti bisa menerima perubahan sesuai dengan visi dan

⁴¹⁶ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 19 Desember 2019

misi pesantren, artinya program pesantren di masyarakat berfungsi sebagai pencerah”.⁴¹⁷

Tuan Guru Mustiadi Abhar sebelum menetapkan acara rutin *Rebo Bontong* di pesantren beliau memohon petunjuk Allah SWT dengan melakukan *riyadhah* ziarah makam guru sekaligus ayahanda beliau Alm. Tuan Guru Abhar Muhyiddin, Tuan Guru Abhar dikenal sebagai tokoh mursyid tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* di pulau Lombok, beliau adalah guru besar para Tuan Guru Lombok saat itu selain putra beliau Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar yang menggantikannya sebagai mursyid Thariqat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* dan pimpinan Pesantren Darul Falah.

Tuan Guru hasil didikannya yang berhasil membangun pondok pesantren cabang dan memberikan pengajian-pengajian yang tersebar diberbagai tempat, antara lain: Tuan Guru Badrul Ihsan (Pagutan), Tuan Guru Abdul Mu'in pengasuh pondok pesantren Nurul Iman Pagutan, Tuan Guru Zohdi Sanusi pengasuh pondok pesantren Hidayul Muttaqien Pagutan, Tuan Guru Iqbal Muhyiddin putra beliau, Tuan Guru Misbahul Munir, Tuan Guru Mahmud pendiri pondok pesantren Darul Hikmah (karang genteng), Tuan Guru Ahmad Khairil Abrar pengasuh Pesantren Darunnajah al Falah Gubuk Aida Labuapi, Tuan Guru Ulul Azmi pimpinan Pesantren Abhariyah Jerneng, Tuan Guru Muzhar Bokhari pendiri Pesantren Darunnadwah Dasan Ketujur, Tuan Guru Mahyudin pimpinan Pesantren Miftahul Falah Dasan Ketujur,

⁴¹⁷Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 19 Desember 2019

Tuan Guru Muhajirin Ismail pengasuh Pesantren Manbaul ulum Dasan ketujur, Tuan Guru Ahmad Madani pimpinan Pesantren al Madaniyah Jempong Mataram, Tuan Guru Muhamad Nur Dasan Ketujur, Tuan Guru Anwar MZ pimpinan pesantren Darunnajah Duman, Tuan Guru Abdul Manan Tembelok, Tuan Guru Sirojul Munir Bajur, Tuan Guru Fawaid Hariri selagalas, Tuan Guru Munir kekeri, Tuan Guru Abdul Halim Aik Mel Lotim, Tuan Guru Hasan Basri Pringgarata, Tuan Guru Zaini Azhari Terong Tawah, Tuan Guru Fathurrahman Perampuan dan lainnya. Peran Sosok alm. Tuan Guru Abhar Muhyiddin ini begitu besar jasanya dalam penyebaran kalimah *ilahi* di Pulau Lombok sehingga jasanya terus dikenang oleh umat, sampai saat ini makamnya tetap diziarahi oleh umat Islam dari berbagai penjuru desa di pulau Lombok.

Dalam *riyadhahnya* Tuan Guru Mustiadi berdo'a di dekat pusara sang ayah, dengan bertawassul kepada Nabi Muhammad dan memanjatkan do'a semoga sohibul makam merestui beliau dalam segala hal yang dicita-citakannya dalam dakwah kepada masyarakat. Sebagaimana yang dituturkan Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Ya kita harus yakin, seorang yang berjihad di jalan Allah mereka tidak mati namun mereka tetap hidup mesti tak merasakannya, sehingga antara orang mati dengan orang yang masih hidup masih bisa berkomunikasi melalui tawassul dan tirakat zikir wirid dan lain-lain. Ziarah makam ini rutin saya lakukan setiap hari kamis dan alhamdulillah saya sering bertemu dengan syekh Abhar meskipun melalui mimpi dan beliau merestui dan mendukung penuh jalan dakwah ini”⁴¹⁸

⁴¹⁸ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi, Lombok 19 Desember 2019

Dari data diatas tergambar bahwa Tuan Guru dalam melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* di masyarakat tidak hanya dilakukan melalui serangkaian usaha-usaha fisik akan tetapi juga melalui serangkaian usaha spiritual melalui tirakat (*riyadhah*), usaha zahir tidak akan lepas dari usaha batin yang turut andil besar dalam meraih kesuksesan besar. Tirakat yang dijalani oleh Tuan Guru Mustiadi dalam agenda perubahan nilai-nilai budaya *Rebo Bontong* diantaranya adalah puasa senin kamis yang dilakukan oleh Tuan Guru selama puluhan tahun, ziarah makam para auliya', shalat hajat dan wirid khusus diniatkan untuk perubahan masyarakat ke arah yang lebih baik.

Tuan Guru begitu ikhlas mendoakan untuk kebaikan Agama Bangsa dan Negara khususnya kemaslahatan masyarakat di pulau Lombok NTB. Tirakat (*riyadhah*) yang dilakukan Tuan Guru bertujuan supaya masyarakat nanti bisa menerima perubahan sesuai dengan visi dan misi pesantren, artinya program pesantren di masyarakat berfungsi sebagai pencerah.

Adapun kegiatan budaya *Rebo Bontong* pada masa pandemi covid 19 ini tetap dilaksanakan seperti perayaan budaya *Rebo Bontong* sebelum-sebelumnya, namun yang membedakan dalam hal ini adalah dengan memperhatikan protokol kesehatan, beberapa hal yang disiapkan oleh pihak pesantren adalah; sarana cuci tangan, penyediaan masker bagi masyarakat yang tidak membawa masker, hand sanitizer serta perlengkapan yang lain yang terkait dengan protokol kesehatan

yang sudah menjadi ketetapan pemerintah. Namun dari sisi kegiatan perayaan budaya *Rebo Bontong*, tetap seperti sedia kala yaitu dengan agenda keagamaan dan sosial. Pada *Rebo Bontong* kali ini Pesantren Darul Falah melaunching kampung salawat dalam rangka menyambut bulan maulid Nabi, karena bagi Tuan Guru menjaga diri dari covid 19 memang penting akan tetapi justru menjaga kesehatan batin jauh lebih penting, Tuan Guru memberikan pencerahan dan edukasi kepada masyarakat dengan tetap mematuhi protokol kesehatan ala satgas covid 19 dan juga protokol ketaatan dalam penyembuhan penyakit batin.

Ada namanya kampung sehat yang diprakarsai oleh pemerintah seperti; mentaati protokol kesehatan dengan selalu pakai masker, hindari dari kerumunan (*social distencing*), cuci tangan menggunakan air mengalir dan memakai *hand sanitizer*. Tuan Guru tidak hanya memberikan edukasi kepada masyarakat dengan meningkatkan imunitas saja, namun Tuan Guru juga memberikan edukasi dalam rangka peningkatan iman, yaitu dengan mengadakan lomba kampung salawat dalam rangka menyambut bulan maulid Nabi Muhammad SAW, yaitu tetap menjaga protokol kataan dengan selalu menjaga lisan dari ucapan yang tidak baik, hindari ikhtilat laki-laki dan perempuan (*'adamu ikhtilat baina al-rrijal wa-al-nnisa*), menjaga wudu dan menerapkan pola hidup bersih, selalu menggunakan *heart sanitizer* (*tazkiyatu al-nufus*) dengan membaca al-qur'an, zikir dan salawat.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh TGH. Muammar Arafat ketua majlis *Badruttamam* mengatakan bahwa:

“Dengan adanya wabah yang melanda dunia ini mengajarkan kepada kita bahwa betapa prematurnya dan lemahnya hukum-hukum dunia. Maksudnya ialah adanya wabah ini aturan-aturan dunia ini seolah-olah berubah tidak ada lagi orang berbicara HAM (hak asasi manusia), kalau dulu ada orang yang dipaksa sedikit melanggar ham, ada orang dilarang ke masjid itu melanggar HAM, namun hukum itu telah berubah orang dipaksa memakai masker, tidak ke masjid”.⁴¹⁹

Tuan Guru Muammar Arafat melanjutkan bahwa:

“Aturan dulu kita disuruh untuk menjauhkan anak kita bahkan kita dari media sosial, mari kita bersahabat dengan dunia nyata, tapi sekarang kita disuruh bersahabat dengan dunia maya, tidak pernah terlepas dari HP, Internet, ini semua merupakan ujian bagi kita, dan bagi orang yang beriman mau seperti apapun keadaan dunia ini, tidak akan membuat dia sedih, dan khawatir justru ini akan membuat iman dan ketaatan semakin bertambah kepada Allah SWT.”⁴²⁰

Tuan Guru Mustiadi Abhar juga mengutarakan bahwa:

“Saat pandemi covid melanda dunia termasuk Indonesia tingkat kemiskinan bertambah maka dari itu, tingkatkan ilmu pengetahuan, kedua, jaga uang anda, karena banyak orang yang tidak punya uang, jangan boros, berhenti gaya-gaya, ndak usah beli baju bermerek pakai seadanya harus bersikap zuhud dan qonaah. Ketiga, banyak bersabar karena ketika orang beriman dapat musibah ia bersabar maka ia dapat kebaiakan, ketika ia mendapat keberkahan ia bersyukur maka ia mendapat kebakan”.⁴²¹

Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani juga mengemukakan bahwa:

“Jangan sampai covid ini membuat kita lalai dari sesuatu yang lebih penting untuk kita lakukan yaitu menyelamatkan diri kita

⁴¹⁹ Wawancara Via telpon dengan Tuan Guru Muammar Arafat, *Rebo Bontong* 14 Oktober 2020

⁴²⁰ Wawancara Via telpon dengan Tuan Guru Muammar Arafat, *Rebo Bontong* 14 Oktober 2020

⁴²¹ Wawancara Via telpon dengan Tuan Guru Mustiadi Abhar, *Rebo Bontong* 14 Oktober 2020

dan keluarga kita dari Neraka, banyak orang yang takut anaknya, keluarganya, terkena wabah, namun kadang tidak takut melakukan maksiat yang padahal perbuatan maksiat akan menjerumuskannya ke dalam api Neraka.⁴²²

Tuan Guru Muammar Arafat mengatakan :

“Selain imun tapi juga tingkatkan iman, protokol kesehatan tetap kita laksanakan, pola hidup bersih, berolahraga, pakai masker, namun jangan remehkan protokol kataan yaitu selalu jaga ucapan, hindari ikhtilat laki-laki dan, jaga wudu dan terapkan pola hidup bersih, selalu menggunakan heart sanitezer (*tazkiyatu al-nufus*) baca qur'an, salawat dan zikir.⁴²³

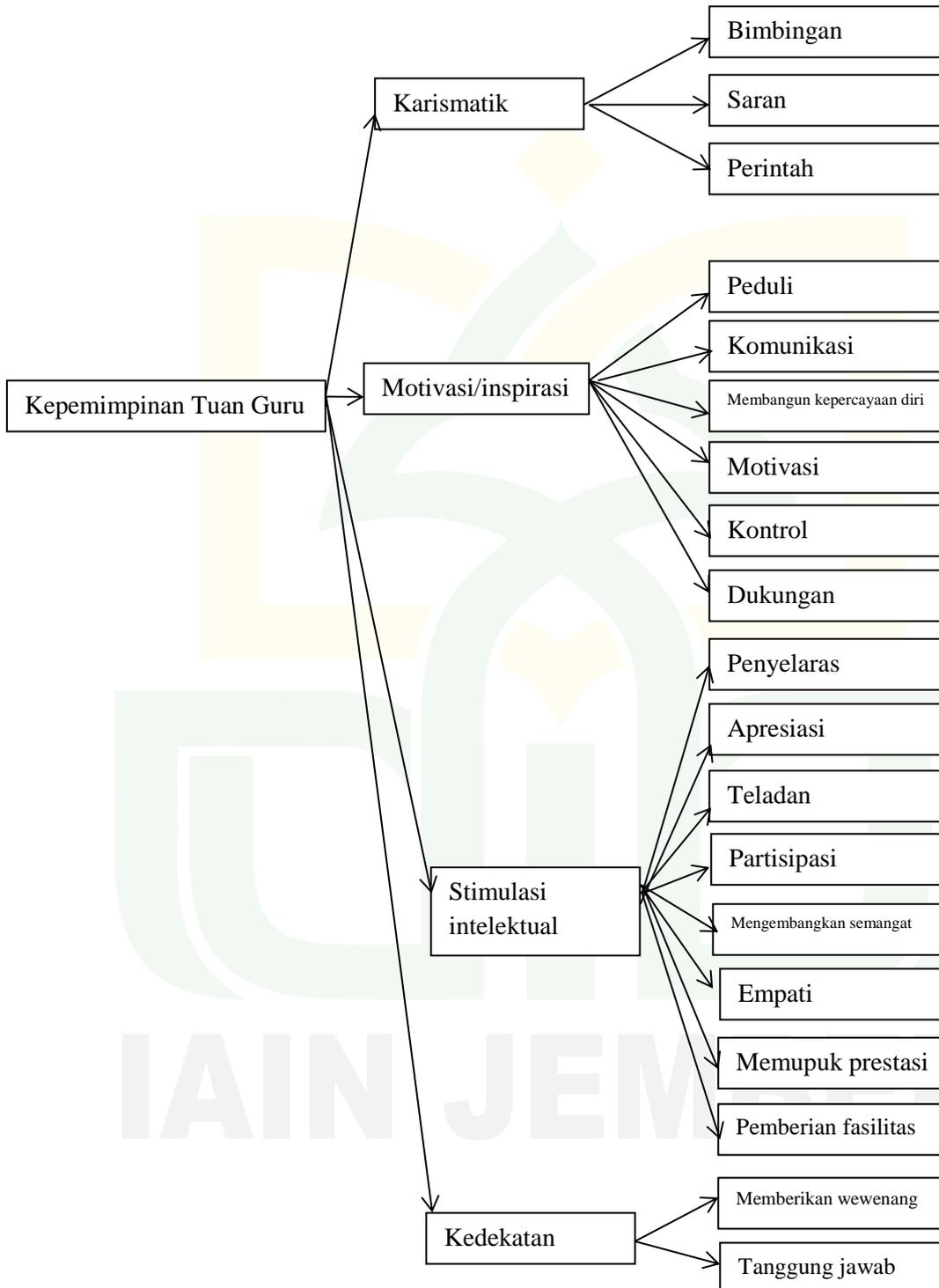
Dari pernyataan tersebut dapat digambarkan kepemimpinan Tuan Guru di Pesantren Darul Falah Lombok dapat digambar sebagaimana berikut:



⁴²² Wawancara Via telpon dengan Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani, *Rebo Bontong* 14 Oktober 2020

⁴²³ Wawancara Via telpon dengan Tuan Guru Muammar Arafat, *Rebo Bontong* 14 Oktober 2020

Gambar 4.1
Kepemimpinan Tuan Guru di Pesantren Darul Falah



2. Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram

a. Tahapan Proses Pencairan (*Unfreezing*)

Berkaitan dengan perubahan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah, hal pertama yang dilakukan oleh Tuan Guru adalah melakukan beberapa persiapan (*unfreezing*) budaya. Pencairan budaya bertujuan untuk memudahkan dalam proses perubahan budaya. Hal-hal yang dilakukan oleh Tuan Guru sebagaimana digambarkan dalam wawancara berikut ini:

“Saya mengajak masyarakat untuk mengembalikan tujuan utama perayaan *Rebo Bontong* yaitu membersihkan jiwa (*batiniyah*) dalam rangka menyambut bulan Maulid Nabi dan untuk menolak bala’ atau minta keselamatan kepada Allah SWT, ini adalah tugas kita bersama sebagai umat Nabi Muhammad agar kita terus saling mengingatkan jangan sampai kita membiarkan saudara-saudara kita, terjerumus ke dalam kesesatan dan kebodohan. Mari kita hidupkan budaya-budaya nenek moyang tapi dengan syarat nilai-nilai budaya tidak bertentangan dengan nilai-nilai pendidikan Islam”.⁴²⁴

Tuan Guru Mustiadi Abhar melanjutkan bahwa:

“Budaya *Rebo Bontong* ini bertujuan *lidaf’i al-bala’ wa jalbi al-barakah* yaitu tolak bala; dan mengharap barakah, yaaa... kurang pantas kita rayakan dengan cara-cara yang melanggar syari’at, tentu saja tujuan dan harapan kita tidak bisa sampai karena jalan yang kita tempuh menuju tujuan tersebut salah. Oleh karena itu kita sama-sama luruskan tujuan awal perayaan *Rebo Bontong* dengan menawarkan kepada masyarakat sebuah agenda perayaan *Rebo Bontong* baru berbasis pesantren atau sarat dengan nilai-nilai Islam dan Kebangsaan seperti istigosah, shalat tasbih, zikir do’a dan ziarah makam ulama dan kegiatan-kegiatan sosial masyarakat yang lain”.⁴²⁵

⁴²⁴ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 17 Januari 2020

⁴²⁵ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 17 Januari 2020

Tuan Guru Muammar Arafat menuturkan bahwa:

“Pesantren Darul Falah hanya menyediakan fasilitas atau wadah serta memberikan pilihan kepada masyarakat, selebihnya pilihan ada pada diri kita, apakah kita memilih untuk bersuka ria dengan zikir dan do’a bersama orang-orang mulia atau bergembira ria dengan dorongan hawa nafsu yang mencelakakan diri kita, silahkan masyarakat memilih mau melaksanakan *Rebo Bontong* di pantai atau di pesantren”.⁴²⁶

Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani menuturkan bahwa:

“Sebenarnya apa yang diniatkan masyarakat dalam perayaan *Rebo Bontong* sangat baik, yaitu minta keselamatan dan tolak bala’ serta membersihkan batin dalam rangka menyambut bulan Maulid Nabi, tentu saja tujuan perayaan *Rebo Bontong* yang baik perlu dipertahankan sehingga Pesantren Darul Falah memberikan solusi terbaik bagi masyarakat untuk menggapai tujuannya dalam perayaan *Rebo Bontong*, dengan agenda yang berbeda, kalau di pantai masyarakat merayakan dengan mandi bersama sedangkan di pesantren kegiatan *Rebo Bontong* dirayakan dengan istigosah dan minum air bersama, karena air yang telah dibacakan kalimat toyibah, seperti tasbih, tahmid dan sholawat maka air tersebut akan menyerap energi kebaikan sehingga dengan izin Allah air tersebut menjadi barokah”.⁴²⁷

Jika dilihat dari data di atas menunjukkan bahwa tujuan awal perayaan budaya *Rebo Bontong* masyarakat Sasak Lombok setidaknya ada dua tujuan yaitu: pertama, dalam rangka tolak *bala’*, kedua, dalam rangka menyambut bulan maulid Nabi, tujuan dan niat yang baik yaitu *lidaf’i al-bala’ wa jalbi al-barakah*, dua tujuan ini selaras dengan tujuan pesantren atau sesuai dengan ajaran Islam, namun cara merayakannya justru bertentangan dengan visi pesantren yaitu menanamkan nilai-nilai moral dan akhlak kepada santri dan masyarakat, oleh sebab itu Tuan Guru Mustiadi Abhar pimpinan

⁴²⁶ Tuan Guru Muammar Arafat, Lombok 15 Januari 2020

⁴²⁷ Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani, Lombok, 2 Januari 2020

Pesantren Darul Falah membuat agenda tandingan untuk meluruskan dan mencerahkan masyarakat yaitu dengan melaksanakan agenda yang sama dan pada waktu yang sama dengan pelaksanaan *Rebo Bontong* di masyarakat yaitu dengan berbagai macam kegiatan seperti shalat tasbih, Istigosah, zikir, do'a, ziarah makam dan pertunjukan seni budaya santri Pesantren Darul Falah. Perubahan budaya *Rebo Bontong* lama ke *Rebo Bontong* baru di pesantren berdasarkan proses yang cukup lama sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar:

“Dalam melakukan agenda perubahan di tengah-tengah masyarakat tentunya membutuhkan persiapan dan perencanaan yang matang, agar supaya tidak terjadi resistensi di masyarakat apalagi dalam merubah budaya *Rebo Bontong* yang sudah mengakar begitu kuat di masyarakat karena *Rebo Bontong* ini adalah budaya tetemuan *papuq baloq* (warisan nenek moyang) masyarakat Sasak Lombok secara turun temurun dari ratusan tahun silam tentu hal ini tidak mudah dilakukan kecuali dengan keinginan dan motivasi yang kuat serta sikap keistiqomahan dalam menjalankan proses perubahan”.⁴²⁸

Tuan Guru Mustiadi Abhar melanjutkan:

“Untuk mengurangi resistensi maka perayaan *Rebo Bontong* pertama kali di pesantren hanya melibatkan santri dan wali santri saja, kegiatan *Rebo Bontong* tersebut juga dirangkai dengan rapat tahunan wali santri di pesantren, dan pada tahun-tahun berikutnya baru kemudian kami mensosialisasikan kegiatan *Rebo Bontong* kepada masyarakat Lombok di tahun 2000”.⁴²⁹

Ide perubahan ini muncul dari kekhawatiran dan keresahan Tuan

Guru atas hal-hal negatif yang terjadi pada waktu perayaan *Rebo*

Bontong di pantai sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Faizi:

⁴²⁸Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 15 Januari 2020

⁴²⁹Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 15 Januari 2020

“Ritual kegiatan *Rebo Bontong* yang dirayakan oleh masyarakat di pantai kerap menimbulkan efek negatif seperti degradasi moral, aqidah goyah, pembodohan, tauran antar pemuda dan efek negatif lainnya. Hal inilah yang kemudian menjadi keprihatinan Tuan Guru Mustiadi sehingga beliau memulai perannya sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi masyarakat yaitu mengasimilasi antara budaya lokal dengan budaya pesantren”.⁴³⁰

Proses awal yang dilakukan oleh Tuan Guru dalam mengembangkan dakwah di pesantren dan perubahan di tengah-tengah masyarakat adalah dengan melakukan tirakat-tirakat dan riyadah memohon petunjuk kepada Allah SWT. Yang kemudian diiringi dengan menyusun rencana program pendidikan dan dakwah.

Adapun langkah pertama yang ditempuh oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar adalah mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum,⁴³¹ mulai dari SMP dan SMA Darul Falah, sedangkan SDI ASWAJA dan STIS Darul Falah didirikan belakangan. Berdirinya sekolah-sekolah di kompleks Pesantren Darul Falah ini, merupakan langkah maju yang diambil oleh pimpinan Pesantren Darul Falah Tuan Guru Mustiadi Abhar, meskipun adanya lembaga pendidikan formal ini santri wajib mengikuti kegiatan belajar mengajar di Madrasah Diniyah

⁴³⁰ Wawancara, Ustadz Faizi, Lombok 17 Januari 2020

⁴³¹ Pada awalnya wacana mendirikan lembaga pendidikan formal di dalam kompleks pesantren adalah persoalan kontroversial, untuk mencapai titik final dibukanya sekolah di Pesantren Darul Falah menempuh perjalanan yang cukup panjang. Hal ini disebabkan oleh kehati-hatian para keluarga besar dan pengurus pesantren dalam menyaring arus perkembangan zaman pada bidang pendidikan.

Darul Falah,⁴³²Sebagaimana yang dituturkan oleh Ustadz Baidawi sebagai berikut:

“Dibukanya sekolah-sekolah ini tidak lepas dari pengaruh perkembangan pendidikan yang begitu pesat di luar pesantren di satu sisi, dan banyaknya masyarakat muslim menyekolahkan putra-putrinya ke sekolah-sekolah umum luar pesantren, muncul suatu kekhawatiran dalam diri Tuan Guru Mustiadi Abhar atas lemahnya pemahaman keagamaan anak-anak serta merosotnya moralitas mereka sebagai generasi yang akan menjadi ujung tombak masa depan Negara dan Agama.⁴³³

Didirikan lembaga pendidikan formal di Pesantren Darul Falah untuk mengalihkan perhatian umat muslim yang lebih cenderung menyekolahkan putra-putrinya di lembaga-lembaga pendidikan umum luar pesantren menuju ke sekolah-sekolah yang didirikan dalam kompleks Pesantren Darul Falah Mataram. Tuan Guru Mustiadi Abhar pimpinan Pesantren Darul Falah juga menuturkan sebagai berikut:

“Dalam rangka mengembangkan dakwah dan menjaga eksistensi pesantren di masyarakat maka saya berinisiatif untuk mendirikan lembaga formal di bawah naungan pesantren, dengan alasan tuntutan masyarakat sangat pragmatis, masyarakat tidak hanya ingin anaknya paham agama (*tafaquh fi-addien*) akan tetapi juga menginginkan anaknya mampu bersaing di dunia kerja. Meskipun demikian akan tetapi tidak menghilangkan tradisi pesantren yang sudah diwariskan oleh pendiri Pesantren Darul Falah, bahkan saya selalu menyampaikan kepada santri bahwa yang paling utama adalah ngaji sedangkan sekolah adalah bonus dari santri yang soleh tekun mengaji.⁴³⁴

⁴³² Santri yang belajar di lembaga pendidikan formal SMP atau SMA Darul Falah di siang hari wajib merangkap belajar di Madrasah Diniyah pada pagi hari. Ketentuan ini tidak berlaku sebaliknya, belajar di lembaga Madrasah merupakan kewajiban bagi setiap santri, sedangkan untuk lembaga-lembaga umum dianjurkan saja.

⁴³³ Wawancara, Ustadz Baidawi Kepala SMA Darul Falah, Lombok 27 Januari 2020

⁴³⁴ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 15 Januari 2020

Tuan Guru Zainal Arifin juga menyampaikan:

“Berdasarkan hasil rapat dengan pimpinan pesantren dalam rangka membangun lembaga pendidikan formal di pesantren maka saya diamanatkan menjadi kepala sekolah pertama SMP Salafiyah Darul Falah dan Ustadz Baidawi, sebagai kepala sekolah SMA Darul Falah, SMP Salafiyah Darul Falah mulai berdiri pada tahun 2000 dengan jumlah siswa 32 seiring berjalannya waktu minat masyarakat semakin meningkat untuk memasukan anaknya ke Pesantren Darul Falah”⁴³⁵

Bapak Arimah menuturkan sebagai berikut:

“Selaku orang tua tentunya menginginkan pendidikan yang terbaik bagi anak-anaknya, baik dalam akhlak, moral dan juga memiliki pengetahuan umum sebagai bekal hidup di dunia, kami selaku orang tua sangat bersyukur Pesantren Darul Falah sudah membuka pendidikan formal sehingga masyarakat semakin antusias menyekolahkan putra-putrinya di pesantren.”⁴³⁶

Sekolah yang pertama kali didirikan di Pesantren Darul Falah di bawah kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar adalah Sekolah Menengah Atas (SMA) ini didirikan pada tahun 1999, di tahun itu para penggagas sekolah umum merintis SMA dan SMP sekaligus, namun karena ada kendala yang dialami akhirnya SMA lebih awal berdiri daripada SMP. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Baedawi sebagai berikut:

“SMA Darul Falah lahir setahun lebih awal dari SMP Salafiyah yaitu pada tahun 1999 yang berstatus swasta dimulainya sejak keluarnya SK pendirian pada 09-09-2016 dengan SK 43/120b2/1/89 dan pada waktu itu SMA Darul Falah baru membuka satu jurusan yaitu jurusan IPS. Seiring dengan berjalannya waktu santri bertambah banyak maka SMA Darul Falah membuka satu jurusan lagi yaitu jurusan Bahasa”⁴³⁷

⁴³⁵ Wawancara, Tuan Guru Zainal Arifin kepala sekolah SMP Salafiyah Darul Falah Lombok 16 Januari 2020

⁴³⁶ Bapak Arimah wali santri, Lombok 21 Januari 2020

⁴³⁷ Wawancara, Ustadz Baidawi, kepala Sekolah SMA Darul Falah, Lombok 22 Januari 2020

Dari paparan data di atas menggambarkan bahwa Tuan Guru Mustiadi Abhar sangat adaptif terhadap perkembangan zaman. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana Tuan Guru menjawab tuntutan masyarakat yang pragmatis, yaitu dengan berdirinya beberapa sekolah formal pada masa kepemimpinan beliau, yaitu SMA, SMP, SMK, SDI dan perguruan Tinggi Darul Falah, dengan berdirinya lembaga pendidikan formal dibawah naungan pesantren maka pesantren akan lebih mudah menjalankan misi dakwahnya baik di lingkup pesantren maupun di tengah-tengah masyarakat. Tuan Guru Mustiadi Abhar juga menjalankan misi dakwahnya dengan membuat program pengajian umum di Pesantren Darul Falah. Sebagaimana yang dituturkan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar bahwa:

“Seiring bertambahnya santri di Pesantren Darul Falah maka bertambah pula wali santrinya, sehingga menjadi penting bagi pesantren untuk menjalin hubungan baik dengan wali santri atau masyarakat sekitar pesantren yaitu dengan membuka pengajian umum di Pesantren Darul Falah dua kali seminggu, pada hari Ahad dan Selasa, ahad khusus untuk jamā’ah laki-laki dan hari Selasa khusus bagi jamā’ah perempuan, adapun materi yang saya sampaikan adalah berfokus pada tiga hal pertama, prihal Fiqih (syari’at). kedua, prihal Taswuf (Tarekat), ketiga, prihal aqidah (Hakekat)”⁴³⁸

Papuq Aminah mengatakan:

“Alhamdulillah selama tidak ada uzur syar’i pada hari ahad saya selalu menyempatkan diri hadir di pengajian Bapak Tuan Guru Mustiadi, dari sejak belum mengenal agama secara mendalam sampai saya menjadi pengikut tarekat, banyak hal yang saya dapat dari pengajian beliau, mulai dari prihal agama, sosial masyarakat dan Negara, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, halal haram, baik dan buruk, sah batal, hukum adat

⁴³⁸ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 17 Januari 2020

dan agama, budaya *papuq baloq* (nenek moyang) yang perlu dipertahankan dan perlu di rubah, bagaimana menjaga hubungan dengan Allah SWT, hubungan dengan sesama dan hubungan dengan alam semesta”⁴³⁹.

Inaq Saniah juga menuturkan:

“Ada dua hal yang membuat saya istiqomah menghadiri pengajian Tuan Guru pada hari selasa, yang *pertama*, saya merasakan kenikmatan dan ketenangan jiwa ketika duduk berkumpul dalam majlis beliau, karena sebelum Tuan Guru menyampaikan materi Tuan Guru terlebih dahulu memimpin kami untuk *bertawassul* membaca surat *al-fatehah* mulai dari Nabi Muhammad SAW, para shabat, Ulama, Tuan Guru dan Tuan Guru serta mendoakan kepada keluarga jamā’ah yang hadir, kemudian setelah itu Tuan Guru memimpin jamā’ah untuk membaca sholawat dan zikir sebagai pembersihan jiwa (*tazkiyatunnufus*) baru kemudian beliau melanjutkan materi pengajian. *Kedua*, hari selasa sebagai momen bertemu putra dan putri ku di pesantren yang sekarang putra saya duduk di kelas II SMA dan putri saya kelas II SMP Darul Falah”⁴⁴⁰.

Dari data di atas tergambar bahwa Tuan Guru Mustiadi Abhar memberdayakan masyarakat lewat peningkatan pendidikan, dimulai dari pendidikan formal maupun non formal. Tuan guru orientasi pendidikan atau dakwahnya ditengah-tengah masyarakat melalui jalur pesantren yang ia bina, dimana di pesantren yang ia bina terdapat juga lembaga pendidikan untuk masyarakat secara umum. Tuan Guru Mustiadi Abhar memiliki rencana besar dalam pengembangan pesantren dan juga dalam melakukan transformasi budaya ke arah yang lebih baik. Misi dakwah Tuan Guru dalam perubahan budaya ke arah yang lebih baik serta dalam rangka pengembangan pesantren ialah dengan membuat perencanaan dan persiapan melalui musyawarah dan

⁴³⁹ Wawancara, Papuq Aminah, Lombok Ahad 24 Februari 2020

⁴⁴⁰ Wawancara, Ibu Saniah, Lombok, 26 Februari 2020

mufakat bersama pengurus pesantren untuk mulai mendirikan lembaga pendidikan formal di Pesantren Darul Falah Mataram.

b. Tahapan Proses *Change/Movement*

Dalam tahapan ini Tuan Guru mengadakan pengajian umum yang langsung dipimpin oleh beliau sebanyak dua kali seminggu, hari Ahad pagi untuk jamā'ah laki-laki, dan hari Selasa siang untuk jamā'ah perempuan. Pada momen inilah Tuan Guru memberikan edukasi, pencerahan dan pemahaman Agama kepada masyarakat agar masyarakat bisa menemukan jati diri sebagai hamba Allah SWT, yaitu dalam mencapai kebahagiaan dunia dan akherat.

Disamping itu juga, Tuan Guru mengisi pengajian umum para tokoh dan sesepuh Pesantren Darul Falah yang diadakan di tempat-tempat jamā'ah secara berkala, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz H. Sofian Humaidi sebagai berikut:

“Pengajian yang dipimpin oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar dilaksanakan sebulan dua kali yaitu pada malam Rabu untuk masyarakat umum Desa Bajur Lombok Barat. kehadiran Tuan Guru di tengah-tengah masyarakat sangat dinanti-nantikan, beliau dihormati oleh masyarakat karena kekharisman dan keilmuan beliau yang mumpuni, adapun materi-materi pengajian yang disampaikan oleh beliau berfokus pada tiga kajian bidang ilmu yaitu *Tauhid, Fiqih dan Tasawuf* ketiga bidang ilmu ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat, sehingga animo masyarakat di majlis beliau begitu tinggi.”⁴⁴¹

Ustadz Awalul Fahmi juga menuturkan bahwa:

“Dari sejak saya masih kecil sampai sekarang Bapak al-Mukarram Tuan Guru Mustiadi sudah mengisi pengajian di Desa kami Desa Terong Tawah, beliau banyak memberikan

⁴⁴¹ Wawancara Ustadz H. Sofian Humaidi, Lombok, 25 Januari 2020

kontribusi terhadap pengembangan dan perubahan moral dan perilaku masyarakat, kata-kata hikmah dan nasehat beliau selalu diingat oleh masyarakat, tingkah laku beliau selalu diikuti oleh masyarakat, mulai dari sikap tawadhu, sopan, murah senyum dan penuh kasih sayang, oleh karena itu masyarakat dengan penuh hormat dan rasa ta'zim beramai-ramai bersalaman mencium tangan Tuan Guru dengan harapan mendapat barokah Tuan Guru".⁴⁴²

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ustadz Akmaludin sebagai berikut:

“Pesantren Darul Falah Pagutan Mataram sangat terkenal (*familier*) di kalangan masyarakat Desa Perampuan, sehingga sebagian besar orang tua memasukkan putra-putrinya di Pesantren Darul Falah Mataram. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pesantren semakin tinggi hal tersebut disebabkan oleh seringnya Tuan Guru Mustiadi datang memberikan pengajian di masjid Desa Perampuan”.⁴⁴³

Dari penjelasan responden di atas maka tergambar bahwa Tuan Guru Mustiadi Abhar tidak hanya memerankan fungsi kepemimpinannya di lembaga pendidikan pesantren akan tetapi juga beliau memaksimalkan fungsinya sebagai pimpinan masyarakat, yaitu dengan memimpin pengajian-pengajian di masjid, mushalla yang ada di beberapa desa sekitar Pesantren Darul Falah. Tuan Guru sebagai pimpinan masyarakat juga secara rutin menghadiri ritual seremoni yang diselenggarakan oleh masyarakat diantaranya: layanan kematian, kenduri kematian, acara pernikahan, khitanan, dan perayaan hari besar Islam (PHBI) seperti; Maulid Nabi, Isra' dan Mi'raj, peringatan Nuzul al-Qur'an, pembukaan ziarah calon jamā'ah Haji dan perayaan Tahun

⁴⁴² Wawancara, Awalul Fahmi Sekdes Desa Terong Tawah, Lombok 11 Januari 2020

⁴⁴³ Wawancara Ustadz Akmaludin Tokoh Masyarakat Desa Perampuan Lombok, 23 Januari 2020

baru Islam serta acara-acara keagamaan yang lain baik di rumah pribadi masyarakat ataupun di masjid, surau dan mushalla. Dengan demikian secara tidak langsung terjalin hubungan harmonis antara Tuan Guru dengan masyarakat sehingga Tuan Guru dengan mudah dalam memengaruhi masyarakat untuk bertransformasi dari budaya-budaya yang tidak Islami menuju kepada budaya atau tradisi yang bernilai Islam. Sebagaimana yang dituturkan oleh Ustadz Baedhawi sebagai berikut:

“Tuan Guru Mustiadi berusaha semaksimal mungkin untuk menghadiri acara pemakaman apabila ada jamā’ah maupun keluarga jamā’ah yang meninggal apalagi yang meninggal dari kalangan keluarga besar Pesantren Darul Falah maka Tuan Guru akan mengajak para dewan guru, dewan asatizah, mudabbir dan sebagian santri untuk ikut melayat ke rumah duka”.⁴⁴⁴

Bapak Waris Zainal juga menyampaikan sebagai berikut:

“Tuan Guru Mustiadi Abhar merupakan sosok Tuan Guru yang karismatik di pulau Lombok, ini terbukti dari antusias masyarakat menunggu kehadiran beliau di acara-acara perayaan hari besar Islam (PHBI), dan ketika Tuan Guru Mustiadi Abhar baru datang di lokasi acara maka semua jamā’ah berdiri dan bersalaman mencium tangan beliau”.⁴⁴⁵

Begitupun pada acara pribadi masyarakat seperti acara pernikahan, khitanan, selamatan, dan lain-lain, kehadiran beliau sangat diharapkan oleh tuan rumah (*sohibu al-bait*), bahkan apabila Tuan Guru Mustiadi tidak bisa hadir karena uzur syar’i maka acara pernikahan, khitanan, selamatan dinilai kurang sempurna karena kehadiran beliau

⁴⁴⁴ Wawancara Ustadz Baedawi Kepala Sekolah SMA Darul Falah, Lombok 25 Desember 2019

⁴⁴⁵ Wawancara Waris Zainal, Lombok 13 Januari 2020

begitu dinanti-nanti oleh pihak keluarga dan (*sohibu-al-hajat*). Sebagaimana yang dituturkan oleh Saufi Hartono adalah sebagai berikut:

“Iya, kebanyakan masyarakat begitu berharap agar acara hajatannya dihadiri oleh Bapak Tuan Guru karena masyarakat berkeyakinan bahwa do’a Tuan Guru lebih cepat sampai kepada Allah SWT karena Tuan Guru adalah sosok yang alim oleh karena itu masyarakat yang punya hajatan kadang-kadang datang ke rumah Tuan Guru untuk menanyakan hari dan tanggal kesiapan Tuan Guru untuk hadir, Tuan Guru sendiri yang menentukan hari dan tanggal berapa akan diagendakan acara hajatan *sohibulbait*.⁴⁴⁶

Dari beberapa data di atas dapat digambarkan bahwa Tuan Guru tidak hanya berkiprah sebagai pemimpin di pesantren, tetapi juga Ia bergelut pada persoalan-persoalan lain semisal dakwah, sosial-budaya dan politik. peran Tuan Guru sebagai tokoh sentral di pesantren dan sebagai pendidik (agama) atau imam di tengah masyarakat (*religious and social role*). Misalkan; perayaan budaya leluhur yang kadang-kadang bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Maka di sinilah titik awal peran sosial keagamaan Tuan Guru Mustiadi di masyarakat dalam melakukan perubahan melalui jalur pendidikan. *Pertama*, Tuan Guru Mustiadi meluruskan secara perlahan-lahan tradisi atau budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam atau yang dianggap keliru dan menyimpang dari ajaran Islam yaitu dengan memimpin pengajian atau pendidikan agama (*religious education*) melalui madrasah dan majlis ta’lim di pesantren, dakwah melalui majlis ta’lim di tengah-tengah

⁴⁴⁶ Wawancara, Saufi Hartono, Lombok 26 Januari 2020

masyarakat dan dakwah melalui khutbah dan ceramah pada momen penting hari besar Islam. *Kedua*, Dakwah *bil-hal waal-maqal* (teori dan praktik) Tuan Guru Mustiadi secara langsung bergaul dengan penuh rasa kekeluargaan yaitu dengan istiqomah menghadiri acara-acara hajatan masyarakat maka dengan demikian masyarakat merasa diperhatikan oleh Tuan Guru sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara masyarakat dengan pesantren. Maka dapat disimpulkan bahwa proses ini adalah proses tahap pertama pada teori Kurt Lewin yaitu tahap *unfreezing*.

Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai pimpinan Pesantren Darul Falah tidak hanya fokus dalam pengembangan pesantren saja akan tetapi juga beliau melihat perkembangan-perkembangan di luar pesantren. Tuan Guru Mustiadi Abhar selaku pimpinan pesantren dan tokoh masyarakat menyoroti sebuah budaya masyarakat Sasak Lombok yaitu budaya *Rebo Bontong*, dalam perayaan budaya *Rebo Bontong* ini kerap menimbulkan efek negatif bagi masyarakat, dari fenomena ini Tuan Guru merasa prihatin terhadap masyarakat sehingga sebagai seorang tokoh agama dan pimpinan pesantren maka beliau melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* dari perayaan di pantai menuju ke perayaan *Rebo Bontong* di pesantren. Pada perayaan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Tuan Guru Mustiadi Abhar memberikan pencerahan dan pendidikan kepada masyarakat terkait budaya yang perlu dipertahankan atau budaya yang perlu ditransformasikan ke dalam

nilai-nilai Islam, seperti halnya mengajak masyarakat dengan bijaksana untuk mengikuti perayaan *Rebo Bontong* di pesantren.

Sebagaimana yang dituturkan oleh Bapak Marzuki Kadus Muhajirin sebagai berikut:

“Sebenarnya masyarakat yang merayakan *Rebo Bontong* di pantai, masih memegang kuat budaya *papuq baloq*, dengan cara mandi bersama di pantai akan dapat membersihkan jiwa dan terhindar dari bencana selama satu tahun kedepan. Tapi justru hal-hal negatif muncul dari perayaan *Rebo Bontong* di pantai. Tentu saja perayaan budaya seperti ini perlu bimbingan dari tokoh agama dan para Tuan Guru. *Tetemoan* istilahnya dalam bahasa Sasak Lombok artinya warisan inilah yang mereka pegang kuat, oleh karena itu munculah kegelisahan tokoh agama dan tokoh masyarakat terhadap *tetemoan* budaya *Rebo Bontong* yang dinilai bertentangan dengan nilai keislaman, tapi dengan perhatian dan kebijaksanaan Tuan Guru Mustiadi terhadap kondisi masyarakat maka beliau mengadakan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren, dengan kebijaksanaan Tuan Guru, masyarakat sekitar mulai berdatangan guna mengikuti pelaksanaan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram.⁴⁴⁷

Hal senada disampaikan oleh seorang tokoh Adat Sasak Lombok yang ada di Desa Kuranji yaitu Amaq Kedarip, beliau mengatakan bahwa:

“Dulu kami merayakan ritual *Rebo Bontong* di pantai dengan harapan kami sebagai *tau lokaq* (tetua/sepuh) setiap masyarakat harus ikut andil dalam setiap kegiatan adat budaya yang diadakan oleh desa. Hal ini kita lakukan untuk melestarikan *tetemonan* (warisan budaya) dari *papuq baloq* (nenek moyang) kita dulu. Namun memang kami akui budaya *Rebo Bontong* saat ini sudah bergeser menjadi momen rekreasi saja bahkan makna sakral *Rebo Bontong* yang sebenarnya menjadi hilang dengan kondisi seperti ini, kami sebagai tokoh adat sangat menyayangkan tingkah laku masyarakat pada waktu kegiatan *Rebo Bontong* di pantai. Dalam rangka memperbaiki kebiasaan masyarakat, maka saya setuju dengan inisiasi Tuan Guru dalam

⁴⁴⁷ Wawancara dengan Marzuki Kadus Muhajirin Banyumulek, Lombok 21 Januari 2020

mengarahkan masyarakat untuk melaksanakan *Rebo Bontong* di pesantren sesuai dengan tuntunan Agama Islam.⁴⁴⁸

Tuan Guru Mustiadi Abhar juga menuturkan bahwa:

“Iya dulu masyarakat yang hadir pada hari ini terbiasa merayakan *Rebo Bontong* di pantai dengan cara-cara mereka sendiri, lambat laun melihat kondisi prilaku masyarakat dalam perayaan *Rebo Bontong* maka kami dengan para alumni Pesantren Darul Falah secara perlahan memberikan advokasi pendidikan, pencerahan kepada masyarakat dan mengajak masyarakat dengan bijaksana untuk merayakan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram alhamdulillah ini adalah ke 15 kali kami merayakan *Rebo Bontong* di pesantren dengan agenda zikir dan do’a bersama”.⁴⁴⁹

Tuan Guru Muammar Arafat juga menuturkan bahwa:

“*Rebo Bontong* di pesantren, Majelis Badruttamam dan kegiatan-kegiatan Pesantren Darul Falah adalah wadah para pecinta majlis untuk berkumpul,bersilaturahmi, bermunajat, berzikir dan berdo’a, Majelis ini milik semua tak memandang miskin atau kaya apapun suku dan bangsanya semua orang berhak untuk mendapatkan cinta sebab majlis ini membawa cinta bagi semesta”.⁴⁵⁰

Tuan Guru Muammar Arafat melanjutkan bahwa:

“Dalam rangka memeriahkan perayaan *Rebo Bontong* di pesantren maka dua minggu atau sepuluh hari menjelang perayaan *Rebo Bontong* pihak pesantren mengadakan kegiatan sosial seperti; jalan sehat, pasar murah, pelayanan KTP, SIM, KIA, pengaduan, bincang ringan, donor darah, kesehatan gratis serta santunan fakir miskin, anak yatim dan lain-lain. Hal ini dalam rangka syi’ar atau memberikan informasi kepada masyarakat terkait kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah”.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Wawancara dengan Amaq Hardi, Lombok 17 November 2019

⁴⁴⁹ Observasi dan wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar pada hari *Rebo Bontong* di pesantren 2019

⁴⁵⁰ Wawancara sekaligus observasi, Tuan Guru Muammar Arafat ketua Majelis Badruttamam Lombok 11 Januari 2020

⁴⁵¹ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat ketua Majelis Badruttamam Lombok 11 Januari 2020

Tuan Guru Mustiadi Abhar menuturkan bahwa:

“Substansi dari perayaan *Rebo Bontong* ini adalah untuk tolak bala’ maka kami mengajak masyarakat yang hadir dalam perayaan *Rebo Bontong* di pesantren untuk membawa kado spesial baik berupa barang atau uang yang akan dibagikan kepada fakir miskin dan anak yatim karena sadakah adalah bagian ikhtiar tolak bala’ hal tersebut telah disampaikan oleh Rasulullah SAW yang berbunyi; sadakah itu dapat menolak bala’, dan membaca sholawat serta memperbanyak membaca Ya Arhamarrahimin insya Allah bala’ bencana akan dijauhkan oleh Allah SWT”⁴⁵².

Ahmad Fahrurrozi juga menuturkan bahwa:

“Kegiatan perayaan *Rebo Bontong* di pesantren mengambil tema sesuai dengan situasi dan kondisi pada waktu itu, misalkan ketika hari *Rebo Bontong* Bulan safar bertepatan dengan bulan Agustus maka tema kegiatan pada hari *Rebo Bontong* adalah kemerdekaan Indonesia, sehingga acara tidak hanya istigosah dan doa bersama akan tetapi Tuan Guru mengajak ribuan jamā’ah menyanyikan lagu Indonesia raya, Mars Ya Lal Watan di Pesantren Darul Falah, kami tidak hanya diajarkan bagaimana mencintai agama, mentaati perintah Allah dan Rasulnya, tetapi juga diajarkan bagaimana mencintai tanah air, bangsa dan Negara serta patuh pada Pancasila dan UUD 45”⁴⁵³.

Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani menuturkan bahwa:

“Acara *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah rutin dilaksanakan setiap tahun, Istigosah, tahlil ziarah makam dan pembacaan sholawat adalah tradisi Nahddliyin, disamping merawat tradisi, juga sekaligus mendo’akan Bangsa agar terus dijaga oleh Allah SWT, menjadi Negeri yang aman, tentram dan damai, terutama agar terhindar dari bencana, perpecahan, permusuhan sesama anak Bangsa”⁴⁵⁴.

Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar pimpinan Pesantren

Darul Falah Mataram menuturkan bahwa:

⁴⁵² Tuan Guru Mustiadi Abhar, 25 November 2019

⁴⁵³ Wawancara langsung observasi dengan Fahrurrozi, Lombok 17 Desember 2019

⁴⁵⁴ Wawancara, Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani Ketua Umum IKADAFI, Lombok 17 Desember 2019

“Iya, pesantren kan dekat dengan masyarakat oleh karena itu melalui sarana dakwah, pengajian maupun kegiatan keagamaan akan diselipkan pesan damai, dan kebetulan perayaan Budaya *Rebo Bontong* tahun ini bertepatan dengan tahun politik, pemilihan Presiden dan Wakil Presiden dan beberapa bulan terakhir ini kita lihat konstalasi politik indonesia cenderung orang-orang atau elit politik kayak berkelahi, sehingga ini berdampak pada masyarakat, sehingga pada hari ini ribuan masyarakat hadir mengikuti perayaan *Rebo Bontong* kita berdo’a untuk keamanan Negeri serta kita ingatkan kepada masyarakat bahwa pemilu ini adalah pesta rakyat, pemilu bukan perang, tapi pesta yang kita harus senang kita jadikan pemilu sebagai sebuah pesta yang harus dinikmati dengan damai”.⁴⁵⁵

Tuan Guru Mustiadi Abhar melanjutkan:

“Seiring berjalannya waktu masyarakat yang mengikuti *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah dan program-program pesantren yang lain telah ikut menjadi bagian dari keluarga besar Pesantren Darul Falah karena disetiap momen kegiatan yang diadakan Pesantren Darul Falah jamā’ah selalu ikut andil berpartisipasi untuk mensukseskan acara pesantren, misalkan dalam acara *Rebo Bontong*, Houl Syekh Abhar dan acara-acara besar lainnya, dalam hal pengadaan terop, sewa sound system semuanya ditanggung oleh jamaah, dari jamā’ah untuk jamaah, masyarakat menyediakan halaman rumahnya sebagai tempat parkir dan lain-lain”.⁴⁵⁶

Tuan Guru Muammar Arafat juga menjelaskan:

“Di setiap kegiatan *Rebo Bontong* dan majlis *Badruttamam* di pesantren yang dihadiri oleh ribuan *jamaah*, menjadikan ekonomi pesantren semakin meningkat karena salah satu kegiatan yang sifatnya spiritual adalah agenda minum air bersama yang sudah dibacakan zikir dan sholawat dan air akan menyerap anergi positif lalu diminum maka dengan izin Allah apa yang dinitakan akan terkabul, air mineral yang diminum oleh ribuan jamā’ah ini adalah air produksi Darul Falah, ini salah satu bentuk partisipasi masyarakat kepada pesantren yaitu mencintai produk sendiri (Darul Falah Air Mineral)”.⁴⁵⁷

Tuan Guru Muammar Arafat menuturkan bahwa:

⁴⁵⁵ Observasi dan Wawancara Tuan Guru Mustiadi, Lombok 16 Oktober 2019

⁴⁵⁶ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar di Pesantren Darul Falah, Lombok 11 Desember 2019

⁴⁵⁷ Tuan Guru Muammar Arafat di Pesantren Darul Falah, Lombok 17 Oktober 2019

“Pada kegiatan *Rebo Bontong* pihak pesantren menginisiasi masyarakat untuk sama-sama membangun dan mengembangkan pesantren dan masyarakat dengan senang hati merespon apa yang disampaikan oleh Tuan Guru, jika berbicara partisipasi masyarakat kepada pesantren sangat luar biasa di antaranya dalam hal pengembangan Pesantren Darul Falah yaitu pembelian tanah sebelah barat pesantren yang luasnya 43 are dengan jumlah harga Rp. 1.397.120.000 (satu milyar tiga ratus sembilan puluh tujuh juta seratus dua puluh ribu rupiah) uang senilai satu Milyar bisa terkumpul dari masyarakat selama empat tahun”.⁴⁵⁸

Tuan Guru Muammar Arafat melanjutkan bahwa:

“Pada tahun 2011 pertama kali kita mengadakan haul di lapangan Pesantren Darul Falah yang dibebaskan oleh pesantren dan jamaah, kalau kita mau bergerak, kalau kita mau berubah, kalau kita mau berbenah, maka Allah tanggung jawab karena Allah sudah janji kepada kita, sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum sehingga kaum tersebut mau merubah dirinya sendiri, dan alhamdulillah ketika kita mau bergerak, ketika kita mau berubah kita bisa membebaskan tanah seharga 1,4 milyar dan aula seharga 1 milyar sudah jadi dasarnya dan insya Allah aula akan kita resmikan tahun depan oleh karena itu bagi jamā’ah yang punya kelebihan silahkan berkontribusi dan berpartisipasi bagi pembangunan aula Pesantren Darul Falah.”⁴⁵⁹

Dari data partisipan di atas tergambar bahwa masyarakat Sasak Lombok sekitar pesantren mulai sadar dan mengerti tentang nilai-nilai budaya yang perlu dan tidak perlu untuk dipertahankan, sehingga dengan pendidikan dan pencerahan Tuan Guru masyarakat sudah mulai meninggalkan budaya *Rebo Bontong* lama dan berpindah ke budaya *Rebo Bontong* baru di pesantren dengan kegiatan yang dapat meningkatkan aspek spiritual, sosial dan dalam rangka memupuk semangat nasionalisme masyarakat untuk mencintai tanah air bangsa

⁴⁵⁸ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat, Lombok 3 Januari 2020

⁴⁵⁹ Dokumentasi video haul 2011

dan Negara. Tuan Guru juga memanfaatkan dengan baik momen *Rebo Bontong* di pesantren dalam rangka membangun partisipasi masyarakat terhadap Pesantren Darul Falah serta Tuan Guru menginisiasi masyarakat untuk mengembangkan pesantren, masyarakatpun merespon baik apa yang disampaikan oleh Tuan Guru.

Sadli juga menjelaskan sebagai berikut:

“Dulu saya dan keluarga rutin merayakan *Rebo Bontong* di pantai, dengan perayaan mandi bersama, alhamdulillah *biquadratillah* dan hidayah dari Allah swt serta berkat bimbingan dari Tuan Guru, kami beberapa tahun ini hadir merayakan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah”⁴⁶⁰.

Masyarakat yang melakukan ritual budaya *Rebo Bontong* di pantai sudah mulai sadar bahwa cara-cara yang mereka lakukan tidak sesuai dengan norma-norma Agama Islam, dengan kata lain dakwah Tuan Guru Mustiadi telah menyentuh hati masyarakat sehingga mereka menerima dan mau mengikuti arahan Tuan Guru dan meninggalkan cara-cara mereka yang dulu dalam merayakan *Rebo Bontong*. Walaupun di sisi lain masih ada pihak-pihak yang belum mau menerima dengan berbagai macam alasan akan tetapi penolakan disini masih tergolong dalam tahap sewajarnya atau dengan penolakan yang halus.

Irmayanti mengatakan bahwa:

“Masyarakat yang merayakan *Rebo Bontong* di pantai hanya segelintir orang saja, berbeda dengan *Rebo Bontong* pada tahun-

⁴⁶⁰ Observasi dan wawancara, Sadli pada hari *Rebo Bontong* di pesantren 2019

tahun sebelumnya pantai sesak diisi oleh masyarakat baik kalangan muda atau orang tua berbaur bersama”⁴⁶¹.

Walaupun masih ada resistensi dari masyarakat itu hanya sedikit dan setelah itu mereka pun sadar dan ikut serta merayakan *Rebo Bontong* di pesantren. Tuan Guru Mustiadi Abhar dengan kapasitasnya dalam memimpin dan berkomunikasi, telah mampu mempengaruhi dan mengajak masyarakat untuk melaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah, dengan beberapa agenda kegiatan seperti; Shalat tasbih, Istigosah, Zikir dan do'a, penampilan seni budaya santri Darul Falah dan ziarah makam pendiri pesantren. disamping dengan tujuan dakwah pimpinan pesantren juga berharap dengan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren hubungan masyarakat dengan pesantren semakin harmonis sehingga masyarakat juga merasa memiliki pesantren. adapun kegiatan yang digelar Pesantren Darul Falah dalam rangka perayaan *Rebo Bontong* di pesantren antara lain; kegiatan bazar murah, kegiatan lomba-lomba antar santri pesantren cabang Darul Falah, pengobatan gratis, dan pelayanan publik seperti pembuatan akta kelahiran, KK, KTP, SIM, KIA dan lain-lain, kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan beberapa minggu sebelum acara puncak dilaksanakan di pesantren.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Muammar Arafat sebagai berikut:

“Iya dua minggu sebelum perayaan *Rebo Bontong* di pesantren kita sudah mulai mensyi'arkannya melalui beberapa program seperti bazar murah, pengobatan gratis, donor darah, pelayanan

⁴⁶¹ Wawancara, Irmayanti Masyarakat Pantai Mapak Lombok, 26 November 2019

publik, lomba-lomba, santunan anak yatim, orang tua jompu dan fakir miskin, hal demikian sangat penting dalam rangka memberikan syiar *Rebo Bontong* sekaligus memberikan informasi kepada masyarakat terkait kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada acara *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah serta sebagai momen pengabdian pesantren terhadap masyarakat”.

Pelaksanaan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren memberikan dampak positif bagi masyarakat, karena Pesantren Darul Falah tidak hanya fokus pada pengembangan aspek spiritual saja akan tetapi juga pada aspek sosial masyarakat. Sehingga masyarakat betul-betul merasakan manfaat dari kegiatan *Rebo Bontong*, baik taraf ekonomi masyarakat maupun peningkatan ekonomi pesantren. dari beberapa kegiatan yang berlangsung di Pesantren Darul Falah pada perayaan *Rebo Bontong* tergambar bahwa dakwah Tuan Guru begitu transformatif dengan gaya-gaya kekinian tidak hanya berdakwah melalui ceramah-eramah namun juga langsung menyentuh hati masyarakat dengan kegiatan-kegiatan sosial. Metode dakwah Tuan Guru kepada masyarakat sangat lembut dan bijaksana, Tuan Guru Mustiadi Abhar ketika mengisi pengajian pada kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren sebagai strategi dalam menanamkan ajaran Islam pada masyarakat. Dalam prosesnya, Tuan Guru Mustiadi selalu mengindahkan tradisi budaya masyarakat tanpa memponis hal-hal yang dapat menyinggung perasaan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Dalam menyampaikan pesan agama pada masyarakat yang merayakan *Rebo Bontong* di pantai, kita harus pintar-pintar

mengambil celah. Memang masyarakat *Rebo Bontong* menerima apa yang kita sampaikan akan tetapi tradisi mereka memang sulit untuk dirubah, nah hal seperti ini harus kita berhati-hati. Intinya adalah bagaimana kita bisa menyentuh hatinya. Jika demikian maka insya Allah apa yang kita sampaikan akan ada hasilnya. Saya menganggap *Rebo Bontong* adalah sebuah tradisi yang memang harus kita lestarikan sebagai keragaman budaya, akan tetapi yang kita dobrak disini adalah ketika tradisi atau budaya tersebut bertentangan dengan ajaran Islam, namun tetap budaya tersebut kita jadikan sebagai media dakwah di tengah-tengah masyarakat.⁴⁶²

Materi-materi yang disampaikan dalam acara *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah masih berkisar tentang penguatan pondasi keimanan dan pemahaman dasar keIslaman yang pokok. Ada tiga poin pokok yang dianggap menjadi pondasi utama dalam menanamkan ajaran Islam pada masyarakat *Rebo Bontong* yaitu aqidah, syariah dan akhlak. Hal ini seperti disampaikan oleh oleh Ust. Ibnu bahwa:

“Tuan Guru Mustiadi Abhar ketika menyampaikan materi ceramah di acara *Rebo Bontong* yang diselenggarakan di pesantren, beliau selalu menanamkan tiga pokok yang menjadi pembentuk dasar pemahaman seorang muslim yaitu aqidah, syariah dan akhlaknya. Karena semua aktifitas keIslaman seseorang diukur dari tiga aspek tersebut. Bisa dipastikan tingkat ketaatan kita dari bagaimana kita memahami tiga konsep tersebut. Dalam kaitannya dengan masyarakat yang melaksanakan *Rebo Bontong* ini, maka Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren telah mampu berkomunikasi dengan baik ketika mengajak masyarakat untuk melaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren.⁴⁶³

Tuan Guru Mustiadi Abhar melakukan perubahan Budaya *Rebo Bontong* melalui proses yang cukup panjang yaitu dengan sosialisasi, memberikan dedikasi, dakwah, pencerahan kepada masyarakat.

⁴⁶² Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 27 Januari 2020

⁴⁶³ Wawancara dengan Ust. Ibnu, (alumni Ponpes NU Darul Falah Pagutan Mataram) di kediamannya desa Terong Tawah, 17 Januari 2019

Sehingga Masyarakat datang ke Pesantren Darul Falah untuk mengikuti perayaan budaya *Rebo Bontong* dengan kesadaran sendiri tanpa ada intervensi atau paksaan dari Tuan Guru. Perubahan berjalan secara natural dan bertahap sehingga pada tahap *change* ini Tuan Guru mulai mengagendakan *Rebo Bontong* di pesantren rutin setiap tahun dengan agenda acara yaitu; yaitu Sholat Tasbih berjamaah, Istigosah, zikir dan Do'a, ceramah agama, serta ziarah makam Syekh TGH. Abhar Muhyiddin pendiri Pesantren Darul Falah. Dalam rangka mensukseskan acara ini terlebih dahulu Tuan Guru Mustiadi Abhar mengadakan rapat dengan para pengurus pesantren, dewan guru dan asatizah Pesantren Darul Falah dan juga dengan melibatkan para ketua jamā'ah Tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* Darul Falah, Komunikasi Tuan Guru dalam upaya akulturasi budaya budaya lokal *Rebo Bontong* dengan budaya pesantren di Pesantren Darul Falah mendapatkan tanggapan yang baik dari para pengelola dan ustadzah yang ada di pesantren. Secara umum, segala keputusan Tuan Guru menyangkut persoalan-persoalan pondok pesantren dapat diterima oleh semua warga pesantren. Hal ini disebabkan karena Tuan Guru memiliki otoritas mutlak untuk menentukan arah kebijakan pesantren. Adanya diskusi dan tukar pendapat dalam rapat-rapat pimpinan pesantren adalah untuk memberikan masukan dan pertimbangan, sedangkan keputusan akhir merupakan hak prerogatif Tuan Guru. Terkait dengan hal di atas, Ustadz Syafi'ul Aziz memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Bagi kami, apa yang dibicarakan Tuan Guru tentang pesantren ini sudah seharusnya kami ikuti, kami *sam'an wa tho'atan* (mendengar dan mengikuti) saja. Karena keputusan Tuan Guru sudah pasti untuk kemaslahatan pesantren, masyarakat dan kita semua, kami harus mendukung segala bentuk program Pesantren Darul Falah”.⁴⁶⁴

Dari data di atas menggambarkan bahwa komunikasi Tuan Guru dengan kepala-kepala lembaga, asatizah dan pengurus yang ada di Pesantren Darul Falah selalu mengedepankan diskusi, musyawarah dalam menentukan kebijakan pesantren. Sebagaimana yang dituturkan oleh Tuan Guru Mustiadi bahwa:

“Iya karena ini merupakan agenda besar Pesantren Darul Falah maka semua pihak harus terlibat dalam mensukseskan acara ini, sehingga langkah pertama yang kami lakukan adalah dengan mengundang para dewan guru, Asatizah, ketua jamā'ah dan perwakilan alumni setiap angkatan dalam agenda rapat persiapan dan pembentukan panitia *Rebo Bontong* dan lain-lain”.⁴⁶⁵

Tuan Guru Muammar Arafat juga menyampaikan:

“Iya karena ada ribuan jamā'ah yang akan hadir pada acara *Rebo Bontong* ini maka pihak pesantren harus siap memfasilitasi, melayani jamā'ah demi lancarnya acara maka para dewan guru, santri, alumni, ketua jamā'ah tarekat dan sumber-sumber daya manusia lainnya harus ikut terlibat menjadi panitia perayaan *Rebo Bontong* di pesantren, pimpinan pesantren mengadakan rapat dalam rangka membentuk panitia kegiatan *Rebo Bontong* mulai dari pemilihan ketua panitia, penanggung jawab kebersihan, keamanan, konsumsi, dan bidang-bidang lainnya”.⁴⁶⁶

Dari data di atas tergambar bahwa dalam perayaan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Tuan Guru melibatkan semua pihak dalam kegiatan tersebut masyarakat berbondong-bondong datang ke

⁴⁶⁴ Wawancara, Ustadz Syafiul Aziz, Lombok, 17 Desember 2019

⁴⁶⁵ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar Lombok, 3 Desember 2019

⁴⁶⁶ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat, Lombok, 17 Desember 2020

Pesantren Darul Falah dengan niat membersihkan jiwa dalam rangka menyambut maulid Nabi dan mohon keselamatan kepada Allah SWT agar selalu mendapat lindungannya. Dampak dari dakwah Tuan Guru yaitu mengajak masyarakat melaksanakan *Rebo Bontong* di pesantren adalah terjadi perubahan perilaku masyarakat dan meningkatnya partisipasi masyarakat terhadap pengembangan Pesantren Darul Falah. Hal ini dapat dilihat dari pembangunan gedung pesantren dan pembebasan tanah pesantren dari amal jariyah masyarakat.

Berbagai macam kegiatan telah dirancang dan didesain untuk mendukung jalannya perubahan, salah satu langkah nyata yang dilakukan oleh pimpinan Pesantren Darul Falah dalam menjaga nilai-nilai budaya *Rebo Bontong* di pesantren adalah melalui pendidikan dakwah dan pelatihan. Dalam hal pendidikan, dakwah dan pelatihan beberapa partisipan menyampaikan informasi diantaranya adalah Tuan Guru Fauzan Tabrani yang menekankan pada bagaimana membiasakan sesuatu untuk membangun sebuah kebiasaan baru:

“Membiasakan masyarakat dengan perubahan yaitu dengan memaksimalkan waktu untuk menelaah pendidikan agama, Memberdayakan seluruh lembaga pendidikan yang ada di bawah yayasan Darul Falah serta memaksimalkan peran-peran alumni di tengah-tengah masyarakat serta mengadakan seminar secara berkala”⁴⁶⁷.

c. Tahapan Proses Stabilisasi (*Refreezing*)

Pendidikan, dakwah dan pelatihan bertujuan untuk memantapkan beberapa kebiasaan, tradisi, budaya yang telah mulai

⁴⁶⁷ Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani, Ketua Umum IKADAFI, Lombok 2 Januari 2020

terbangun dalam diri masyarakat, bermacam-macam cara yang dilakukan oleh pimpinan Pesantren Darul Falah; *pertama*, pimpinan Pesantren Darul Falah membuat program rutin di pesantren diantaranya program mingguan yaitu pengajian umum hari Ahad untuk jamā'ah laki-laki dan hari selasa untuk jamā'ah perempuan. Ada juga program bulanan yaitu program pengajian Majelis *Badruttamam* (bulan purnama) sebulan sekali yang dilakukan setiap malam tanggal 15 Qomariyah, khataman dan manaqiban sebulan sekali yaitu pada tanggal 11 Qomariyah, selain itu juga ada program tahunan yaitu, perayaan *Rebo Bontong*, Haul Syekh Abhar Muhyiddi pendiri Pesantren Darul Falah, hari jadi (Miladiyah) Pesantren Darul Falah, perayaan tahun baru Hijriyah dan Tahun Baru Masehi. Program-program Pesantren Darul Falah ini dalam rangka pembiasaan perilaku baru masyarakat agar istiqomah mengamalkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Tuan Guru Mustiadi Abhar menyampaikan pandangannya terkait dengan bagaimana membiasakan perilaku yang mulai terbangun dalam diri masyarakat yaitu sebagai berikut:

“Pesantren Darul Falah secara rutin mengadakan beberapa kegiatan pengajian (*ta'lim*), program kegiatan istigosah dan manaqiban (*tazkiyatunnufus*), pengajian umum Majelis Badruttamam (*ta'lim, sholawat dan munajat*), perayaan *Rebo Bontong* dan perayaan tahun baru Hijriyah dan tahun baru masehi, kegiatan-kegiatan ini diikuti oleh ribuan masyarakat yang bertujuan dalam rangka pembiasaan masyarakat untuk terus berzikir kepada Allah SWT dan bersholawat kepada Nabi Muhammad SAW, serta menambah wawasan keilmuan yang akan diaplikasikan (diamalkan) dalam kehidupan sehari-hari”⁴⁶⁸

⁴⁶⁸ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 27 November 2019

Selain itu Tuan Guru Muammar Arafat juga menyampaikan hal sebagai berikut:

“Kegiatan mingguan, bulanan, dan tahunan yang diselenggarakan oleh Pesantren Darul Falah dalam rangka membiasakan jamā’ah mencintai majlis ta’lim, dan terus memupuk iman di hati karena kita bukan Nabi yang imannya terus naik dan bertambah, kita juga bukan Malaikat yang imannya tetap tidak bertambah dan tidak berkurang, tapi kita adalah manusia biasa yang kadang-kadang iman kita naik turun, Iman kita naik turun tergantung aktivitas yang kita lakukan dan salah satu aktivitas yang membuatnya naik adalah menghadiri Majelis ta’lim dan majlis zikir”.⁴⁶⁹

Tuan Guru Muammar Arafat menambahkan bahwa:

“Allah SWT beri kita porsi kebahagiaan itu sama, dia bertambah karena perbuatan baik dan berkurang karena perbuatan buruk malah pada sebagian orang bisa jadi minus”.⁴⁷⁰

Hal ini diperkuat dengan hasil observasi peneliti di antara kegiatan tersebut adalah:

- 1) Pembacaan Tawassul pada pengarang kitab dan masyayekh ketika akan mulai mengaji dan belajar, agar santri dan masyarakat yang belajar diberikan kemudahan dan mendapatkan ilmu yang bermanfaat, karena hati santri, *musannif* dan masyayekh bersatu dalam do’a.
- 2) Pembacaan qashidah burdah yang dikarang oleh syekh Muhammad al Bushairy dan *diyauillami’* karangan syekh habib Umar yang dibaca di pesantren dan cabang Pesantren Darul Falah rutin setiap

⁴⁶⁹ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat, Ketua Majlis Badruttamam Lombok, 1 Januari 2020

⁴⁷⁰ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat ketua Majlis Badruttamam, Lombok 22 Januari 2020

malam selasa yang dihadiri oleh santri dan masyarakat sekitar pesantren. Sedangkan tentang maksud pembacaan burdah dan maulid ini. Peneliti mewawancarai ustaz Ahmad Lalu Ainun Jihad sebagai berikut:

“Dalam keyakinan kami, bacaan maulid dan qashidah burdah ini dapat menolak tipudaya syetan dan jin, sehingga kita tetap semangat belajar dan melakukan kebaikan, tidak mudah stress sehingga bacaan ini sudah menjadi budaya pesantren sejak lama”.

- 3) Lailatul Ijtima' dan pembacaan salawat dan *al-barzanji* setiap malam jum'at. Pembacaan tahlil dan al barzanji ini diawali dengan tawassul kepada Rasulullah dan pembacaan al-fatehah untuk para keluarga Tuan Guru dan kaum muslimin-muslimat pada umumnya.
- 4) pembacaan *diba'iyah* dengan pembacaan beberapa maulid secara bergilir di masing-masing daerah setiap malam Senin, yaitu: *Al-diba'i*, *al-Habsyi*, *Diyauillami'* dan *al-barzanji*. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan cinta dan kerinduan kepada Rasulullah SAW.
- 5) Gerak batin (khataman dan istigosah) yang dilakukan setiap minggu di masing-masing daerah yang dipimpin oleh ketua jamā'ah yang sudah ditunjuk oleh Tuan Guru pimpinan Pesantren Darul Falah.
- 6) Pembacaan *wirdullatif ba'da* subuh di pesantren dan beberapa pesantren cabang

Kebiasaan-kebiasaan tersebut sebagaimana pandangan para partisipan dibangun dalam rangka memperkuat prilaku baru dalam membentuk karakter terutama karakter *religious* yang telah terbangun

dalam diri setiap jamā'ah Pesantren Darul Falah. *Kedua*, program rutinan di masyarakat melalui delegasi tugas ketua jamā'ah tarekat Darul Falah, Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Muammar Arafat sebagai berikut:

“Untuk memudahkan koordinasi antara jamā'ah dengan Mursyid maka dibentuk ketua jamaah. Ketua jamā'ah ditunjuk langsung oleh Mursyid berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Setiap ketua jamā'ah bertugas untuk mengkoordinir jamā'ah yang di dusun/kampungnya. Masing-masing ketua jamā'ah membawahi 25-100 orang jamaah, ini tergantung pada jumlah jamā'ah yang ada di kampung tersebut. Di samping itu, Tuan Guru Mustiadi juga membentuk koordinator penghubung dari pesantren (tim pusat) untuk memudahkan koordinasi pimpinan dengan para ketua jamā'ah. Setiap koordinator bertanggung jawab mengkoordinir satu kecamatan. Sampai saat ini jumlah dari ketua jamā'ah tarekat yang ada di pulau Lombok sekitar 500 orang”.⁴⁷¹

Tuan Guru Mustiadi Abhar juga menuturkan bahwa:

“Jamā'ah Tarekat harus menjadi tauladan di masyarakat kegiatan-kegiatan ibadah juga harus disyi'arkan, ada beberapa kegiatan yang sudah ditetapkan Mursyid kepada jamā'ah antara lain yaitu: *pertama*, Melakukan istigosah setiap sekali seminggu oleh setiap ketua jamā'ah di tempatnya masing-masing. *Kedua*, pengajian yang diisi langsung Al Mursyid di pesantren sebanyak 2 kali semingggu yaitu: hari ahad pagi untuk jamā'ah laki-laki dan selasa siang untuk jamā'ah perempuan. *Ketiga*, pengajian umum para tokoh dan sesepuh Pesantren Darul Falah yang dilaksanakan di tempat-tempat jamā'ah secara berkala, *keempat*, layatan kematian: menghadiri acara pemakaman apabila ada jamā'ah maupun keluarga jamā'ah yang meninggal dunia”.⁴⁷²

Ketiga, program rutinan di masyarakat melalui kegiatan alumni yang ada di masing-masing desa, seperti kegiatan Yasinan, Tahlilan, diba'an, manaqiban, maulidan, bahsul masail, dan tablig akbar yang

⁴⁷¹ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat ketua Yayasan Pesantren Darul Falah Lombok 22 Januari 2020

⁴⁷² Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar Mursyid Tarekat Qadiriyyah wa Naqshabandiyah sekaligus pimpinan Pesantren Darul Falah Mataram, Lombok, 21 Januari 2020

diikuti oleh alumni dan masyarakat. Sebagaimana yang dituturkan oleh

Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani sebagai berikut:

“Pondok Pesantren Darul Falah memiliki sekitar 21 Pesantren cabang dan hampir ratusan Madrasah dan Majelis Ta’lim di NTB, oleh karena itu peran alumni, pesantren dan Madrasah dibawah naungan Pesantren Darul Falah kita berdayakan guna membantu kita dalam misi dakwah serta membudayakan perilaku baru masyarakat, baik dengan kegiatan keagamaan sosial dan lain-lain”.⁴⁷³

Ustadz H. Zulfikri menuturkan sebagai berikut:

“Alhamdulillah pengajian rutin setiap hari kamis siang Majelis Ta’lim Nurul Falah cabang Darul Falah diisi oleh saya sendiri pada minggu pertama, kedua dan ketiga untuk minggu keempat saya mengundang Tuan Guru Mustiadi atau Tuan Guru Muammar Arafat dan Tuan Guru Fauzan untuk menyampaikan pengajian kepada jamā’ah yang ada di dusun Jejanti Kediri, Lombok Barat”.

Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani menuturkan sebagai berikut:

“Untuk mempererat hubungan alumni dengan pesantren maka saya sebagai ketua Umum IKADAFa (Ikatan Alumni Darul Falah) mengadakan agenda *bahsul masail* dua kali setiap bulan di desa-desa dimana alumni tinggal, program kajian kitab ini dilaksanakan secara bergilir, dalam kegiatan ini juga sekaligus evaluasi atas tugas yang diamanahkan oleh Tuan Guru kepada alumni yaitu membudayakan perilaku baru masyarakat dengan terus menanamkan nilai-nilai spiritual dan religius”.⁴⁷⁴

Dalam pemantapan perilaku baru maka pimpinan pesantren membuat budaya baru dalam rangka *sustainability* perilaku baru atau budaya baru pada masyarakat. Ada beberapa langkah yang ditempuh oleh Tuan Guru Mustiadi dalam pemantapan perilaku masyarakat yang telah melaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren; *pertama*,

⁴⁷³ Wawancara Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani Ketua umum IKADAFa Mataram, Lombok 12 Januari 2020

⁴⁷⁴ Wawancara, Tuan Guru Zafrul Fauzan Tabrani, Lombok 27 Desember 2019

Tuan Guru memberdayakan jamā'ah tarekat, *kedua*, Tuan Guru memberdayakan alumni, *ketiga* Tuan Guru memberdayakan pesantren. Tuan Guru telah membentuk organisasi yang secara sistematis dan terstruktur, sehingga seluruh jamā'ah terorganisir dengan baik. Organisasi IKADAFa yang bertugas untuk memenej alumni dan Organisasi Tarekat yang berfungsi untuk mengkoordinir jamā'ah tariqat *Qadiriyyah wa Naqshabandiyah* yang sudah tersebar di seluruh pulau Lombok. Semua organisasi ini ada di bawah payung yayasan Pesantren Darul Falah Mataram.

3. Membangun Motivasi Masyarakat untuk Berpartisipasi dalam Pengembangan Pesantren Darul Falah

Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren dan masyarakat sekaligus menjadi acuan masyarakat dalam segala bidang, baik dalam bidang keagamaan, sosial budaya, politik dan lain-lain karena Tuan Guru dianggap sebagai orang yang mampu memengaruhi dan menentukan kehidupan serta perubahan dalam masyarakat. Tuan Guru juga sebagai elit lokal yang mempunyai pengaruh kuat di masyarakat sebagai motivator, pendorong masyarakat untuk ikut berpartisipasi terhadap perkembangan dan kemajuan pesantren karena pesantren merupakan lembaga pendidikan milik masyarakat. Oleh karena itu Tuan Guru mengajak masyarakat untuk ikut serta menjaga, mendukung dan mensukseskan program-program pesantren secara bersama-sama. Tuan Guru Mustiadi Abhar bersama pengurus

pesantren merumuskan perencanaan terlebih dahulu dalam rangka membangun partisipasi masyarakat terhadap pengembangan pesantren.

Budaya *Rebo Bontong* masih dipertahankan dalam konteks media silaturahmi namun kontennya yang berubah yaitu dalam bentuk manaqiban, zikiran, istigosah, sadakah dan lain-lain. Pada *Rebo Bontong* ini juga mengandung nilai-nilai persuasip yaitu ajakan untuk mengingatkan dan memotivasi masyarakat akan kekuasaan Allah SWT seperti keyakinan masyarakat Lombok bahwa pada hari *Rebo Bontong* Allah SWT menurunkan banyak bala' dan penyakit ke dunia sehingga masyarakat saling mengingatkan untuk berhati-hati, sehingga masyarakat semakin berusaha untuk meningkatkan iman dan takwa kepada Allah SWT.

Nilai-nilai tarbiyah, pendidikan juga ada pada ritual *Rebo Bontong*, dimana tokoh masyarakat mengingatkan kepada umatnya, orang tua kepada anak-anaknya, tetangga kepada tetangganya bahwa segala sesuatu baik dan buruk datang dari Allah SWT. Sebagaimana yang dikatakan oleh Amaq Bahrudin:

“Pertemuan saat ini menjadi sesuatu yang sangat langka dengan keberadaan teknologi lebih-lebih pada masa pandemi, betapa mahalny sebuah pertemuan dan *Rebo Bontong* hadir untuk memfasilitasi itu, Nilai silaturahmi pada budaya *Rebo Bontong* mengajarkan kepada masyarakat bahwa silaturahmi yang diajarkan oleh Nabi esensinya adalah pertemuan dengan *bermuajjah*.⁴⁷⁵

Demi kelancaran agenda *Rebo Bontong*, Tuan Guru mempersiapkan beberapa strategi. Sebagaimana yang dituturkan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

⁴⁷⁵ Wawancara, Bahrudin Rabu Bontong 14 Oktober 2020

“Dalam upaya menciptakan hasil yang optimal maka dibutuhkan perencanaan yang matang untuk melaksanakan suatu kegiatan, perencanaan yang saya maksud disini adalah upaya yang dilakukan oleh pengurus pesantren dalam mempersiapkan kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh masyarakat dan komponen apa saja yang diperlukan dalam pengembangan pesantren ”.⁴⁷⁶

Tuan Guru Muammar Arafat juga menjelaskan bahwa:

“Masyarakat harus selalu dibimbing dalam mengidentifikasi kebutuhannya, dengan maksud supaya motivasi masyarakat lebih meningkat sehingga masyarakat berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan kepesantrenan, salah satu langkah yang dilakukan oleh Tuan Guru adalah mengajak masyarakat untuk melakukan diskusi tentang kegiatan yang dibutuhkan masyarakat, misalkan pihak pesantren telah merencanakan kegiatan Majelis Badruttamam setiap tanggal 15 bulan Qomariyah tapi sebelum kegiatan mulai dilaksanakan terlebih dahulu Tuan Guru mengadakan diskusi umum dengan jamā’ah, baru kegiatan mulai dilaksanakan”.⁴⁷⁷

Dari data di atas Tuan Guru terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, adapun identifikasi kebutuhan ini bersifat khusus dengan maksud untuk meningkatkan motivasi masyarakat supaya berperan aktif dalam suatu kegiatan pesantren. Tuan Guru mengarahkan agar dibentuk kegiatan pengajian Badruttamam yang akan dilaksanakan oleh Pesantren Darul Falah dan masyarakat secara rutin setiap tanggal 15 bulan purnama. Dalam hal ini Bapak Bahrudin selaku masyarakat yang istiqomah hadir di acara Pesantren Darul Falah mengatakan:

“Biasanya dalam kegiatan-kegiatan pesantren, Tuan Guru ikut dilibatkan dalam rapat eksternal Pesantren Darul Falah salah satunya kami ditawarkan suatu bentuk kegiatan dan masyarakat begitu senang dengan program yang ditawarkan oleh pesantren, seperti majlis *Badruttamam* memang kegiatan semacam itu sangat dibutuhkan untuk menambah ilmu pengetahuan agama, kami berkomitmen untuk hadir dalam setiap program Pesantren Darul

⁴⁷⁶ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 23 Desember 2019

⁴⁷⁷ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat, Lombok 22 Desember 2019

Falah karena bagi kami duduk satu jam dengan Tuan Guru akan mengundang turunya rahmat Allah SWT”.⁴⁷⁸

Dengan demikian tergambar bahwa peranan Tuan Guru dalam membantu masyarakat mengidentifikasi kebutuhan yaitu Tuan Guru berupaya untuk mengarahkan masyarakat atau jamā’ah dalam memanfaatkan kegiatan yang akan diadakan oleh Pesantren Darul Falah dan masyarakat akan berpartisipasi dalam kesuksesan acara tersebut dengan cara istiqomah hadir meramaikan kegiatan-kegiatan kepesantrenan. Untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh maka diperlukan sarana dan prasarana, dalam hal ini peranan Tuan Guru dalam menggerakkan partisipasi masyarakat dalam mendukung segala bentuk kegiatan pesantren maka Tuan Guru melaporkan kepada masyarakat terkait kisaran dana yang dibutuhkan misalnya dalam acara *Rebo Bontong*, dan Tuan Guru juga menginisiasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam agenda tersebut, atas inisiasi dari Tuan Guru masyarakat menjadi semakin termotivasi untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah baik partisipasi yang dalam bentuk fisik atau partisipasi yang lain. Sebagaimana yang dituturkan oleh Ustaz Faizi sebagai berikut:

“Tuan Guru tidak pernah menargetkan sumbangan masyarakat kepada pesantren akan tetapi sebagai seorang jamā’ah sadar sendiri sehingga mereka berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan pesantren baik dengan partisipasi yang bentuknya material atau immateri karena Tuan Guru selama ini telah berjuang mendidik, mengajar dan mencerahkan sehingga kami dapat mengenal Tuhan”.⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ Bapak Bahrudin Masyarakat Banyumulek, Lombok 3 Januari 2020

⁴⁷⁹ Wawancara, Faizi Lombok 14 Desember 2019

Tuan Guru menekankan pada masyarakat bahwa kegiatan yang dilaksanakan pesantren harus berjalan dengan optimal sehingga semua pihak harus bekerjasama dengan baik dalam mensukseskan program-program pesantren. Dalam pelaksanaan proses kegiatan pesantren, interaksi antara Tuan Guru dan jamā'ah menjadi faktor utama terciptanya situasi dan kondisi yang kondusif. Tuan Guru berperan sebagai pendorong dan pembimbing bagi jamā'ah dalam kegiatan tersebut. Tuan Guru membimbing masyarakat atau jamā'ah dengan menyampaikan materi-materi yang khususnya dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari seperti; ilmu yang sifatnya fardu 'ain yaitu tentang iman (*ilmu zat-al 'aliyah*) dan ilmu mengenal sifat-sifat Allah SWT. Kemudian ilmu fikih, halal haram, hal ihwal ibadah. Kemudian juga tentang ahwal dan maqamat (tasawuf) yaitu bagaimana manajemen qalbu. Tuan Guru tidak hanya membimbing dengan sekedar menyampaikan materi pengajian tetapi yang jauh lebih penting adalah membimbing jamā'ah peraktek zikir wirid, istigosah secara langsung. Tuan Guru Mustiadi Abhar menuturkan bahwa:

“Semangat jamā'ah hadir di kegiatan-kegiatan Pesantren Darul Falah sangat patut diapresiasi dengan berbagai kesibukan masyarakat di kota dan di kampung halamannya masing-masing namun jumlah masyarakat atau jamā'ah sejauh ini semakin bertambah, adapun bentuk-bentuk kegiatan di Pesantren Darul Falah bervariasi mulai dari kegiatan keagamaan, sosial dan kesehatan yang intisarinya adalah bagaimana kita mampu menjadi hamba Allah yang sempurna (*insan kamil*) dalam menjaga hubungan baik dengan Allah swt maupun dengan sesama manusia”⁴⁸⁰.

⁴⁸⁰ Wawancara Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok, 27 Nopember 2019

Tuan Guru Mustiadi telah mampu memberikan motivasi kepada jamā'ah dalam bentuk dukungan arahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, saran dan nasehat untuk mengikuti kegiatan yang ada sehingga berdampak kepada partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren. Sebagaimana yang dikatakan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Memang kita harus istiqomah memotivasi, mendorong dan mengingatkan jamā'ah untuk selalu aktif dan terus bersemangat dalam melaksanakan tugasnya sebagai hamba Allah SWT, agar masyarakat terus semangat melakukan kebaikan dan perbaikan. Salah satu bentuk kebaikan jamā'ah adalah dengan seringnya hadir di majlis ilmu majlis zikir dan salawat bahkan masyarakat ketika datang ke majlis tidak pernah lupa berinfaq untuk pengembangan pesantren ini merupakan bukti dari partisipasi dan dukungan masyarakat dalam kemajuan Pesantren Darul Falah”⁴⁸¹.

Partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren mutlak di perlukan, karena masyarakat yang akan menikmati kegiatan dan program-program pesantren. Adanya keterlibatan masyarakat terhadap pengembangan pesantren diharapkan potensi dan semangat masyarakat dalam menuntut ilmu agama di pesantren semakin meningkat. Peranan Tuan Guru dalam menggerakkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren dipupuk dengan beberapa kegiatan di antaranya adalah, pengajian umum, sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai berikut:

“Pengajian umum yang diselenggarakan secara rutin di Pesantren Darul Falah merupakan salah satu bentuk pembangunan masyarakat di bidang rohani, dan pada kegiatan inilah selalu terselip pesan-

⁴⁸¹ Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 27 November 2019

pesan moral dan spiritual untuk masyarakat agar menjadi manusia yang lebih baik”.⁴⁸²

Tuan Guru Mustiadi Abhar dan beberapa Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram juga membangun partisipasi masyarakat kepada pesantren melalui komunikasi non verbal melalui pendekatan sosial kepada masyarakat yaitu dengan secara rutin menghadiri acara hajatan masyarakat seperti acara aqiqahan, diba'an, perkawinan, maulidan, kenduri kematian, khitanan dan acara-acara keagamaan baik di rumah pribadi masyarakat ataupun di masjid, surau dan mushalla. Dengan demikian secara tidak langsung terjalin hubungan harmonis antara Tuan Guru dengan masyarakat sehingga Tuan Guru dengan mudah untuk memengaruhi masyarakat untuk bertransformasi dari budaya-budaya yang tidak Islami menuju kepada budaya atau tradisi yang bernilai Islam. Sebagaimana yang dituturkan oleh Sofian Hadi sebagai berikut:

“Jadwal undangan Tuan Guru dari masyarakat hampir setiap hari, undangan yang saya catat bermacam-macam, mulai dari undangan pernikahan, khitanan, tahlilan, undangan musibah kematian, selamatan pondok pesantren baru, peletakan batu pertama bangunan masjid, mushalla, madrasah dan lain-lain, saya diberikan amanat oleh beliau untuk mencatat undangan masuk dan kadang-kadang saya menemani beliau menghadiri undangan masyarakat, kehadiran beliau dinanti-nanti oleh masyarakat, beliau tidak pernah membedakan siapa yang mengundang selagi sehat sempat beliau selalu istiqomah menyapa warga masyarakat”.

Manfaat kepedulian Tuan Guru dalam mencerdaskan masyarakat begitu terasa, Tuan Guru mempunyai jiwa sosial yang tinggi, kepedulian Tuan Guru dan jiwa sosial yang tinggi dalam membantu mencerdaskan dan

⁴⁸² Wawancara, Tuan Guru Mustiadi Abhar, Lombok 27 November 2019

mencerahkan masyarakat, mampu memberikan pengaruh dan motivasi masyarakat untuk antusias mengikuti berbagai macam kegiatan pesantren. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Waris Zainal selaku kepala Desa Terong Tawah Lombok Barat sebagai berikut:

“Tuan Guru begitu ikhlas dalam mendidik, mengarahkan dan memberikan pencerahan, sehingga kami terus semangat untuk belajar dan mengamalkan apa yang sudah diajarkan oleh Tuan Guru, kepercayaan masyarakat kepada Pesantren Darul Falah semakin kuat, sehingga masyarakat begitu antusias memasukan putra-putrinya di Pesantren Darul Falah dan kami selalu berharap Pesantren Darul Falah semakin jaya, semakin dicintai oleh masyarakat, karena Pesantren Darul Falah benar-benar menuntun kami menjadi lebih baik dari sebelumnya”⁴⁸³.

Begitupun yang disampaikan oleh Bapak Aminah:

“Orang yang saya idolakan adalah Tuan Guru Mustiadi Abhar, karena beliau adalah orang yang *zuhud* dan *wira'i*, saya ingin meneladaninya karena dalam kehidupan modern menuntun kita untuk bersikap *zuhud* dan *wira'i*, dalam mendidik santri dan jamā'ah beliau tidak hanya melakukan *amar ma'ruf nahi munkar* tidak hanya secara lisan tetapi juga *bil hal*.”⁴⁸⁴

Dari data di atas tergambar bahwa Tuan Guru Mustiadi Abhar memberikan kontribusi besar bagi perubahan karakter moral masyarakat melalui beberapa agenda kegiatan yang diselenggarakan oleh beliau baik di pesantren atau di masyarakat, dari kontribusi beliau kepada masyarakat secara alamiah hubungan masyarakat dengan pesantren khususnya Tuan Guru semakin harmonis maka dari itu masyarakat secara sukarela berpartisipasi terhadap pengembangan Pesantren Darul Falah melalui sumbangan masyarakat secara materi dan antusias masyarakat ketika

⁴⁸³ Wawancara dengan kepala Desa Terong Tawah Lombok, 21 Desember 2019

⁴⁸⁴ Wawancara Bapak Aminah 8 Januari 2019

menghadiri kegiatan pesantren. Sebagaimana yang disampaikan oleh Tuan Guru Muammar Arafat bahwa:

“Partisipasi masyarakat terhadap pesantren tidak hanya dalam bentuk fisik akan tetapi ketika masyarakat tidak menggrogoti, tidak memusuhi pesantren itu sudah termasuk bagian dari partisipasi, bahkan selama ini masyarakat justru memberikan keamanan dan kenyamanan bagi santri Pesantren Darul Falah, kadang masyarakat menyumbang nasi bungkus kepada santri, menyumbang bambu, bata, untuk pembangunan pesantren itu merupakan bentuk partisipasi yang tidak ternilai, Pesantren Darul Falah berkembang dan maju sampai saat ini tidak terlepas dari dukungan , masyarakat.”⁴⁸⁵

Bapak Hafizd menjelaskan bahwa:

“Pesantren dan masyarakat juga bekerjasama dalam hal keamanan lingkungan masyarakat dan pesantren dalam hal ini mudabbir pesantren dan masyarakat bersama-sama ronda malam, mengontrol kompleks pesantren dan lingkungan masyarakat sekitar, kegiatan ini dilakukan rutin setiap malam dengan cara sistem roling (terjadwal)”.⁴⁸⁶

Ustaz Baedawi juga menuturkan bahwa:

“Hubungan pesantren dengan masyarakat sekitar terjalin harmonis, bahkan pada waktu acara Munas NU yang digelar di Pesantren Darul Falah Mataram pada tahun 2018 kemarin, masyarakat sekitar pesantren ikut berpartisipasi dalam mensukseskan kegiatan Munas NU di pesantren. Masyarakat sekitar pesantren menyiapkan ruang penginapan bagi para kiai NU yang datang dari seluruh Indonesia, masyarakat begitu senang dan bahagia ketika rumahnya ditempati oleh para kiai dan Tuan Guru bahkan tidak hanya menyiapkan tempat penginapan tapi masyarakat langsung menyiapkan makan buat para kiai dan Tuan Guru. Bagi masyarakat melayani orang alim adalah ajaran dari Tuan Guru Mustiadi karena kiai dan Tuan Guru adalah pewaris para Nabi yang wajib dihormati dan dita’zimi agar dapat barokah Tuan Guru”.⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ Wawancara, Tuan Muammar Arafat, Lombok 3 Januari 2020

⁴⁸⁶ Wawancara, Hafizd, Lombok 21 Desember 2019

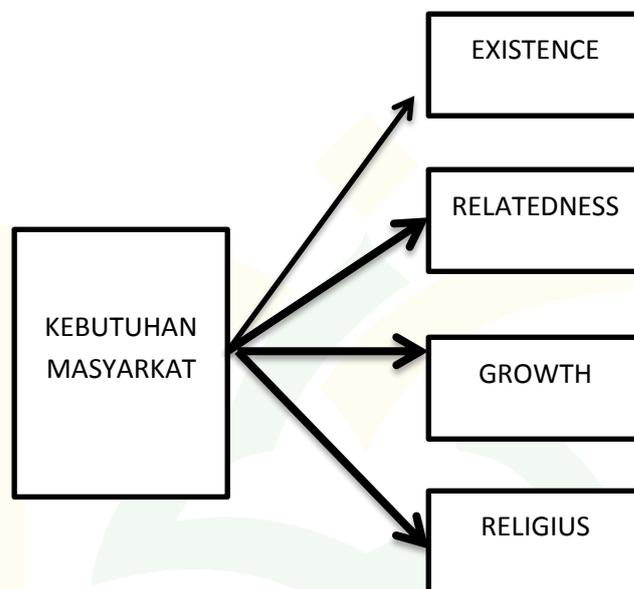
⁴⁸⁷ Wawancara, Tuan Guru Muammar Arafat, Lombok 4 Januari 2020



Poto Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar bersama alm. Tuan KH. Maimun Zubaer pada acara munas NU di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok.

Dari beberapa data di atas tergambar bahwa Tuan Guru Mustiadi Abhar telah mampu memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi terhadap pengembangan pesantren melalui kegiatan *Rebo Bontong* dan kegiatan-kegiatan yang lain berbasis *religius*, hal tersebut dapat dilihat dari beberapa partisipasi masyarakat kepada pesantren di antaranya, kepercayaan masyarakat semakin tumbuh sehingga masyarakat menyekolahkan anaknya di Pesantren Darul Falah, sumbangsih masyarakat kepada pesantren mulai dari pembelian tanah dan pembangunan gedung pesantren, antusias kehadiran masyarakat dalam segala kegiatan yang diprogramkan oleh pesantren, masyarakat ikut serta menjaga keamanan pesantren, masyarakat menerima dengan baik kehadiran pesantren di tengah-tengah mereka serta masyarakat istiqomah mengikuti kegiatan pesantren, yang mana semuanya berdampak kepada kemajuan Pesantren Darul Falah Mataram Lombok.

Gambar 4.2
Tuan Guru Memberikan Motivasi



IAIN JEMBER

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data hasil penelitian dan hasil analisis secara umum yang telah peneliti uraikan maka temuan penelitian sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4. 1
Temuan Tentang Bagaimana Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong*

No	Indikator	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
1	<i>Directing</i> , bimbingan, saran, perintah, motivasi dan inspirasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren sekaligus mursyid tarekat. Ia mengajak masyarakat untuk merayakan <i>Rebo Bontong</i> di pesantren, melalui karisma dan uswatun hasanahnya (<i>bilhikmah dan bilhal</i>). 2. Tuan Guru sebagai Ketua KPU kota Mataram memiliki relasi yang cukup luas 3. Tuan Guru Mengajak masyarakat untuk berubah secara soft/ perlahan-lahan (menumbuhkan kesadaran diri untuk berubah) melalui pendidikan, dan dakwah melalui pengajian majlis taklim. 4. Membangun pusat pendidikan Islam yang berkualitas dari tingkat pra sekolah hingga perguruan tinggi 5. Sikap karismatik Tuan Guru menjadi magnet 	<p>Pada temuan penelitian fokus satu dapat digambarkan bahwa terdapat nilai-nilai kepemimpinan transformatif dan spiritual religious Tuan Guru dalam perubahan budaya <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah Falah <i>idealized influence</i>/karisma: yaitu Tuan Guru mampu membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya sehingga niatnya untuk meluruskan atau memberdayakan masyarakat melalui pendidikan yang dilakukannya dapat tercapai. <i>inspirational motivation</i> yang berarti bahwa Tuan Guru mampu memberikan inspirasi ataupun motivasi kepada masyarakat Sasak Lombok untuk mempelajari ilmu-ilmu agama yang bukan hanya kewajiban, tetapi juga kebutuhan. <i>individualized consideration</i>, yaitu para</p>

No	Indikator	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
		<p>bagi santri dan masyarakat untuk berubah.</p> <p>6. Bersikap santun dan menghormati budaya masyarakat lokal.</p> <p>7. Memasukan mata pelajaran bahasa Sasak dalam kurikulum pesantren serta menampilkan kesenian lokal di acara <i>Rebo Bontong</i> dan acara-acara lain yang diselenggarakan oleh pesantren.</p> <p>8. Perubahan budaya <i>Rebo Bontong</i> di pantai menuju perayaan <i>Rebo Bontong</i> di pesantren dengan agenda yang sarat dengan nilai-nilai khasanah Islam Nusantara.</p>	<p>Tuan Guru menjadikan realitas yang ada dalam individu-individu di masyarakat sebagai pertimbangan dalam melakukan perubahan budaya, sehingga masyarakat merasa terayomi atau terlindungi dalam banyak hal yang berkaitan dengan hidup dan kehidupan. <i>intellectual stimulation</i>, yaitu proses dimana para Tuan Guru memberikan rangsangan intelektual sebagai langkah untuk dapat melaksanakan ajaran Islam secara lebih baik sesuai dengan syari'at ajaran Islam yang benar. <i>Spiritual Leadership</i> yang mana Tuan Guru tidak mengesampingkan tradisi pesantren yaitu dalam hal tirakat (<i>riyadhah</i>) dengan harapan cita-cita dalam melakukan perubahan berjalan dengan baik. Gaya kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> adalah karismatik transformatif religious.</p>
	<p>Pemberikan pelatihan-pelatihan,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peduli 2. Komunikasi 3. Membangun kepercayaan diri 4. Motivasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengajak masyarakat untuk istiqomah hadir di majlis ilmu. 2. Pesantren sebagai kontrol kegiatan alumni di masyarakat. 3. Melibatkan keluarga, pengurus pesantren, tokoh agama dan pemerintah dalam 	

No	Indikator	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
	5. Kontrol 6. Dukungan	<p>perubahan budaya Rebo Bontong</p> <p>4. Komunikasi Tuan Guru dalam upaya akulturasi budaya lokal Rebo Bontong dengan budaya pesantren di Pesantren Darul Falah mendapatkan tanggapan yang baik dari para pengelola dan ustadzah yang ada di pesantren</p> <p>5. Tuan Guru memberdayakan semua sumber-sumber daya manusia untuk mensukseskan misi perubahan</p>	
	Memberikan dorongan dan perhatian 1. penyelarasan 2. Apresiasi 3. Teladan 4. Partisipasi 5. Mengembangkan 6. Semangat 7. Memupuk prestasi 8. Pemberian Fasilitas empati	<p>1. Tuan Guru mampu membangun kepercayaan masyarakat terhadap Tuan Guru dan pesantren</p> <p>2. Tuan Guru sebagai motivator, yaitu tuan guru menggerakkan masyarakat untuk berpikir lebih maju dan berkembang serta mendorong masyarakat untuk melakukan kegiatan-kegiatan positif</p> <p>3. Tuan Guru sebagai mediator yaitu menjadi penghubung antar kepentingan berbagai segmen masyarakat.</p> <p>4. Tuan Guru</p>	

No	Indikator	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
		<p>menampilkan sikap kesederhanaannya, sehingga masyarakat enggan untuk tidak menyapa beliau (dekat dengan masyarakat).</p> <p>5. Tuan Guru mendukung budaya masyarakat selama tidak bertentangan dengan syariat Islam bahkan beliau menggandeng budaya dengan nilai-nilai agama.</p> <p>6. Tuan Guru bersikap bijaksana (mencerahkan dengan ramah) sosialis (sering turun menyapa masyarakat), nasionalis (menyanyikan lagu indonesia raya di majlis yang dipimpinnya)</p> <p>7. Tuan Guru memberdayakan sumber-sumber daya manusia yang ada dalam segala hal yang menyangkut kegiatan pesantren</p> <p>8. Tuan Guru memanfaatkan Masjid dan musalla di masyarakat sebagai pusat kajian keIslaman</p>	
	Pendelegasian tugas 1. Pemberian	1. Hubungan Tuan Guru dengan santri dan alumni sangat	

No	Indikator	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
	wewenang Tanggung jawab	<p>baik sehingga alumni dan santri bisa diberdayakan di masyarakat</p> <p>2. Tuan Guru membentuk program PMS di pesantren sebagai bekal santri hidup bermasyarakat</p> <p>3. Memberdayakan sumber-sumber daya seperti alumni, ketua jamā'ah dan lain-lain dalam misi perubahan <i>Rebo Bontong</i> di masyarakat</p> <p>4. Memberdayakan ketua jamā'ah di setiap desa atau dusun di Lombok Barat</p> <p>5. Pesantren mengontrol kegiatan santri dan alumni di masyarakat</p> <p>6. Melibatkan orang lain: keluarga, para pengurus pesantren, tokoh masyarakat, tokoh agama, melibatkan pemerintah.</p>	

Tabel 4.2

Temuan Tentang Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok

No	Indikator	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
1	<i>Unfreezing (Pencairan)</i> 1. Identifikasi faktor penyebab	1. Tuan Guru resah dan khawatir dengan kegiatan <i>Rebo Bontong</i> di pantai kemudian beliau berkeinginan untuk melakukan perubahan nilai dengan cara	Tahapan dalam perubahan <i>Rebo Bontong</i> adalah: pertama <i>al-Tazkiyatul al-Nufus</i> , kedua, <i>al-</i>

	<p>perubahan.</p> <p>2. Mengurangi kekuatan yang mendukung status quo</p>	<p>akulturasi budaya lokal dengan budaya pesantren.</p> <p>2. Tuan Guru mengadakan sosialisasi ke masyarakat dengan konsep tradisi <i>Ngayo</i> dengan memberdayakan alumni dan ketua jamā'ah tarekat</p> <p>3. Tuan Guru memberikan pilihan mau di pantai atau di pesantren silahkan yang penting substansi dari <i>Rebo Bontong</i> bisa terealisasi dengan baik yaitu dalam rangka membersihkan jiwa menyambut bulan maulid Nabi dan untuk tolak bala' dan minta keselamatan.</p> <p>4. Sikap kehati-hatian Tuan Guru dalam melakukan perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> di pesantren adalah dengan cara musyawarah dengan tokoh agama, tokoh masyarakat dan pengurus pesantren.</p> <p>5. Tuan Guru mengundang wali santri terlebih dahulu dalam perayaan <i>Rebo Bontong</i> di pesantren yang diintegrasikan dengan acara rapat tahunan. hal tersebut dilakukan untuk mengurangi resistensi.</p> <p>6. Tuan Guru pertama kali mengadakan <i>Rebo Bontong</i> di pesantren hanya melibatkan santri dan wali santri saja itupun dikemas dengan rapat tahunan wali santri di pesantren.</p> <p>7. Langkah yang diambil adalah menyusun rencana kegiatan dakwah dan pendidikan di pesantren dan masyarakat.</p> <p>8. Tuan Guru membangun sekolah formal untuk mengalihkan masyarakat yang condong menyekolahkan putranya di sekolah umum.</p> <p>9. Tuan Guru mendirikan sekolah</p>	<p><i>Tanshiat-al-Ijtima'iyah</i> (proses pengenalan), Ketiga, <i>Al-Ttakwin</i> (proses pembentukan), keempat, <i>al-Tanfidz</i> (proses pelaksanaan), kelima, <i>al-stimrar</i> (proses berkelanjutan)</p>
--	---	---	--

		<p>formal di pesantren dalam rangka menarik perhatian masyarakat terhadap pesantren.</p> <p>10. Tuan Guru adaptif terhadap perkembangan zaman.</p> <p>11. SMA Darul Falah lahir setahun lebih awal dari SMP Salafiyah yaitu pada tahun 1999 yang berstatus swasta sedangkan SMP Darul Falah lahir pada 2000.</p> <p>12. Tuan Guru megajak masyarakat untuk lebih dekat dengan pesantren dengan cara mendirikan sekolah formal di kompleks pesantren.</p> <p>13. Tuan Guru mulai memberikan pemahaman agama dan pencerahan kepada masyarakat melalui program pengajian mingguan di pesantren yaitu setiap hari ahad dan selasa.</p> <p>14. Tuan Guru memberikan pengenalan <i>Rebo Bontong</i> melalui dakwah <i>bi al-hal</i> dan dakwah <i>bi al-kitabah</i></p> <p>15. Tuan Guru mengisi pengajian umum para tokoh dan sesepuh Pesantren Darul Falah yang diadakan di tempat-tempat jamā'ah secara berkala.</p> <p>16. Tuan Guru sebagai pimpinan masyarakat juga secara rutin menghadiri ritual seremoni yang diselenggarakan oleh masyarakat diantaranya: layatan kematian, kenduri kematian, acara pernikahan, khitanan, dan perayaan hari besar Islam (PHBI) seperti; Maulid Nabi, Isra' dan Mi'raj, peringatan Nuzul al-Qur'an, pembukaan ziarah calon jamā'ah Haji dan perayaan Tahun baru Islam serta acara-acara keagamaan yang lain baik di rumah pribadi masyarakat</p>	
--	--	---	--

		<p>ataupun di masjid, surau dan mushalla.</p> <p>17. Peran Tuan Guru sebagai tokoh sentral di pesantren dan sebagai pendidik (agama) atau imam di tengah masyarakat (<i>religious and social role</i>).</p>	
2	<p>Change/Movement (Perpindahan)</p> <p>1. menciptakan perilaku baru</p> <p>2. Menciptakan budaya yang mendukung perubahan</p>	<p>1. Tuan Guru mulai mengadakan <i>Rebo Bontong</i> tandingan di pesantren dengan mengajak santri dan wali santri untuk merayakan <i>Rebo Bontong</i> di pesantren.</p> <p>2. Tuan Guru memberikan pencerahan kepada masyarakat melalui pengajian-pengajian di pesantren.</p> <p>3. Tuan Guru memberdayakan santri dan alumni dalam dakwah kepada masyarakat melalui beberapa kegiatan santri dan alumni yang diprogramkan langsung oleh Pesantren Darul Falah.</p> <p>4. Tuan Guru mulai menambahkan program pengajian di pesantren yaitu pengajian majlis <i>badruttamam</i> yang berlansung setiap tanggal 15 bulan purnama yang dihadiri oleh ribuan masyarakat.</p> <p>5. Sebelum perayaan <i>Rebo Bontong</i> Tuan Guru terlebih dahulu membuat agenda sosial seperti jalan sehat, bazar murah, pelayanan publik, pembuatan SIM, KTP dan lain-lain, pelayanan kesehatan gratis dan donor darah.</p> <p>6. Tuan Guru bekerjasama dengan pemerintah baik sivil maupun militer dalam mensukseskan acara <i>Rebo Bontong</i> di pesantren.</p> <p>7. Tuan Guru dalam agenda <i>Rebo Bontong</i> atau Majelis</p>	<p>Implementasi Perubahan Budaya <i>Rebo Bontong</i> yang dilakukan oleh Tuan Guru dengan cara: menciptakan perilaku, melalui pendidikan, dakwah, pemberdayaan. Tuan Guru melakukan stabilisasi perubahan dengan cara mengembangkan metode baru supaya perubahan menjadi tetap melalui:</p>

		<p><i>Badruttamam</i> tidak hanya menyampaikan materi agama tapi beliau juga mengajak masyarakat untuk menumbuhkan jiwa nasionalisme dan kesetiaan kepada Negara.</p> <p>8. Tuan Guru menjaga tradisi ahlu sunnah wal jamā'ah melalui kegiatan sholawatan, istigosah, ziarah makam, dan kegiatan sosial dalam membangun ekonomi umat dan pesantren.</p> <p>9. Masyarakat berpartisipasi dalam pengembangan pesantren.</p> <p>10. Masyarakat berinfatq untuk pembelian tanah sebelah barat pesantren yang luasnya 43 are dengan jumlah harga Rp. 1.397.120.000 (satu milyar tiga ratus sembilan puluh tujuh juta seratus dua puluh ribu rupiah).</p> <p>11. Kekompakan masyarakat dalam memberikan dukungan kepada pesantren.</p> <p>12. Uang senilai satu Milyar bisa terkumpul dari masyarakat selama empat tahun.</p> <p>13. Partisipasi masyarakat dengan membeli air mineral yang diproduksi oleh Pesantren Darul Falah.</p> <p>14. Tuan Guru Mustiadi Abhar dengan kelihaiannya dalam memimpin dan berkomunikasi, telah mampu mempengaruhi dan mengajak masyarakat untuk melaksanakan kegiatan <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah, dengan beberapa agenda kegiatan seperti; Shalat tasbih, Istigosah, Zikir dan do'a, penampilan seni budaya santri Darul Falah dan Ziarah makam pendiri pesantren dan kegiatan sosial budaya yang</p>	
--	--	---	--

		<p>lain.</p> <p>15. Tuan Guru begitu transformatif dengan gaya-gaya kekinian tidak hanya berdakwah melalui ceramah-ceramah namun juga langsung menyentuh hati masyarakat dengan kegiatan-kegiatan sosial dan ekonomi.</p>	
3	<p>Stabilisasi (Refreezing)</p> <p>1. Mengebangkan metode baru untuk membuat perubahan menjadi tetap.</p> <p>2. Menciptakan mekanisme pendukung untuk meningkatkan perubahan</p>	<p>1. Tuan guru membiasakan masyarakat dengan perilaku baru yaitu dengan memaksimalkan waktu untuk menelaah pendidikan agama.</p> <p>2. Menciptakan pernyataan nilai dan kepercayaan.</p> <p>3. Tuan Guru menetapkan agenda program pengajian mingguan, bulanan dan tahunan di Pesantren Darul Falah dengan melibatkan semua pihak.</p> <p>4. Memberdayakan seluruh lembaga pendidikan yang ada di bawah yayasan Darul Falah serta memaksimalkan peran-peran alumni di tengah-tengah masyarakat</p> <p>5. Masyarakat terbiasa dengan nilai-nilai Rebo Bontong baru di pesantren dengan kegiatan yang sarat dengan nilai-nilai Islam.</p> <p>6. Masyarakat istiqomah hadir di setiap acara yang diselenggarakan oleh pesantren.</p> <p>7. perayaan budaya <i>Rebo Bontong</i> di Pesantren Darul Falah Tuan Guru melibatkan semua pihak dalam kegiatan tersebut masyarakat berbondong-bondong datang ke Pesantren Darul Falah berdasarkan hati nurani tanpa ada paksaan.</p> <p>8. Program rutinan di masyarakat melalui kegiatan alumni yang ada di masing-masing desa, seperti kegiatan Yasinan,</p>	

		<p>Tahlilan, diba'an, manaqiban, maulidan, bahsul masail, dan tablig akbar yang diikuti oleh alumni dan masyarakat</p> <p>9. Tuan Guru Mustiadi dalam stabilisasi prilaku masyarakat yang telah melaksanakan kegiatan <i>Rebo Bontong</i> di pesantren; <i>pertama</i>, Tuan Guru memberdayakan jamā'ah tarekat, <i>kedua</i>, Tuan Guru memberdayakan alumni, <i>ketiga</i> Tuan Guru memberdayakan pesantren.</p> <p>10. Tuan Guru telah membentuk organisasi yang secara sistematis dan terstruktur, sehingga seluruh jamā'ah terorganisir dengan baik.</p> <p>11. Setiap alumni tetap wajib melakukan pengabdian di masyarakat dalam merespon problematika umat seputar kehidupan beragama, sosial, budaya, politik dan ekonomi</p> <p>12. Menjalankan misi dakwah pesantren</p>	
--	--	--	--

Tabel 4.3

Tuan Guru Memotivasi Masyarakat untuk Berpartisipasi dalam Pengembangan Pesantren Darul Falah Lombok melalui kegiatan *Rebo Bontong*

No	Indikator	Ringkasan Data	Kesimpulan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motiv/perangsang keinginan 2. Harapan/expectancy 3. Insentif/incentive 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya <i>Rebo Bontong</i> menimbulkan kekhawatiran munculnya dampak negatif yang lebih besar daripada dampak positifnya. 	<p>Apresiasi Kebutuhan Anggota (<i>Eksistence</i>), Memberdayakan SDM dan pihak terkait. <i>Growth</i> (pertumbuhan), Silaturahmi kepada alumni dan masyarakat, <i>ukhuwah islamiyah</i>. <i>Relatedness</i> (kekerabatan, pertemanan), <i>Religius</i>, (kebutuhan</p>

			beragama) dan ketenangan batin.
		<p>2. Tuan Guru Muhammad Mustiadi Abhar sebagai pimpinan Pondok Pesantren Darul Falah sekaligus sebagai Mursyid Thareqat <i>Qadiriyyah Wannaqsabandiyah Annahdhiyyah</i> Darul Falah disamping sebagai tokoh sentral di pondok Pesantren Darul Falah ia juga merupakan penggerak elemen-elemen kemasyarakatan yang mampu melakukan perubahanbudaya yang selama ini terjadi di masyarakat yaitu merubah budaya Rebo Bontong lama ke budaya Rebo Bontong baru yang sarat dengan nilai-nilai ajaran Islam yaitu dengan mengarahkan masyarakat untuk merayakan Rebo Bontong di pesantren.</p> <p>3. Pesantren dan masyarakat juga bekerjasama dalam hal keamanan lingkungan masyarakat dan pesantren dalam hal ini mudabbir pesantren dan masyarakat bersama-sama ronda malam, mengontrol kompleks pesantren dan lingkungan masyarakat</p>	

		<p>sekitar, kegiatan ini dilakukan rutin setiap malam dengan cara sistem roling terjadwal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Tuan Guru menjadi konsultan hukum bagi masyarakat. 5. Masyarakat menjadi bagian dari keluarga besar pesantren sehingga wajib diayomi, dilindungi diperhatikan oleh pesantren 6. Ucapan terimakasih yang disampaikan kepada pengurus pesantren dan juga kepada donatur dan jamā'ah berpartisipasi dalam pengembangan pesantren 7. Memberdayakan para ustadz dan ketua jamā'ah sesuai dengan keunggulannya. 8. Memberikan pujian kepada para ustadz, santri yang berprestasi 9. Memberikan bonus SPP bagi putra ketua jamā'ah yang belajar di pesantren 10. Tuan Guru menghadiri undangan pribadi masyarakat 11. Mengadakan syukuran dan selamatan 12. Mengumumkan nama-nama santri berprestasi pada saat acara <i>Rebo Bontong</i> 13. Memasang sepanduk di rumah ketua jamā'ah yang sudah tertulis nama dan jabatan 	
--	--	--	--

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian tidak hanya sekedar mendeskripsikan data dan fakta empiris yang ada, tetapi lebih kepada proses pencarian makna (*meaning*) di balik data dan fakta empiris yang kasat mata. Di samping itu, peneliti juga harus mampu mendialogkan hasil temuan penelitian dengan teori para ahli yang relevan dengan persoalan yang diteliti. Peneliti juga dituntut untuk memberikan pemahaman (*understanding*) kepada pembaca sebagai kontribusi untuk kemajuan dan pengembangan teori.

Untuk itu, pada bab ini disampaikan pembahasan hasil temuan penelitian tentang kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok NTB, dengan sistematika pembahasan tentang gaya kepemimpinan Tuan Guru, proses perubahan budaya *Rebo Bontong*, dan Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah.

A. Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong*

Kepemimpinan merupakan aspek yang paling menentukan dalam keberhasilan pengelolaan suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam yaitu pondok pesantren, peran seorang pemimpin begitu penting dalam menjalani roda organisasi. Seorang pemimpin selain diharapkan mampu cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam

mewujudkan tujuan. Untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi dan berguna bagi kemajuan dan kelancaran organisasi, maka mutlak diperlukan peranan seorang pemimpin yang transformatif yaitu pemimpin yang memiliki karisma, dapat memberikan motivasi, inspirasi, stimulasi intelektual serta dekat dengan bawahannya atau yang di pimpinnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu elemen yang sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi adalah peranan seorang pemimpin.

Pembahasan pada konteks ini didasarkan pada pendapat Bernard M. Bass yang memformulasikan karakteristik kepemimpinan transformatif ke dalam bagian, yaitu karismatik, motivasi dan inspirasi, stimulasi intelektual dan kedekatan dengan bawahan.

Menurut Bass Kepemimpinan transformatif mempunyai empat dimensi yaitu: Pengaruh karisma (*dimensi idealized influence*) dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dimensi motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) yaitu pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan *entusiasme* dan *optimisme*. Dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari

pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi konsiderasi individu (*individualized consideration*) dalam dimensi ini, pemimpin transformatif digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian, masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir serta memberikan pelatihan-pelatihan kepada bawahan.⁴⁷¹

Menurut Davis,⁴⁷² gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya, kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Menurut Tjiptono,⁴⁷³ gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan

⁴⁷¹Bernard M. Bass (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8:1, 9-32, DOI: 10.1080/135943299398410.

⁴⁷². Keith Davis,. *Perilaku Dalam Organisasi, Alih Bahasa Agus Dharma*, Erlangga, Jakarta. 2005., 134

⁴⁷³ Tjiptono. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Raja Grafindo, Jakarta. 2006., 161

dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya⁴⁷⁴

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen bersama atasan dan bawahan terhadap sasaran dan pengembangan organisasi berdasarkan moralitas dan motivasi yang tinggi. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi ke arah perbaikan-perbaikan dan inovasi-inovasi berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass 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. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin mampu membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.⁴⁷⁵

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional yang digagas

Burns dalam dunia politik mendefinisikan kepemimpinan transformasional

⁴⁷⁴ Hadari Nawawi, *Prencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta 2003, 115

⁴⁷⁵ J.M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1987), 180.

sebagai sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial dan kebencian. Hoy dan Miskal juga menyampaikan bahwa karismatik adalah kepercayaan terhadap sesuatu yang bersifat supernatural atau intrinsik pada seseorang. Seseorang merespons otoritas ini karena percaya bahwa hal tersebut adalah sesuatu yang istimewa.⁴⁷⁶ Weber menyebut pemimpin dengan otoritas karismatik sebagai pemimpin alamiah. Hoy dan Miskel menyebut otoritas karismatik berpijak pada individu luar biasa yang merupakan pemimpin berdasarkan kepercayaan pribadi atau ciri-ciri teladan, cenderung tidak rasional afektif, atau emosional, dan sangat mengandalkan kualitas dan karakteristik pribadi. Hal ini disebabkan karena pemimpin karismatik berasal dari daya tarik pribadi si pemimpin yang luar biasa.

Teori yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Hoy Miskal memiliki kesesuaian dengan situasi dan kondisi yang terjadi di pondok Pesantren Darul Falah sebagaimana hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kiai/Tuan Guru sebagai figur sentral dalam komunitas pesantren, ia memiliki otoritas mutlak untuk menentukan sebuah kebijakan penting. Tuan Guru sebagai tokoh yang berada di atas daripada masyarakat

⁴⁷⁶ Hoy dan Miskel menyebut otoritas karismatik berpijak pada individu luar biasa yang merupakan pemimpin berdasarkan kepercayaan pribadi atau ciri-ciri teladan, cenderung tidak rasional afektif, atau emosional, dan sangat mengandalkan kualitas dan karakteristik pribadi. Hal ini disebabkan karena pemimpin karismatik berasal dari daya tarik pribadi si pemimpin yang luar biasa, Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 344.

biasa/kebanyakan. Tuan Guru juga merupakan golongan elit yang selalu dipandang oleh masyarakat sekitar dengan berbagai kelebihan yang dimilikinya. Dalam konteks kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram, Tuan Guru Mustiadi Abhar adalah *leader* yang berusaha memengaruhi bawahannya melalui interaksi langsung dengan masyarakat baik melalui jalur pendidikan formal di pesantren maupun pendidikan dan dakwah di tengah-tengah masyarakat.

Tuan Guru menekankan pentingnya menghargai kearifan lokal (*local wisdom*), toleransi dan hidup berbudaya selama budaya atau tradisi tersebut tidak bertentangan dengan nilai-nilai pendidikan agama. Tuan Guru Mustiadi Abhar mempertahankan budaya lokal yang tidak bertentangan dengan agama, bahkan menggandeng budaya dengan agama agar berjalan sejajar dan saling melengkapi. Ia berusaha memengaruhi dan mengajak masyarakat dengan bijaksana tanpa memaksa untuk melakukan perubahan nilai-nilai budaya yang dianggap tidak sejalan dengan cita-cita dan tujuan pesantren menuju tradisi atau budaya lokal berbasis pesantren yang sarat dengan nilai-nilai Islam.

Ada beberapa perilaku yang menjadikan Tuan Guru sebagai sosok yang karismatik transformatif di antaranya adalah Tuan Guru sebagai pimpinan pesantren, Tuan Guru juga sebagai Guru dan pendidik, tempat meminta fatwa oleh umat, sebagai pemberi solusi dalam menyelesaikan problematika sosial, keagamaan dan ekonomi masyarakat, dari ini semua

Tuan Guru telah melahirkan puluhan Tuan Guru Aswaja di bumi Sasak. Bukan hanya itu saja akan tetapi Tuan Guru juga sebagai penjaga tradisi keilmuan melalui kajian kitab kuning yang tidak hanya diajarkan kepada santri tapi juga diajarkan kepada masyarakat dengan memanfaatkan masjid-masjid dan mushalla. Maka suatu hal yang wajar jika Tuan Guru menjadi figur pemimpin yang mempunyai talenta sehingga banyak ide dan program yang langsung menyentuh pada kebutuhan masyarakat (keagamaan, sosial dan ekonomi), melihat problematika masyarakat yang cukup kompleks, dan perayaan budaya *Rebo Bontong* yang sudah menjadi budaya yang merupakan warisan Nenek Moyang masyarakat Lombok yang sangat mirip akan nilai-nilai *religius*, dalam hal ini Tuan Guru terketuk hatinya untuk melakukan perubahan pada perayaan budaya *Rebo Bontong* dengan pendekatan nilai-nilai religius. Sehingga dalam hal ini Tuan Guru dapat disebut sebagai aktor perubahan budaya (merubah budaya *Rebo Bontong* dengan nilai-nilai religius).

Dalam tradisi pendidikan pesantren, kedudukan seorang Tuan Guru dan ustaz sangat sentral dan dihormati. Sebuah konsep yang menggambarkan mulianya posisi Tuan Guru dan ustaz adalah konsep barokah "*barakah*". Artinya, santri yang belajar kepada seorang Tuan Guru dan ustaz, hanya akan mendapatkan berkah berupa kepandaian dan keberhasilan hidup di kemudian hari, apabila mendapatkan rido Tuan Guru. Dengan adanya konsep berkah, maka santri dituntut untuk selalu dapat menempatkan diri di hadapan Tuan Guru, sehingga dia dapat dikatakan

santri yang “*husnul khatimah*”. Nilai tawadhu’ di Pesantren Darul Falah tampak sekali pada perilaku santri sehari-hari dalam menghormati Tuan Guru, keluarga Tuan Guru, dan para ustaz misalnya tampak sekali pada perilaku santri jika menghadap Tuan Guru atau para ustaz selalu menundukkan kepala dengan penuh takzim.

Selanjutnya terkait dengan intelektualitas Tuan Guru sebagaimana temuan penelitian yang menunjukkan bahwa Tuan Guru sebagai sosok yang mempunyai keluasan ilmu adalah Tuan Guru mengajak masyarakat untuk istiqomah hadir di majlis-majlis ilmu yang sudah diprogramkan oleh Pesantren Darul Falah mulai dengan kajian kitab *al-hikam* karangan syekh Ibnu Ataillah Assakandari dan kitab *fiqih al-Taqriratussadidah* pada hari minggu untuk jamāah laki-laki dan hari selasa untuk jamāah perempuan. Tuan Guru juga memprogramkan secara rutin pengajian umum setiap tanggal 15 bulan qomariyah (bulan purnama) yang diberi nama majlis *Badruttamam*.⁴⁷⁷ Adapun program pengajian tahunan yang dipimpin oleh Tuan Guru adalah acara *Rebo Bontong* di pesantren setiap hari Rabu terakhir bulan Safar, hal ini dilakukan dengan mengumpulkan ribuan jama’ah untuk munajat istigosah, zikir dan do’a bersama dalam rangka tolak bala’ dan mengharap berkah (*lidaf’i al-bala’ wajalbi al-barakah*). Tuan Guru juga memaksimalkan fungsi masjid dan mushalla yang ada di masyarakat sebagai pusat kajian keislaman yang merujuk pada kitab-kitab

⁴⁷⁷ Majlis Badruttamam adalah majlis yang menggelar pengajian rutin setiap tanggal 15 Qomariyah yang biasanya dihadiri oleh puluhan Tuan Guru, Ulama dan ribuan Jama’ah. Dinamakan Badruttamam adalah karena kegiatan tersebut dilaksanakan pada waktu bulan sempurna terang benderang di malam hari dan juga dalam rangka memupuk kecintaan kepada Badruttamam yaitu Nabi Muhammad SAW.

tradisional warisan ulama *salaf* yang biasa dikaji di pesantren yang diampu langsung oleh Tuan Guru. Disamping itu Tuan Guru juga secara bersama-sama membacakan kalimat toyibah pada air yang berisi botol kemudian minum secara bersama-sama pada acara majelis *Badruttamam* di pesantren.

Tuan Guru melakukan sosialisasi program pesantren ke masyarakat melalau; majalah Najmul Huda santri, media masa online seperti YouTube Facebook dan media online lainnya. Tuan Guru juga memanfaatkan media cetak seperti koran, majalah, buletin dan forum Ikatan Alumni Darul Falah (IKADAF) dan juga dari Jam'iyah Ahli *Thariqah Mu'tabarah An-nahdiyah*. Sebelum istigosah Tuan Guru menyampaikan kultum dalam pengenalan amaliyah *Aswaja* kepada masyarakat. Tuan Guru juga menjadi konsultan hukum dari semua permasalahan yang ada di masyarakat mulai dari masalah pernikahan, perceraian dan masalah harta waris dan problematika masyarakat yang lain selalu diselesaikan oleh Tuan Guru.

Apa yang terjadi di Pesantren Darul Falah yang berkaitan dengan intelektualitas Tuan Guru memiliki kesesuaian dengan teori yang disampaikan oleh Bernadr M. Bass tentang stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dalam analisis Dwi Suryanto, sejak ribuan tahun yang lalu, para cerdik pandai sudah memperoleh kilasan terhadap konsep kepemimpinan transformasional ini. Kilasan itu, bagai mimpi-mimpi baik orang saleh, yang kata Nabi Muhammad SAW, mimpi merupakan satu dari empat puluh enam tanda kenabian. Pada zaman China kuno, para pemimpin seperti Conficius dan Asoka mendorong orang-orang yang memegang kekuasaan untuk menjadi pendorong terciptanya moral yang tinggi bagi para pengikutnya. Para pemimpin itu seharusnya menjadi contoh teladan bagi masyarakat.⁴⁷⁸

Kepemimpinan transformasional lahir sebagai jawaban atas tantangan zaman yang mengharapkan perubahan. ia hadir tidak saja didasarkan atas kebutuhan akan penghargaan diri dari seorang pemimpin. lebih dari itu, model kepemimpinan ini menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang bahwa entitas-entitas dalam kepemimpinan saling memengaruhi.

Menurut Cox, Kepemimpinan transformasional merupakan kesimpulan dari keempat tipe yang sebelumnya, yaitu teori sifat dan perilaku, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan situasional, dan kepemimpinan transaksional. Oleh karena itu, keterhubungan antara konsep kepemimpinan transformasional dengan konsep-konsep kepemimpinan

⁴⁷⁸ khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 292

sebelumnya tidak dapat di elakkan lagi, khususnya kepemimpinan karismatik.⁴⁷⁹

Fenomena awal dari gagasan pakar kepemimpinan mengenai model transformasional adalah bagaimana seorang pemimpin yang masuk di kategorikan sebagai tipe transformasional. Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap, pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin.

Pemimpin transformasional merupakan modifikasi dari pemimpin karismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional mempunyai karakter yang karismatik karena mereka mampu membangun ikatan emosional yang kuat dengan *public* untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan *public* lebih bersifat kesamaan system nilai daripada loyalitas personal. Manakala para pemimpin karismatik terjebak pada pemusatan ambisi yang justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, pemimpin transformasional memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur

⁴⁷⁹ khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010 295

lama dan merintis tatanan nilai baru. Sejarah dunia mencatat dengan tinta emas kiprah-kiprah pemimpin transformasional seperti Mahatma Gandhi, Nelson Mandel, dan Martin Luther King.⁴⁸⁰

Mengkaji tentang kepemimpinan, terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan dengan masing-masing kelebihan dan kekurangannya. Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, memengaruhi, atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Fungsi kepemimpinan secara praktis beserta gaya kepemimpinannya akan berbeda menurut situasi dimana pemimpin itu melakukan kegiatannya, namun fungsi utama dari kepemimpinan terletak pada perwakilan kelompok yang dipimpinya.

Dalam pengertian bahwa kepemimpinan harus mewakili fungsi administrative eksekutif yang meliputi koordinasi dan integrasi atas berbagai aktifitas dalam kelompok atau orang-orang yang terlibat dalam kepemimpinan tersebut.⁴⁸¹ Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik.

Sementara itu kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang

⁴⁸⁰ khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010, 295

⁴⁸¹ Muksin Wijaya, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, Jurnal; (Bandung : tp,tt, th)

memelihara *status quo*. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan sejati, karena kepemimpinan ini sungguh bekerja sesuai sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.⁴⁸²

Model kepemimpinan ini, antara yang memimpin dan yang dipimpinnya termotivasi oleh kesadaran kolektif untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi. Hal tersebut senada dengan yang dikatakan Burns bahwa “kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.”⁴⁸³

Fenomena orang cenderung pada kepemimpinan di dalam proses perubahan mulai muncul ketika menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan, kerap kali bertentangan dengan anggapan bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Para pemimpin tersebut mencoba memunculkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi serta nilai-nilai moral kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi semata, seperti keserakahan, *otoritarianisme* atau menciptakan kecemburuan. Oleh karenanya

⁴⁸² Suryo, Yulius Pidekso dan Th Agung Harsiwi. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Karakteristik Personal Pemimpin, Jurnal.

⁴⁸³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010, 296

kepemimpinan yang bersifat transformasional ini telah menjadi suatu topik yang semakin populer pada akhir-akhir ini.⁴⁸⁴

Kepemimpinan transformasional akan mampu mengajak *public* untuk menggapai tujuan-tujuan yang lebih hakiki, daripada sekedar memenuhi kebutuhan jangka pendek. Pemimpin dengan karakter transformasional terampil untuk secara inspirasional memvisualisasikan bentuk masyarakat baru yang ingin dicapai. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap individu menjadi faktor utama proses perubahan.⁴⁸⁵

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketinggian moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan nilai-nilai yang relevan bagi proses perubahan seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab yang justru nilai seperti ini yang sulit ditemui.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Karena kepemimpinan transformasional merupakan rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, untuk menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif, dibutuhkan suatu proses dan usaha sadar dan

⁴⁸⁴ Anonym, Kepemimpinan Transformasional : Budaya dan Efektifitas Organisasi, Jurnal; th

⁴⁸⁵ Anonym, Menuju Kepemimpinan Transformasional. Jurnal . tp, tt. th

sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. Beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional,⁴⁸⁶ yaitu:

- a. Berdayakan seluruh karyawan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
- b. Berusaha menjadi pemimpin yang bias diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
- c. Mendengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerjasama.
- d. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
- e. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana mengagaskan dan melaksanakan suatu perubahan.
- f. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Tjiptono dan Syakhroza mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil merubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus srategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.⁴⁸⁷ Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan dia dalam diri setiap individu yang terlibat atau seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.⁴⁸⁸

Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan proses memengaruhi dalam membuat

⁴⁸⁶ khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010, 304

⁴⁸⁷ Anonym, Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Jurnal*

⁴⁸⁸ Kepemimpinan Transformasional di Sekolah, th

perubahan yang besar pada sikap dan asumsi para anggota organisasi, dan membangun komitmen untuk mencapai strategi, tujuan, misi dan visi organisasi (House Aditya, dan 1997; Tse dan Chiu, 2014). Penekanan kepemimpinan transformasional adalah pada proses memberikan inspirasi, mengembangkan dan memberi wewenang kepada para bawahan dan membangun komitmen untuk mencapai strategi, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dalam hal ini, kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar menampilkan gaya hidup sederhana tidak berlebihan, selalu mengayomi, mengasih sayangi santri-santri dan masyarakat serta menghormati para tamu dengan pelayanan yang baik, penuh dengan kekeluargaan, keakraban dan kasih sayang, dengan demikian kepemimpinan Tuan Guru begitu berpengaruh dan berwibawa dengan karisma yang dimilikinya. Pemimpin yang karimatik dianggap memiliki keistimewaan dan kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga para pengikut bersedia untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

Menurut Burns (1978) dalam Yukl⁴⁸⁹ kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para bawahan dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi untuk mereformasi institusi. Proses dimana para pemimpin menyerukan nilai emosi dan para bawahan merupakan sebuah

⁴⁸⁹ Gary, Yukl, , *Leadership in Organizati-ons, Fifth Edition*, Printice-Hall, Inc, Englewood, New Jersey, Alih Bahasa : Budi Supriy 2001, 290

fitur sentral dalam teori saat ini mengenai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformatif merupakan sebuah proses memengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang para bawahan untuk mencapainya. Dengan kepemimpinan transformasional, para bawahan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.⁴⁹⁰

Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang transformasional meliputi pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.⁴⁹¹ Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari bawahan terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran bawahan terhadap permasalahan dan memengaruhi bawahan untuk memandang masalah dalam perspektif baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi bawahan. Motivasi inspirasional meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan membuat simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat.

Sebagaimana yang dilakukan oleh Tuan Guru mustiadi dalam perubahan budaya masyarakat ke arah yang lebih baik, maka Tuan Guru memberikan rangsangan intelektual sebagai langkah untuk dapat melaksanakan ajaran Islam secara lebih baik sesuai dengan syari'at ajaran

⁴⁹⁰ Gary, Yukl, *Leadership in Organizations, Fifth Edition...*, 205

⁴⁹¹ Gary, Yukl, *Leadership in Organizations, Fifth Edition...*, 205

Islam yang benar. Tuan Guru Mustiadi membiasakan masyarakat dalam hal ibadah, sholat sunah, istigosah, zikir dan do'a, serta memupuk cinta masyarakat kepada ulama dengan mengajak masyarakat untuk ziarah makam Tuan Guru pendidiri pesantren.

Adapun alasan Tuan Guru Mustiadi melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* yaitu terbagi menjadi tiga macam, *pertama*, secara etis, *kedua*, secara teologis dan *ketiga*, secara sosiologis. Secara teologis dan sosiologis yang mendalam tampak pada apa yang didakwahkan *bi al-hal* oleh Tuan Guru. Sebagai seorang yang ahli dalam ilmu agama (*tafaqquh fi-addien*), Tuan Guru memilih turun ke masyarakat untuk memberikan pendidikan (*tarbiyah*), pengajaran (*ta'lim*), petunjuk (*irsyad*) ataupun cara membersihkan hati (*tazkiyah*) demi terwujudnya masyarakat yang beretika (*ta'dib*). Khidmatnya Tuan Guru di masyarakat adalah manifestasi dari semangat berkobar untuk menegakkan ajaran agama Islam (*li i'lai kalimat al din*) demi perubahan budaya masyarakat Sasak Lombok dan Indonesia pada umumnya yang tidak sejalan dengan syari'at Islam.

Tuan Guru seolah-olah ingin memberikan teladan pada masyarakat bahwa kondisi lahan tandus adalah simbol yang disematkan pada Lombok, yang tandus bukan tanahnya secara geografis, tetapi ketandusan umat baik dari segi pengetahuan agama, pemahaman agama lebih-lebih praktiknya. Jadi, masalah yang dihadapi oleh Tuan Guru bukan hanya bagaimana orang memiliki agama (*having religion*), tetapi juga bagaimana menjadi agamis (*to be religious*). Strategi lain yang dilakukan oleh Tuan Guru dalam

melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* adalah dengan cara dakwah *bil-kitabah/bil qalam*, Tuan Guru membentuk komunitas santri menulis (KSM) komunitas ini dibentuk oleh Tuan Guru dengan tujuan mengasah skill literasi santri dan model pendidikan seperti ini cukup efektif walaupun masih sedikit sekali kalangan santri pesantren melakukan dakwah *bilkitabah* seperti ini.

Peroses mempengaruhi pada kepemimpinan transformasional melibatkan internalisasi karena motivasi inspirasional meliputi pengucapan visi yang menarik yang menghubungkan sasaran tugas dengan nilai-nilai dan idealisme bawahan.⁴⁹² Internalisasi terjadi saat pencapaian sasaran tugas menjadi sebuah cara bagi bawahan untuk memperlihatkan nilai dan identitas sosial mereka. Bentuk akhir dari internalisasi adalah saat bawahan tiba untuk memandang peran kerja mereka sebagai hal yang tidak dapat dipisahkan yang berhubungan dengan konsep diri dan nilai diri mereka. Mereka menjalankan peran itu karena merasa peran itu adalah bagian dari identitas diri mereka.

Tuan Guru merayakan kegiatan budaya *Rebo Bontong* di pesantren yang diikuti oleh masyarakat salah satunya untuk menjaga tradisi, yaitu mengambil sisi positif tanpa menghilangkan budaya yang sudah mendarah daging di tengah-tengah masyarakat, justru menggandengnya sebagai mitra dakwah. hal tersebut sesuai dengan konsep “*menjaga tradisi lama yang bernilai positif dan mengambil budaya baru yang mendatangkan*

⁴⁹² Gary, Yukl, *Leadership in Organizati-ons, Fifth Edition..*, 206

maslahat”. Dari beberapa agenda yang diselenggarakan pada acara *Rebo Bontong* di pesantren menggambarkan bahwa Tuan Guru Mustiadi Abhar telah melakukan fungsi kepemimpinan yaitu melatih dan membiasakan masyarakat untuk mengakulturasikan agama dengan budaya sehingga budaya dan agama berjalan secara beriringan dan terciptalah hubungan (*relationship*) yang baik antara masyarakat dengan pesantren.

Pada aspek lain tujuan Tuan Guru mengadakan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah yaitu: dalam rangka mendidik kader-kader yang berguna bagi Agama Nusa dan Bangsa, sebagai wadah (momentum) santri untuk belajar mengasah mental dan berlatih menampilkan kemampuannya di depan *jamā'ah*, dan juga dalam rangka promosi pesantren kepada masyarakat, serta momen tersebut sebagai jalan membangun komunikasi dan relasi dengan masyarakat.

2. Kepemimpinan Karismatik

Sampai saat ini belum ditemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin mempunyai karisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian memiliki daya tarik yang sangat besar. Oleh karena itu pada umumnya orang yang memiliki karisma mempunyai pengikut yang sangat besar, meskipun para pengikut seringkali tidak dapat menjelaskan mengapa mereka jadi pengikut, dikatakan pemimpin yang karismatik itu diberkahi kekuatan gaib (*supranatural power*).

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media

masa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.⁴⁹³

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugerah, kekuatan yang tidak bisa dijelaskan dengan logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi anda dan juga mempromosikannya dengan semangat.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dikemukakan bahwa “karismatik” berarti bersifat karisma. Sedang perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar dalam kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan didasarkan atas kualitas kepribadian individu.

Menurut E.K Munawir kepemimpinan karismatik merupakan kepatuhan yang ditunjukkan oleh masyarakat yang menjadi pengikutnya, adalah karena kewibawaannya dalam memimpin umat. Kewibawaan timbul

⁴⁹³ Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang), JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI Volume 3, Nomor 2, Juli, Tahun 2006, Halaman 70 <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>

karena sang pemimpin tadi memiliki moral force (kekuatan moral) dan ilmu pengetahuan yang luas.⁴⁹⁴

Sejalan dengan ungkapan di atas gaya kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana bathin mengagumi dan mengagungkan pemimpin dan bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin.

Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku kepemimpinan karismatik, sehingga dimata orang-orang yang dipimpinnya secara pasti pemimpin merupakan seseorang yang memiliki akhlaq yang terpuji. Oleh karena itu perilaku kepemimpinannya cenderung mengaplikasikan tipe kepemimpinan demokratis atau otoriter. Misalnya seorang presiden memiliki karisma bagi rakyatnya, ulama' tertentu bagi umatnya, kepala sekolah atau guru tertentu di lingkungan murid/siswanya, pemuka adat di tengah-tengah sukunya dan lain-lain.

Sebagaimana karakter kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar, karisma dan sikap bijaksana yang dimiliki oleh Tuan Guru telah mampu menjadi magnet baik bagi santri maupun bagi masyarakat sekitar Pesantren. Tuan Guru Mustiadi Abhar tidak memaksa kepada santri dan masyarakat untuk mengikuti tarekat, akan tetapi Tuan Guru memberikan pemahaman tentang pentingnya nilai agama khususnya pada ranah *tasawuf*, memberikan

⁴⁹⁴ EK. Munawir, Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam, Usaha Nasional, Surabaya, 154

pengertian dan keteladanan serta sikap kebijaksanaan Tuan Guru. Dalam prinsip kepemimpinan, apa yang dilakukan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar bersifat mengarahkan (*directing*), atau sebagai pengarah kepada hal-hal yang baik tanpa harus memaksanya. Perintah dan larangannya diberikan dengan cara yang bijaksana melalui karisma dan keteladanan Tuan Guru.

Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang dimiliki seseorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan para bawahan. Penekanan kepemimpinan karismatik adalah pada karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Karisma adalah kata dalam bahasa Yunani yang berarti "berkat terinspirasi secara agung", seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan.

Kata karisma digunakan untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa. House (1977) dalam Yukl⁴⁹⁵ menyatakan bahwa seorang pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada bawahan. Para bawahan merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok

⁴⁹⁵ Gary, Yukl, *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc, Englewood, New Jersey, Alih Bahasa : Budi Supriy 2001, 249

atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu. Para bawahan mempunyai kekaguman yang sangat tinggi kepada pemimpin karismatik karena mereka menganggap pemimpin mereka mempunyai kemampuan yang luar biasa.

Menurut Gibson⁴⁹⁶ Kepemimpinan karismatik adalah kualitas yang menonjol pada seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya dengan menggunakan anugrah supranatural dan kekuatan pengikutnya. Selanjutnya Gibson⁴⁹⁷ menjelaskan definisi gaya kepemimpinan karismatik adalah kualitas pemimpin dalam mengidentifikasi secara tepat. Tuntutan-tuntutan, nilai-nilai dan harapan-harapan pengikutnya dan kemudian ditransformasikan menjadi kepentingan semua.

Menurut Luthans⁴⁹⁸ gaya kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mempunyai pribadi yang mendalam dan efek luar biasa untuk memotivasi para pengikutnya dalam mencapai performa yang luar biasa. Menurut Ivancevich⁴⁹⁹ gaya kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan menciptakan suasana motivasi berdasarkan komitmen emosional, dan identifikasinya dengan visi, filsafat, dan gaya pada pengikutnya. Robbins.⁵⁰⁰ mengemukakan gaya kepemimpinan karismatik

⁴⁹⁶ James L. Gibson, et.al.,. *Organization: Bbehaviour, Structure, Processes*. 14th Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc 2012, 351-353

⁴⁹⁷ James L. Gibson, et.al., 2012. *Organization: Bbehavior*, 351-353

⁴⁹⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Editions 2011, 428-429

⁴⁹⁹ Ivancevich, J.M., dan Matteson, M.T *Organizational Behaviour and Management*. Singapore: Irwin/McGraw-hill. 2002, 351

⁵⁰⁰ Stephen. Robbins, *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta, 2006, 469

adalah kepemimpinan yang heroik atau luar biasa yang memicu para pengikutnya ketika mengamati perilaku-perilaku pemimpinnya.

Menurut Herold,⁵⁰¹ gaya kepemimpinan karismatik adalah berhubungan dengan perilaku pelaksanaan inovasi dan akibatnya diidentifikasi konstruk kepemimpinan dalam mempromosikan yang memainkan peran penting dalam mempromosikan pengikutnya, selanjutnya menurut Barron⁵⁰² pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memberi efek sangat kuat pada pengikutnya tentang mereka, seperti individu yang memiliki jumlah pada kepercayaan diri sendiri.

Menurut Judge⁵⁰³ gaya kepemimpinan karismatik adalah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu. Sedangkan menurut Wood⁵⁰⁴ gaya kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang melalui kekuatan pada kemampuan individunya.

Dari semua teori yang dikemukakan di atas peneliti simpulkan bahwa gaya kepemimpinan karismatik adalah sikap seorang pemimpin yang mempunyai kualitas pribadi yang kuat dan memberikan efek yang luar biasa pada pengikutnya, dengan memiliki orientasi kekuasaan yang sosial dengan

⁵⁰¹ Koontz, Harold Cyril O'Donnel, *Management*, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd 2009, 410

⁵⁰² Baron, R. A., Branscombe, N. R., & Byrne, D. *Social Psychology* (12th ed.). Boston: Pearson Education., 2008, 516

⁵⁰³ Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2003, 341

⁵⁰⁴ Wood, *Organization Behavior*, A Global Perspective 2nd edition Australia, Jonh Wiley and Sons Australia Ltd. 2001, 470

cara menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukan identifikasi pribadi serta keyakinan yang dimiliki individu untuk mencapai performa yang luar biasa.

Gaya kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah kuning. Kelebihan gaya kepemimpinan karismatik ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan kepribadian kuning ini visionaris, mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Namun, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa saya analogikan dengan peribahasa “Tong Kosong Nyaring Bunyinya”. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsistenan pemimpin tersebut. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf dan janji.⁵⁰⁵

Gaya kepemimpinan karismatik bisa efektif jika :

- a. Mereka belajar untuk berkomitmen, sekalipun seringkali mereka akan gagal.
- b. Mereka menempatkan orang-orang untuk menutupi kelemahan mereka, dimana kepribadian ini berantakan dan tidak sistematis.

⁵⁰⁵ Patricia Dhiana Paramita, *Gaya Kepemimpinan (Style Of Leadership) yang Efektif Dalam Suatu Organisasi*, Fak Ekonomi Universitas Pandanaran, 2

Robbins⁵⁰⁶ menyatakan bahwa teori kepemimpinan karismatik merupakan keberlanjutan dari teori atribusi. Teori ini menyatakan bahwa para pengikut memiliki hubungan yang luar biasa yang disebabkan oleh pengamatan terhadap perilaku-perilaku tertentu dari seorang pemimpin. Pendapat lain mengemukakan pada saat ini kebanyakan teoritikus berpendapat bahwa karisma merupakan hasil persepsi anggota dan atribut-atribut yang dimiliki pemimpin yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual, perilaku pemimpin pada kepemimpinannya yang memedulikan kebutuhan-kebutuhan individual maupun kolektif para anggotanya⁵⁰⁷.

Menurut Yukl (1994) pemimpin karismatik memiliki perilaku-perilaku berikut ini, yaitu:

- a. Pemimpin karismatik memiliki perilaku yang dipercaya anggotanya bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kompetensi sehingga semua keputusan yang diambil seorang pemimpin akan memberikan kesan dan kepercayaan bagi anggotanya yang pada akhirnya anggota menjadi lebih patuh dan taat.
- b. Pemimpin karismatik berperilaku yang lebih menekankan pada tujuantujuan ideologis yang berkaitan dengan tujuan bersama/kelompok berdasarkan nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi anggotanya.
- c. Pemimpin karismatik memiliki visi yang menarik mengenai gambaran masa depan organisasi sehingga anggota menjadi memiliki ikatan emosional dan lebih termotivasi serta merasa pekerjaan yang dilakukannya bermakna, kemudian hal tersebut mendorong para anggota berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Pemimpin karismatik memberikan contoh perilaku agar para anggotanya mengikutinya. Ketika para anggota telah mengikutinya, pemimpin mampu memberikan pengaruh lebih karena anggota telah memiliki kesamaan keyakinan dan nilai-nilai, sehingga hal tersebut mengakibatkan kepuasan dan motivasi anggota menjadi lebih besar.

⁵⁰⁶ Robbins, *Perilaku Organisasi*. Prenhalindo. Jakarta 1996

⁵⁰⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Index, 1994

- e. Pemimpin karismatik akan mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada anggota dan pada saat yang bersamaan pemimpin juga akan memberikan kepercayaan kepada anggotanya. Tujuan dilakukannya hal itu adalah agar anggota memiliki percaya diri sehingga anggota memiliki kinerja dan komitmen tinggi terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Pemimpin karismatik berperilaku yang dapat menimbulkan motivasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin karismatik memberikan motivasi dengan memberikan tugas-tugas yang kompleks, menantang, inisiatif, berisiko sehingga anggota menjadi lebih bertanggung jawab dan tekun. Selain itu, untuk memberikan motivasi pemimpin karismatik juga memberikan wejangan atau pengetahuan yang dapat menginspirasi anggota dengan lebih menekankan pada nilai-nilai dan kesetiaan.

Sebagaimana sebuah pesan yang agung yang disampaikan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar, tentang bagaimana bertarekat, bahwa bertarekat merupakan sebuah panggilan jiwa, ilmu agama yang dimiliki oleh para santri dan masyarakat sesungguhnya akan mengantarkan mereka untuk bertarekat tanpa harus dipaksa bertarekat. Begitu juga sikap Tuan Guru diberikan kepada masyarakat yang mengikuti budaya *Rebo Bontong* yang dinilai tidak sejalan dengan tujuan Pesantren Darul Falah yaitu dalam konteks nilai-nilai pendidikan Islam. Dalam hal ini Tuan Guru tidak pernah memaksa secara radikal kepada masyarakat untuk mengikuti tradisi atau budaya *Rebo Bontong* yang diselenggarakan oleh Pesantren, namun Tuan Guru mengajak dengan hikmah dan bijaksana.

Masyarakat diberikan kebebasan untuk memilih, disinilah letak kebijaksanaan Tuan Guru, akan tetapi dengan sikapnya yang seperti itu, bukan berarti Tuan Guru diam melihat fenomena yang sedang terjadi di masyarakat, melalui sejumlah agendanya justru Tuan Guru sebenarnya

sedang memberikan advokasi kepada masyarakat melalui para santri dan alumni yang tersebar di seluruh lapisan-lapisan masyarakat.

GAMBAR 5.1
SKEMA TEMUAN GAYA KEPEMIMPINAN TUAN GURU DALAM
PERUBAHAN BUDAYA *REBO BONTONG*



IAIN JEMBER

B. Model Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram

Peroses perubahan sosial dan masyarakat yang diakibatkan oleh interaksi sosial dan aktivitas pendidikan dan dakwah Tuan Guru dalam berbagai aspek, mulai dari aktivitas lembaga pesantren yang dipimpinnya, hingga pendekatan dakwah yang dilakukan kepada masyarakat, menjadi sarat utama terwujudnya transformasional dan dalam hal ini Tuan Guru dikategorikan sebagai pelopor perubahan (*agent of change*).

1. *Al-Tazkiyatu al-nufus* (penyucian jiwa)

Dalam menjalankan misi perubahan pola pikir, karakter dan akhlak masyarakat Tuan Guru Mustiadi Abhar menggunakan metode tirakat, olah batin (*riyadhah*) yaitu suatu usaha mengolah batin dengan jalan menguatkan sisi kerohaniannya. Tirakat merupakan suatu istilah yang sangat kental dengan pengorbanan secara religious dan spiritual. Tirakat bukanlah semacam ritual aneh untuk mendapatkan kesaktian sebagaimana pemahaman sebagian orang. Akan tetapi lebih mengarah kepada sebuah peroses *mujahadah* melawan hawa nafsu dan penyucian diri untuk melejitkan kualitas amal ibadah kepada Allah SWT, dalam ilmu tasawuf tirakat dikenal dengan istilah *suluk* yaitu metode yang bertujuan untuk menumbuhkan kepribadian mulia. *Suluk* ini difungsikan sebagai media untuk mengosongkan diri dari sifat-sifat tercela serta senantiasa mengisi diri dengan sifat-sifat terpuji dengan melakukan ketaatan lahir dan bathin.

Berkaitan dengan metode suluk, metode suluk dilakukan dengan memperbanyak dzikir guna meningkatkan kesadaran dan pikiran hanya untuk Allah sehingga dimanapun berada ia tidak terlepas dari berdzikir kepada Allah. Dari tahapan inilah muncul kedekatan dan pengenalan yang akrab dengan Allah SWT. Pada fase ini seorang hamba mulai memahami Allah melalui pengenalan sifat-sifat Allah SWT. Tuan Guru Mustiadi Abhar dalam melakukan misi perubahan masyarakat juga melalui sederetan ritual tirakat (*riyadhah*) seperti puasa sunah senin kamis, shalat hajat dan tahajjud, memperbanyak dzikir, istigosah khataman, manaqiban, rutin khataman al qur'an, membaca maulidan dan ziarah kemakam para Tuan Guru di Lombok.

2. *Al-Tanshiat-al-Ijtima'iyah* (pengenalan atau sosialisasi)

Menurut Cummings dan Worley⁵⁰⁸ “*organizational change is more broadly focused and can apply to any kind of change, including technical and managerial innovations, organization decline, or evolution of system over time*”. Definisi tersebut berarti *organization change* meliputi berbagai macam *change* yang terjadi dalam suatu organisasi yang dikarenakan *changing environments, competitor initiatives, technological innovation, globalization, dan restructuring*.

Menurut Sopiah⁵⁰⁹ perkembangan organisasi adalah suatu proses perubahan variabel-variabel sistem yang spesifik yang diidentifikasi melalui melalui diagnosis organisasi dan tingkat perencanaan. Perubahan-

⁵⁰⁸ Cummings, T.& Worley, C *Organization Development & Change*. USA : SouthWestern Engage Learning. 2008, 4

⁵⁰⁹ Sopiah. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset 2008, 78

perubahan mungkin saja berkaitan dengan tugas-tugas, tujuan strategis organisasi dan sistem pengendalian, sikap atau hubungan antar pribadi. Perubahan tambahan adalah suatu strategi yang evolusioner sehingga agen perubahan dapat menyesuaikan dengan keberadaan organisasi dan mengambil langkah-langkah menuju ke arah tujuan dilakukannya upaya-upaya perubahan.

Menurut Palmer, Dunford dan Akin⁵¹⁰ terdapat 2 (dua) tipe perubahan organisasi yaitu (1) *First-order, incremental change*; dan (2) *Second-order, discontinuous change*. *Incremental change* meliputi penyesuaian dalam sistem, proses atau struktur, namun tidak meliputi fundamental change dalam strategi, nilai-nilai inti (*core values*) organisasi atau identitas organisasi. *Incremental change* berlangsung terus menerus & bukan perubahan besar bagi keseluruhan organisasi. Sedangkan *discontinuous change* merupakan transformasi, radikal, dan secara fundamental mengubah inti dari organisasi. *Second-order change* ini bukan mengembangkan namun mentransformasi suatu organisasi.⁵¹¹

Model pengelolaan perubahan organisasi pertama kali diungkapkan oleh Kurt Lewin, yang dikenal dengan konsep *force-field* yang diklasifikasikan sebagai *model power-based* karena menekankan kekuatan-kekuatan penekanan. Selama proses perubahan terjadi, akan

⁵¹⁰ Palmer, Ian., Richard Dunford., & Gin Akib. *Managing Organizational Change, A Multiple Approach (2nd ed)*. Singapura : Mc zgraw Hill. 2009, 86

⁵¹¹ Roy Stefanus Faggidae Dwi ratmawati Tri Siwi Agustina, *Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis Perubahan Organisasi (Organizational Change)*, Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 8. No. 1, April 2015, 58

terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan kekuatan-kekuatan yang menolak.

Melalui strategi yang dikemukakan Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit. Disimpulkan bahwa kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dengan penolakan (*resistance*) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat *driving force* dan melemahkan *resistance to change*.

Pendekatan yang dikemukakan Kurt Lewin yang mencakup tiga langkah, yaitu *unfreezing the status quo*, lalu *movement to the new state* dan ketiga *refreezing the new change to make it permanent*. Hal ini dapat dilihat pada gambar II.1 berikut:



Sumber: Cummings, G. T & C. G. Worley. 2008. Organizational Development and change. USA: South-Western Cengage Learning

Unfreezing, merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah. Focus pada tahap ini adalah menciptakan motivasi untuk berubah. Yang dilakukan pada proses ini adalah mulai mencairkan keadaan dan penyadaran kepada karyawan tentang kebutuhan untuk berubah dan bersiap-siap untuk menghadapinya. *Unfreezing* dapat dilakukan, misalnya melalui komando atau instruksi langsung pimpinan tertinggi, dimana semua pihak agar memberikan komitmen dan dukungan maksimal serta memonitor dengan ketat semua

aktivitas yang terkait dengan perubahan atau implementasi program maupun sistem baru. Semua pihak yang terlibat harus bekerjasama dan menjadikan perubahan sebagai tantangan tersendiri bagi karyawan.

Tujuan awal perayaan budaya *Rebo Bontong* masyarakat Sasak Lombok setidaknya ada dua tujuan yaitu: pertama, dalam rangka tolak *bala'*, kedua, dalam rangka menyambut bulan maulid Nabi, tujuan dan niat yang baik yaitu *lidaf'i al-bala' wa jalbi al-barakah*, dua tujuan ini selaras dengan tujuan pesantren atau sesuai dengan ajaran Islam, namun cara merayakannya justru bertentangan dengan visi pesantren yaitu menanamkan nilai-nilai moral dan akhlak kepada santri dan masyarakat, oleh sebab itu Tuan Guru Mustiadi Abhar pimpinan Pesantren Darul Falah membuat agenda tandingan untuk meluruskan dan mencerahkan masyarakat yaitu dengan melaksanakan agenda yang sama dan pada waktu yang sama yaitu pada hari Rabu terakhir bulan Safar, dengan pelaksanaan *Rebo Bontong* di masyarakat yaitu dengan berbagai macam kegiatan seperti shalat tasbih, Istigosah, zikir, do'a, ziarah makam dan pertunjukan seni budaya santri Pesantren Darul Falah Mataram.

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuan perubahan adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan untuk

meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah tengah masyarakat, masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan dapat bertahan apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.

Perubahan akan menimbulkan kejadian yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Yang terjadi di masyarakat Lombok dan masyarakat sekitar pesantren awalnya terjadi penolakan dan pertentangan terkait dengan perayaan Rebo Bontong di Lombok, yang diganti dengan kegiatan *religious* yang dimotori oleh Tuan Guru. Masyarakat masih belum memiliki keinginan untuk berubah, status quo, dan ketidaknyamanan

dalam ketidakpastian. Hal ini disadari oleh Tuan Guru, bahwa hambatan utama yang dihadapi Tuan Guru dalam memperkenalkan perubahan adalah ketidaksukaan terhadap perubahan dan adanya penolakan. Orang yang mempunyai karakter menolak perubahan, dikategorikan sebagai ciri kepribadian yang stabil, cenderung untuk secara sukarela memasukkan perubahan dalam hidup mereka, dan ketika perubahan dikenakan pada mereka, mereka mungkin lebih mengalami reaksi emosional negatif seperti kecemasan, kemarahan dan ketakutan. Namun, bagi sebagian besar orang, hal tersebut adalah faktor-faktor kontekstual, yaitu karakteristik spesifik dari perubahan tertentu, yang menentukan bagaimana mereka bereaksi.

Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Sementara itu yang terjadi saat ini merupakan pengaruh dari pola pikir dan tingkat kepuasan masyarakat yang akan senantiasa berkembang, untuk itu sebuah organisasi yang berdiri di tengah-tengah masyarakat harus mengikuti perkembangan kebutuhan konsumen. *Mind-set* ataupun paradigma tentang perubahan seringkali lebih terapresiasi ketika masih dalam tahap formulasi strategi, dan ketika ide itu diadopsi kemudian diimplementasikan, resistensi pun muncul bahkan meskipun ketika perubahan tersebut baru saja diusulkan. Dalam penelitian Bovey dan

Hede⁵¹² mengenai *resistance to organizational change : The role of cognitive and affective processes*, menjelaskan bahwa penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi bagaimana elemen manusia termasuk proses kognitif dan afektif, Penelitian ini juga menguraikan strategi intervensi untuk memandu manajemen dalam mengembangkan.

Dewasa ini, perkembangan menjadi tuntutan untuk semua kalangan organisasi dalam bidang apapun, dan perkembangan inovasi serta pola pikir setiap individu dalam menanggapi perubahan menjadi ukuran bagaimana organisasi dapat berkembang. Sementara itu faktor resistensi menjadi faktor penghambat yang harus di hindari karena dapat terjadi pada siapapun terutama secara individu yang memengaruhi kelompok untuk tetap diam atau tidak melakukan perubahan sehingga dalam proses perubahan menuju perkembangan tersebut tidak akan terlaksana.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan yang sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang. Winardi⁵¹³ menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan,

⁵¹² Bovey & Hede.. Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive & Affective Processes. Leadership & Organization Development Journal (online). Vol 22 (8). 11 halaman. Tersedia: www.emerald-library.com/ft. (23 Mei 2011) 2001, 10

⁵¹³ Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta PT Raja Grafindo Pustaka, 2005, 2

penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran.

Tuan Guru tidak hanya berkibrah sebagai pemimpin di pesantren, tetapi juga Ia bergelut pada persoalan-persoalan lain semisal dakwah, sosial-budaya dan politik. peran Tuan Guru sebagai tokoh sentral di pesantren dan sebagai pendidik (agama) atau imam di tengah masyarakat (*religious and social role*). Misalkan; perayaan budaya leluhur yang kadang-kadang bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Maka di sinilah titik awal peran sosial keagamaan Tuan Guru Mustiadi Abhar di masyarakat dalam melakukan perubahan melalui jalur pendidikan.

Pertama, Tuan Guru Mustiadi meluruskan secara perlahan-lahan tradisi atau budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam atau yang dianggap keliru dari ajaran Islam yaitu, pertama, Tuan Guru bersilaturahmi dengan memberikan pencerahan dan sosialisasi kepada masyarakat dan menginstruksikan kepada alumni agar menjaga tradisi *ngejot* dan *ngayo* ke masyarakat.⁵¹⁴ Tuan Guru juga memimpin pengajian atau pendidikan agama (*religious education*) melalui madrasah dan majlis ta'lim di pesantren, dakwah melalui majlis ta'lim di tengah-tengah masyarakat dan dakwah melalui khutbah dan ceramah pada momen penting hari besar Islam.

⁵¹⁴ Ngayo adalah tradisi mengunjungi rumah tetangga dengan tujuan silaturahmi dan berbincang-bincang dengan tetangga, biasanya ngayo dilakukan di berugaq (*gazebo*), sedangkan ngejot adalah tradisi membawakan dan memberikan makanan atau minuman kepada kerabat atau tetangga baik tetangga kaya ataupun miskin.

Kedua, dakwah *bi al-hal wa almaqal* (praktik dan teori) Tuan Guru Mustiadi secara langsung bergaul dengan penuh rasa kekeluargaan yaitu dengan istiqomah menghadiri acara-acara hajatan masyarakat maka dengan demikian masyarakat merasa diperhatikan oleh Tuan Guru sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara masyarakat dengan pesantren.

Ketiga, dakwah *bi-al-kitabah* atau dakwah *bi-al-qalam*, dakwah melalui tulisan. Indikator perubahan orientasi dakwah Tuan Guru di lombok terlihat dari aspek penekanan pada ranah pemberdayaan masyarakat lewat peningkatan pendidikan dan tarap masyarakat. Dakwah dengan memberikan contoh dan tauladan secara langsung dan aplikatif, atau lebih tepat disebut dengan model dakwah transformatif, yang berorientasi pada pemberdayaan, pendampingan, dan lain-lain. Alasan Tuan Guru menekankan pada aspek ini adalah pemberdayaan masyarakat harus dimulai melalui pendidikan formal maupun non formal. Maka dapat disimpulkan bahwa proses ini disebut juga dengan proses perubahan tahap kedua yang disebut dengan *Al-Tanshiat-al-Ijtima'iyah* (pengenalan atau sosialisasi).

3. *al-Takwin* (Peroses Pembentukan)

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah

dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini.

Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya.⁵¹⁵

Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan dependent variable untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lain selalu terdapat interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat. Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dirinya. Sudah banyak contoh organisasi atau perusahaan-perusahaan yang gagal dalam menyesuaikan dengan perubahan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingnya dan akhirnya mati. Namun sebaliknya perusahaan-perusahaan besar yang mau terus bergerak secara inovatif akan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan.

⁵¹⁵Helmalia, Penerapan Manajemen Perubahan Dengan Analisis Turn Around Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan AI Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan-Volume 1, Nomor 2, Juli-Desember 2016, 179

Changing dapat diartikan merubah, ada yang mengartikan juga dengan "*moving*" dimana pada tahapan ini dilakukan manajemen perubahan keseluruhan dari organisasi yang dapat meliputi seperti sumber daya manusia, produk, pelayanan, teknologi informasi, administrasi maupun politik. Sehingga merubah atau menggeser dari situasi yang sudah ada, ke situasi yang sedang dikerjakan atau diterapkan kemudian dikembangkan lagi untuk situasi yang akan datang.

Changing atau *movement* atau *cognitive restructuring* adalah tahap pembelajaran dimana anggota organisasi diberi informasi baru, model perilaku baru atau bahkan cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian maka perlu dibangun sebuah kesadaran bahwa pada prinsipnya kehidupan adalah suatu proses kehidupan terus menerus.

Dalam hal ini, Tuan Guru Mustiadi Abhar sebagai pimpinan Pesantren Darul Falah tidak hanya fokus dalam pengembangan pesantren saja akan tetapi juga beliau melihat perkembangan-perkembangan di luar pesantren. Tuan Guru Mustiadi Abhar selaku pimpinan pesantren dan tokoh masyarakat menyoroti sebuah budaya masyarakat Sasak Lombok yaitu budaya *Rebo Bontong*, dalam perayaan budaya *Rebo Bontong* ini kerap menimbulkan efek negatif bagi masyarakat, dari fenomena ini Tuan

Guru merasa prihatin terhadap masyarakat sehingga sebagai seorang tokoh agama dan pimpinan pesantren maka beliau melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* dari perayaan di pantai menuju ke perayaan *Rebo Bontong* di pesantren. Pada perayaan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Tuan Guru Mustiadi Abhar memberikan pencerahan dan pendidikan kepada masyarakat terkait budaya yang perlu dipertahankan atau budaya yang perlu ditransformasikan ke dalam nilai-nilai Islam, seperti halnya mengajak masyarakat dengan arif dan bijaksana untuk mengikuti perayaan *Rebo Bontong* di pesantren.

Pengubahan adalah gerakan atau perjalanan batin dalam reaksi terhadap perubahan. Tahap kedua ini terjadi karena terjadinya perubahan yang diperlukan. Pada tahap ini orang-orang tidak yakin atau bahkan takut.

Untuk itu, dukungan sangat penting dan bisa dalam bentuk pelatihan, *coaching*, dan belajar dari kesalahan sebagai bagian dari proses. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut:⁵¹⁶

- a. Sering berkomunikasi; Melakukan komunikasi di seluruh perencanaan dan pelaksanaan perubahan, menjelaskan manfaat perubahan, menjelaskan secara tepat bagaimana perubahan yang akan berlaku pada semuanya, mempersiapkan diri untuk semua orang yang datang.
- b. Mengusir rumor; Pertanyaan terbuka dan jujur, Segera menangani masalah, berkaitan dengan kebutuhan untuk kembali ke kebutuhan operasional.

⁵¹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Edisi ke 3) Jakarta Rajawali Press 2012, 77

c. Memberdayakan tindakan; Memberikan banyak pilihan untuk keterlibatan karyawan, ada upaya manajer memberikan pengarahan harian, melibatkan masyarakat dalam proses, menghasilkan kesuksesan dalam jangka pendek untuk memperkuat perubahan, Negosiasi dengan pihak eksternal yang diperlukan (seperti karyawan organisasi).

Pondok pesantren tidak akan mungkin meningkatkan sumber daya manusia, kecuali dengan membina akhlak dan kedisiplinan yang tinggi sebagai salah satu faktor yang sangat penting. Namun, dalam menghadapi era globalisasi yang ditandai dengan transformasi sosio-kultural secara besar-besaran, dimana manusia menghadapi problem yang makin kompleks dan rumit, menjadikan suatu keniscayaan, bahwa membina mental dan akhlak santri dan masyarakat sekitar pesantren sangat perlu untuk meningkatkan sumber daya manusia yang baik dan terorganisir.

Di sisi lain, banyak pihak yang merasa ragu, apakah di masa mendatang pesantren masih tetap mampu bertahan seperti sekarang ini dengan hanya mengandalkan tenaga pengajar yang apa adanya, juga tanpa penerapan manajemen yang baik. Islam menganjurkan untuk belajar karena Islam adalah agama, ilmu dan cahaya dan bukan kebodohan dan kegelapan. Di dalam Al-Qur'an al-Karim perintah untuk mengatur dan merencanakan suatu pekerjaan dapat di lihat pada Firman Allah swt dalam QS. al-hasyr.59: 18 berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*⁵¹⁷

Dari ayat di atas dapat dipahami, bahwa perintah untuk merencanakan dan mengolah suatu pekerjaan amatlah penting untuk dilaksanakan terutama dalam hal pengelolaan suatu lembaga pendidikan dalam rangka pembentukan pembinaan santri dan masyarakat sekitar pesantren yang berkualitas dalam lingkup pondok pesantren.

Tuan Guru Mustiadi Abhar melakukan perubahan Budaya *Rebo Bontong* melalui proses yang cukup panjang yaitu dengan memberikan sosialisasi, dedikasi, dakwah, pencerahan kepada masyarakat. Sehingga masyarakat mulai sadar akan pentingnya nilai-nilai pendidikan Islam dalam kehidupan sehari-hari. Pada tahapan ini Tuan Guru mulai mengadakan agenda *Rebo Bontong* tandingan yang dilaksanakan di pesantren berbasis khazanah Islam Nusantara seperti maulidan, diba'an, sholawatan, istigosah, do'a bersama dan ziarah makam ulama, pada tahapan ini masyarakat mulai secara bertahap datang ke Pesantren Darul Falah untuk mengikuti perayaan budaya *Rebo Bontong*, hal tersebut dilakukan atas dasar kesadaran sendiri tanpa ada intervensi atau paksaan dari Tuan Guru.

⁵¹⁷ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Semarang: Toha Putra, 1989). 919.

Beberapa perubahan terjadi dari budaya *Rebo Bontong* lama ke *Rebo Bontong* baru adalah; Mandi bersama laki-laki dan perempuan diganti dengan mandi tobat dan minum air bersama yang sudah dibacakan *kalimah- al-tayyibah*, membuang sesajian lengkap di laut diganti dengan program sosial; santunan anak yatim dan fakir miskin, penyediaan pasilitas pelayanan publik, seperti pembuatan KTP gratis dll. dangdut (karaoke) diganti dengan membaca kitab Najmul Huda. parade *gendang bleq* diganti dengan sholawatan menggunakan musik hadrah. Hiburan-hiburan seperti joget band dll diganti dengan tari zikir saman, kasidah, drama santri dll. Mantra-mantra diganti dengan istigosah dan yasinan, shalat hajat *lidaf'il bala'* serta ceramah dan ziarah makam Tuan Guru.

4. *al-Tanfidz* (Peroses Pelaksanaan Perubahan)

Perubahan berjalan secara natural dan bertahap sehingga pada tahap pembentukan (*al-Tanfidz*) ini Tuan Guru mulai mengagendakan *Rebo Bontong* di pesantren rutin setiap tahun dengan agenda acara sosial dan keagamaan seperti; santunan anak yatim, donor darah, pelayanan publik, donor darah dan lain-lain, adapun acara keagamaan seperti; Sholat Tasbih berjamāah, Istigosah, zikir dan Do'a, ceramah agama, serta ziarah makam Syekh TGH. Abhar Muhyiddin pendiri Pesantren Darul Falah Mataram.

Dalam rangka mensukseskan acara ini terlebih dahulu Tuan Guru Mustiadi Abhar mengadakan musyawarah dengan para pengurus pesantren, dewan guru dan asatizah Pesantren Darul Falah dan juga

dengan melibatkan para ketua jama'ah Tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* Darul Falah, Komunikasi Tuan Guru dalam upaya akulturasi budaya lokal *Rebo Bontong* dengan budaya pesantren di Pesantren Darul Falah mendapatkan tanggapan yang baik dari para pengelola dan ustazah yang ada di pesantren. Secara umum, segala keputusan Tuan Guru menyangkut persoalan-persoalan pondok pesantren dapat diterima oleh semua warga pesantren. Hal ini disebabkan karena Tuan Guru memiliki otoritas mutlak untuk menentukan arah kebijakan pesantren. Adanya diskusi dan tukar pendapat dalam rapat-rapat pimpinan pesantren adalah untuk memberikan masukan dan pertimbangan, sedangkan keputusan akhir merupakan hak prerogatif Tuan Guru.

Agenda-agenda besar Pesantren Darul Falah di masa pandemi diadakan secara *virtual/live streaming* Yuotube, Facebook dan media sosial lainnya. Misalnya, haul syekh Abhar Muhyiddin yang diadakan setahun sekali dengan ribuan *jamāah* di pesantren. Namun, kali ini Pesantren Darul Falah memperingatinya dengan peserta terbatas khusus warga pesantren serta disiarkan secara *livestreaming* di media sosial Facebook dan Yuotube, begitupun dengan Majelis *Badruttamam* yang diselenggarakan rutin setiap tanggal 15 bulan *Qamariyah* di Pesantren Darul Falah dengan ribuan *jamāah*, di masa pandemi covid 19 dilakukan secara *livestreaming*.

Seperti kegiatan lainnya, kegiatan *Rebo Bontong* masa pandemi covid 19 tetap dilaksanakan seperti biasanya. Akan tetapi, dilakukan

dengan memperhatikan protokol kesehatan. Panitia menyiapkan sarana cuci tangan, penyediaan masker bagi masyarakat yang tidak membawa masker, *hand sanitizer* serta perlengkapan lain sesuai protokol kesehatan yang dianjurkan pemerintah. Kegiatan di masa pandemi ini, tidak menghilangkan nuansa kegiatan seperti sebelumnya. Perayaan *Rebo Bontong*, tetap memiliki agenda keagamaan dan sosial dan pemberdayaan masyarakat.

Yang menarik pada *Rebo Bontong* kali ini, diisi pula dengan agenda Pesantren Darul Falah yang melaunching Kampung Salawat yang diperuntukkan menyambut bulan kelahiran Nabi Muammad SAW. Selain itu, dalam sambutan di acara *Rebo Bontong*, Tuan Guru Muammar Arafat menyampaikan kepada *jamāah* untuk menjaga diri dari covid 19 serta menganggap hal itu cukup penting, akan tetapi menjaga kesehatan batin jauh lebih penting. Tuan Guru memberikan pencerahan dan edukasi kepada masyarakat dengan tetap mematuhi protokol kesehatan sesuai panduan satgas covid 19 dan juga protokol ketaatan dalam penyembuhan penyakit bathin. Tuan Guru memberi gambaran filosofis di masa pandemi.

TGH. Muammar Arafat mengatakan sekarang ada namanya kampung sehat yang diprakarsai oleh pemerintah seperti; mentaati protokol kesehatan dengan selalu pakai masker, hindari dari kerumunan (*social distencing*), cuci tangan menggunakan air mengalir dan memakai *hand sanitezer*. Tuan Guru tidak hanya memberikan edukasi kepada masyarakat dengan meningkatkan imunitas saja, namun Tuan Guru juga

memberikan edukasi dalam rangka peningkatan iman, yaitu dengan mengadakan lomba kampung salawat dalam rangka menyambut bulan maulid Nabi Muhammad SAW, yaitu tetap menjaga protokol ketaatan dengan selalu menjaga lisan dari ucapan yang tidak baik seperti *hate speech*, berita hoak dan menghindari *ikhtilat* laki-laki dan perempuan (*'adamu ikhtilat baina al-rrijal wa-al-nnisa*), menjaga wudu dan menerapkan pola hidup bersih, selalu menggunakan *heart sanitezer* (*tazkiyatu al-nufus*) dengan membaca al-Qur'an, zikir dan salawat.

Model Lewin dan model Kotter sama-sama menggunakan metode *topdown* untuk menciptakan perubahan, dimana orang-orang diarahkan ke arah perubahan baru tanpa banyak partisipasi dalam pembuatan ide perubahan. Prinsip-prinsip model Kotter diadopsi oleh Departemen OEE Ryerson melalui setiap tahap upaya perubahan. Dari kedelapan tahapan, ada setidaknya tiga perbedaan istilah, pada tahap kelima, memberdayakan karyawan diganti menjadi memberdayakan tindakan, tahap ketujuh konsolidasi keuntungan dirubah menjadi tidak ada kata menyerah, terakhir yang kedelapan, membuat jangkar budaya diistilahkan dengan membuat tongkat perubahan.⁵¹⁸

Smartsheet, salah satu lembaga konsultan manajemen di USA menguraikan Model Kotter dengan penjabaran sebagai berikut:⁵¹⁹

⁵¹⁸ Organizational & Employee Effectiveness (OEE) Unit, Change Management Leadership Guide, Ryerson, the Human Resources Department, (Canada: Ryerson University, 2011), 10-14

⁵¹⁹ <https://www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process>, (diakses pada 24 Maret 2019).

- a. Mengidentifikasi apa yang akan disempurnakan, mengetahui apa yang harus ditingkatkan menciptakan landasan yang kuat untuk kejelasan, kemudahan, dan implementasi yang sukses.
- b. Menyampaikan masalah kepada pemangku jabatan yang mencakup manajemen tingkat atas yang mengarahkan dan membiayai upaya tersebut, serta mereka yang secara langsung ditugasi untuk melakukan perubahan.
- c. Merencanakan perubahan, ini adalah peta jalan yang mengidentifikasi rute yang akan diambil dan tujuan. Proses mengintegrasikan sumber daya yang akan dimanfaatkan, ruang lingkup atau tujuan, dan biaya ke dalam rencana.
- d. Mengerahkan sumber daya dan menggunakan data untuk evaluasi. Sebagai bagian dari proses perencanaan, identifikasi sumber daya dan pendanaan merupakan elemen penting. Juga pertimbangkan alat yang diperlukan untuk pendidikan ulang, pelatihan ulang, dan memikirkan kembali prioritas dan praktik. Kejelasan pelaporan tentang kemajuan memungkinkan komunikasi yang lebih baik untuk mengukur keberhasilan.
- e. Komunikasi, proses perencanaan, orientasi, dan pelaksanaan rencana manajemen perubahan yang baik tergantung pada komunikasi yang baik. Menyediakan jalur komunikasi yang jelas dan terbuka di seluruh proses adalah elemen penting dalam semua modalitas perubahan. Metode-metode tersebut menganjurkan transparansi dan struktur komunikasi dua arah untuk memaksimalkan keberhasilan dan meminimalisir kegagalan.
- f. Memonitor dan mengelola resistansi, ketergantungan, dan risiko penganggaran. Perlawanan adalah bagian yang sangat normal dari manajemen perubahan, tetapi itu dapat mengancam keberhasilan suatu proyek. Kebanyakan perlawanan terjadi karena takut akan hal yang tidak diketahui. Ini juga terjadi karena ada sejumlah risiko yang wajar terkait dengan perubahan - risiko dampak ketergantungan, pengembalian risiko investasi, dan risiko yang terkait dengan pengalokasian anggaran untuk sesuatu yang baru.
- g. Merayakan kesuksesan, mengakui pencapaian tonggak adalah bagian penting dari setiap proyek. Saat mengelola perubahan melalui siklus hidupnya, penting untuk mengenali keberhasilan tim dan individu yang terlibat. Ini akan membantu dalam adopsi proses manajemen perubahan Anda serta adopsi perubahan itu sendiri.
- h. Meninjau, merevisi, dan terus meningkatkan, meskipun perubahan itu sulit, tetapi merupakan proses yang berkelanjutan. Bahkan strategi manajemen perubahan biasanya disesuaikan di seluruh proyek.

Tuan Guru Mustiadi Abhar dengan kapasitasnya dalam memimpin dan berkomunikasi, telah mampu memengaruhi dan mengajak masyarakat

untuk melaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah, dengan beberapa agenda kegiatan seperti; Shalat tasbih, Istigosah, Zikir dan do'a, penampilan seni budaya santri Darul Falah dan Ziarah makam pendiri pesantren. disamping dengan tujuan dakwah pimpinan pesantren juga berharap dengan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren hubungan masyarakat dengan pesantren semakin harmonis sehingga masyarakat juga merasa memiliki pesantren. adapun kegiatan yang digelar Pesantren Darul Falah dalam rangka perayaan *Rebo Bontong* di pesantren antara lain; kegiatan bazar murah, kegiatan lomba-lomba antar santri Pesantren cabang Darul Falah, pengobatan gratis, dan pelayanan publik seperti pembuatan akta kelahiran, KK, KTP, SIM, KIA dan lain-lain dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah setempat, kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan beberapa minggu sebelum acara puncak dilaksanakan di pesantren.

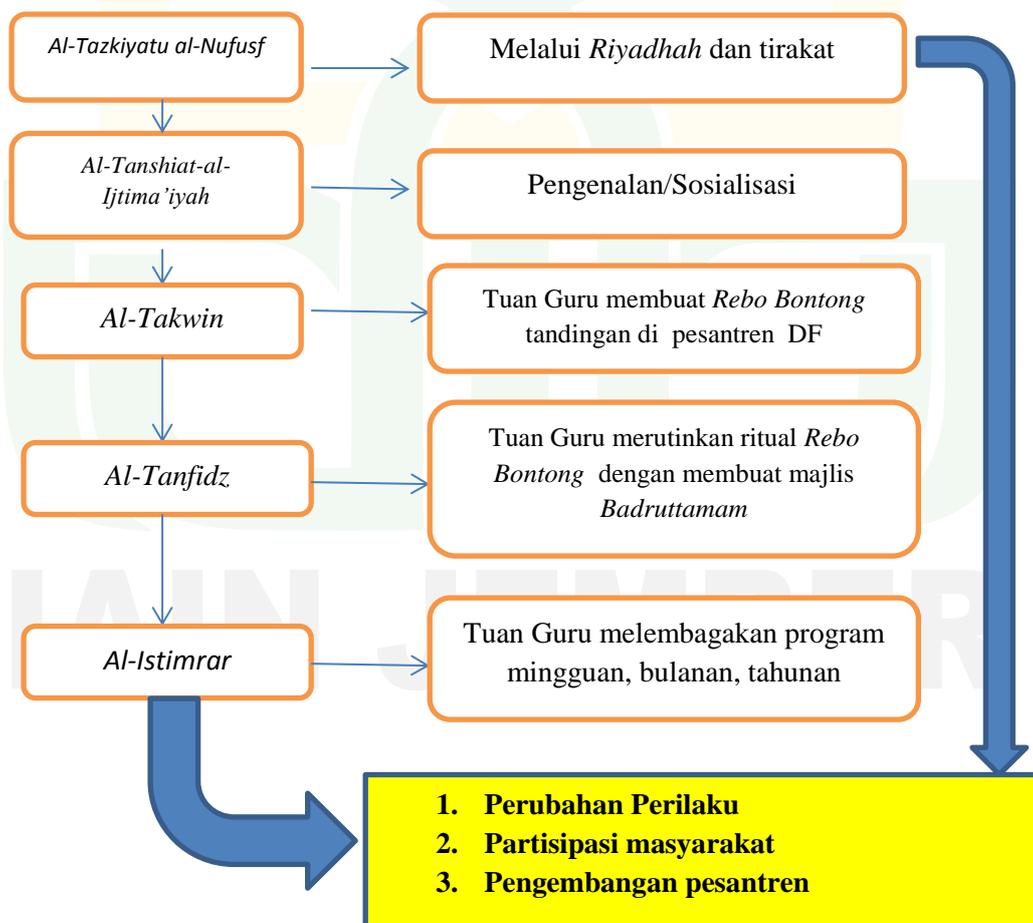
5. *al-Istimrar* (peroses perubahan berkesinambungan)

Pendidikan, dakwah dan pelatihan bertujuan untuk memantapkan beberapa kebiasaan, tradisi, budaya yang telah mulai terbangun dalam diri masyarakat, bermacam-macam cara yang dilakukan oleh pimpinan Pesantren Darul Falah; *pertama*, pimpinan Pesantren Darul Falah membuat program rutin di pesantren diantaranya program mingguan yaitu pengajian umum hari Ahad untuk *jamāah* laki-laki dan hari selasa untuk *jamāah* perempuan. Ada juga program bulanan yaitu program pengajian Majelis *Badruttamam* sebulan sekali yang dilakukan setiap

malam tanggal 15 Qomariyah, khataman dan manaqiban sebulan sekali yaitu pada tanggal 11 Qomariyah, selain itu juga ada program tahunan, seperti perayaan *Rebo Bontong*, Haul Syekh Abhar Muhyiddi pendiri Pesantren Darul Falah, hari jadi (*Miladiyah*) Pesantren Darul Falah, perayaan tahun baru Hijriyah dan Tahun Baru Masehi. Program-program Pesantren Darul Falah ini dalam rangka pembiasaan perilaku baru masyarakat agar istiqomah mengamalkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Gambar 5. 2

Peroses perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah



Adapun teori Kurt Lewin di dalam buku Robbins dan Judge⁵²⁰ mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebih jauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah *unfreezing*, *Moving* & *refreezing*. *Unfreezing* merupakan proses awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (*status quo*). Pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akan terjadi pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sistem yang diinginkan.

Moving merupakan tahap pembelajaran. Pada tahap ini, pekerja diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan nantinya, atau sebuah cara pandang baru untuk level pengambil kebijakan. *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah penegasan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukung perubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal dan menjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan.

Refreezing adalah pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja

⁵²⁰ Robbins SP, dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta. 2007, 348

mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap yang baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan terbentuknya perilaku dan sikap yang baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali maka proses *Unfreezing* akan dimulai kembali.

Berbagai macam kegiatan telah dirancang dan didesain untuk mendukung jalannya perubahan, salah satu langkah nyata yang dilakukan oleh pimpinan Pesantren Darul Falah dalam menjaga nilai-nilai budaya *Rebo Bontong* di pesantren adalah melalui pendidikan dakwah dan pelatihan. Dalam hal pendidikan, dakwah dan pelatihan beberapa partisipan menyampaikan informasi diantaranya adalah Tuan Guru Fauzan Tabrani yang menekankan pada bagaimana membiasakan sesuatu untuk membangun sebuah kebiasaan baru. Dalam model perubahan tiga tahap, Lewin menggunakan beberapa asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan. Asumsi yang dipakai oleh Lewin meliputi:

- a. Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang, b) Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah; c) Manusia adalah penggerak perubahan;

- b. Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan.
- c. Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional.

Refreezing Merupakan fase dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya, atau dengan kata lain membawa kembali perusahaan kepada keseimbangan baru. Fase ini adalah fase dimana keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut harus diperkuat dan dipermanenkan. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan dan kebijakan baru, menciptakan budaya-budaya baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal-hal tersebut, maka perubahan tersebut mencapai titik stabil dengan menerapkan tiga fase perubahan Lewin maka dapat membuat kekuatan pendukung semakin banyak dan kekuatan penolak semakin sedikit.

Dalam pematapan perilaku baru maka pimpinan pesantren membuat budaya baru dalam rangka *sustainability* perilaku baru atau

budaya baru pada masyarakat. Ada beberapa langkah yang ditempuh oleh Tuan Guru Mustiadi dalam pemantapan perilaku masyarakat yang telah melaksanakan kegiatan *Rebo Bontong* di pesantren; *pertama*, Tuan Guru memberdayakan jamāah tarekat, *kedua*, Tuan Guru memberdayakan alumni, *ketiga* Tuan Guru memberdayakan pesantren.

Tuan Guru telah membentuk organisasi yang secara sistematis dan terstruktur, sehingga seluruh jamāah terorganisir dengan baik. Organisasi IKADAFa yang bertugas untuk memenej alumni dan Organisasi Tarekat yang berfungsi untuk mengkoordinir jamāah tariqat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* yang sudah tersebar di seluruh pulau Lombok. Semua organisasi ini ada di bawah payung yayasan Pesantren Darul Falah.

Metode Lewin digunakan sebagai landasan utama dalam menyusun kerangka baru manajemen perubahan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan metode Lewin secara efektif memungkinkan bisnis untuk sukses dalam merencanakan, mendesain dan mengimplementasikan perubahan. Pendekatan metode Lewin adalah penting karena tidak hanya merepresentasikan pendekatan struktur yang bernilai dari manajemen perubahan, tapi juga secara efektif membantu pengguna untuk mengetahui sampai mana pencapaian yang pengguna dapatkan dalam arti dari proses perubahan berbeda yang pengguna jalankan dan akhirnya untuk lebih baik lagi dalam mengikuti kecepatan dunia perubahan.

Dalam rangka proses perubahan tersebut, maka disusunlah strategi perubahan yang memuat rencana dan alokasi sumber daya

berdasarkan kebutuhan untuk setiap proses perubahan yaitu; pertama, pembersihan jiwa (*al-tazkiyatu al-nufus*), kedua, pengenalan/sosialisasi (*Al-Tanshiat-al-Ijtima'iyah*), ketiga, pembentukan (*al-takwin*), keempat, pelaksanaan (*al-tanfidz*), ke lima, kesinambungan (*al-istimrar*). Dalam hal ini peneliti mengembangkan teori Kurt Lewin yaitu proses perubahan *unfreezing*, *change* dan *refreezing*. Program *Management of Change* menjadi salah satu faktor suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi, dan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan capaian keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara efektif dan efisien. Menurut Wibowo⁵²¹ manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa *Management of Change* adalah proses penyejajaran dengan perubahan, adapun tiga kondisi yang diperlukan dalam mewujudkan perubahan yang efektif adalah :

- a. Kesadaran : para stakeholders memahami dan meyakini visi, strategi dan rencana implementasi, 2) Kapabilitas : para stakeholders meyakini bahwa mereka mampu meraih ketrampilan yang dibutuhkan serta mampu menangani dan mengambil keuntungan dari perubahan tersebut, 3) Keikutsertaan : para stakeholders bisa menghargai tugas

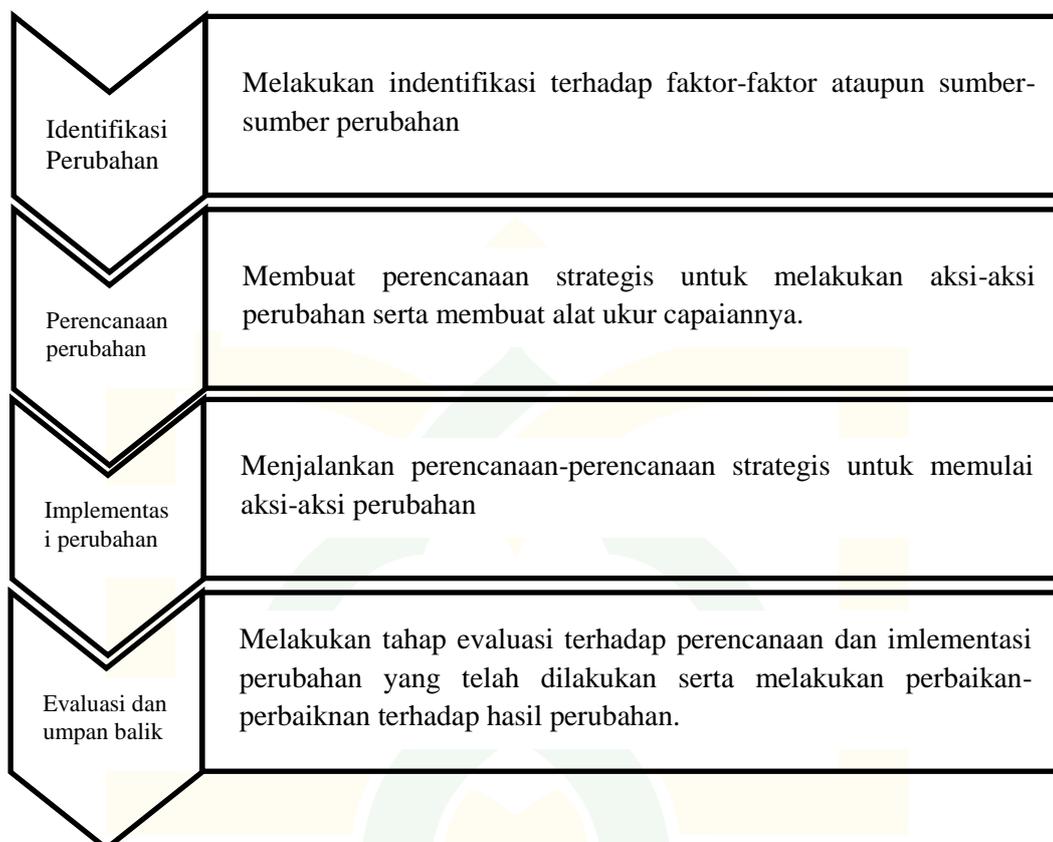
⁵²¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Edisi ke 3) Jakarta Rajawali Press 2012, 36

dan pekerjaan baru serta peluang untuk berperilaku dengan cara-cara baru (sikap, ketrampilan, dan cara kerja baru).

Pada masa awal perubahan suatu organisasi tentunya dibarengi dengan adanya perubahan budaya yang dilakukan oleh manajemen atau bentuk pimpinan yang baru dalam mengambil langkah-langkah untuk melembagakan budaya baru dengan menciptakan pola-pola baru dengan berupa simbol-simbol, keyakinan-keyakinan dan struktur-struktur.

Dalam *Management of Change* terdapat pula tahapan yang dapat digambarkan sebagai berikut, pada awalnya organisasi harus mampu mengidentifikasi perubahan yang terjadi, setelah itu membuat perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan yang selanjutnya dari perencanaan strategis yang ada diimplementasikan oleh organisasi perusahaan, setelah itu organisasi harus melakukan evaluasi dari strategi yang telah diimplementasikan dan melakukan perbaikan untuk menjalankan langkah selanjutnya. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar skema tahapan manajemen perubahan berikut :

IAIN JEMBER



Gambar 5.3 Skema Tahapan Manajemen Perubahan

IAIN JEMBER

TABEL PERUBAHAN BUDAYA REBO BONTONG LAMA DAN BARU

NO	RITUAL BUDAYA REBO BONTONG LAMA	RITUAL BUDAYA REBO BONTONG BARU	KETERANGAN
1	Mandi bersama Laki-laki dan perempuan	mandi tobat dan minum air bersama yang sudah dibacakan <i>kalimah-al-tayyibah.</i>	Mandi bersama dengan ikhtilat laki-laki dan perempuan dinilai sebagai budaya fasid (<i>toxic culture</i>) yang kemudian Tuan Guru merubahnya dengan ritual budaya soleh (<i>healty culture</i>) yaitu mandi taubat dan minum air bersama yang sudah didoakan Tuan Guru
2	Membuang sesajian lengkap di laut	Program sosial; santunan anak yatim dan fakir miskin, penyediaan pasilitas pelayanan publik, seperti pembuatan SIM, KTP, KIA secara gratis.	Membuang sesajian di laut adalah tergantung dari niatnya, jika dikaitkan dengan mistis yaitu berniat untuk memberikan makhluk gaib penjaga laut maka budaya tersebut dinilai <i>fasid</i> , sedangkan apabila diniatkan untuk sadakah kepada makhluk Tuhan yang ada di laut seperti ikan dan lainnya maka mubah, namun makanan-makanan sesajen yang dibuang ke laut yang kemudian disadakahkan kepada yang lebih

			membutuhkan maka akan lebih baik (<i>al-aslah</i>). Oleh karena itu Tuan Guru merubahnya dengan kegiatan keagamaan dan sosial di pesantren.
3	dangdut (karaoke)	Membaca kitab <i>Najmul Huda</i>	Dangdut dan karaoke yang syaer-syaernya menimbulkan syahwat jelas dapat melalaikan diri dalam Allah, begitupun sebaliknya jika syaer-syaer yang dilantunkan berupa pesan-pesan moral dan agama menjadi baik, pada poin ini Tuan Guru merubahnya dengan membaca kitab <i>Najmul Huda</i> dengan lagu Bahasa Sasak Lombok ini termasuk bagian dari <i>al-aslah</i> .
4	parade <i>gendang bleq</i>	Sholawatan menggunakan musik <i>hadrah</i>	Parade <i>gendang beleq</i> adalah mubah namun Tuan Guru merubahnya dengan ritual yang lebih baik yaitu dengan <i>hadrah</i> dan salawatan.
5	Hiburan-hiburan seperti joget band dll	Tari zikir saman, kasidah, drama santri dll	Ritual joget dan band dinilai sebagai ritual yang fasid dan Tuan Guru merubahnya dengan tari zikir saman, kasidah, drama

			santri dan ini termasuk soleh
6	Mantra-mantra	Do'a bersama, istigosah dan yasinan.	Mantra-mantra soleh diubah menjadi ritual yang aslah yaitu istigosah.
7		shalat hajat <i>lidaf'il bala'</i>	Pengembangan ritual yang soleh.
8		Ceramah, pengajian dan ziarah makam	Pengembangan ritual yang soleh.

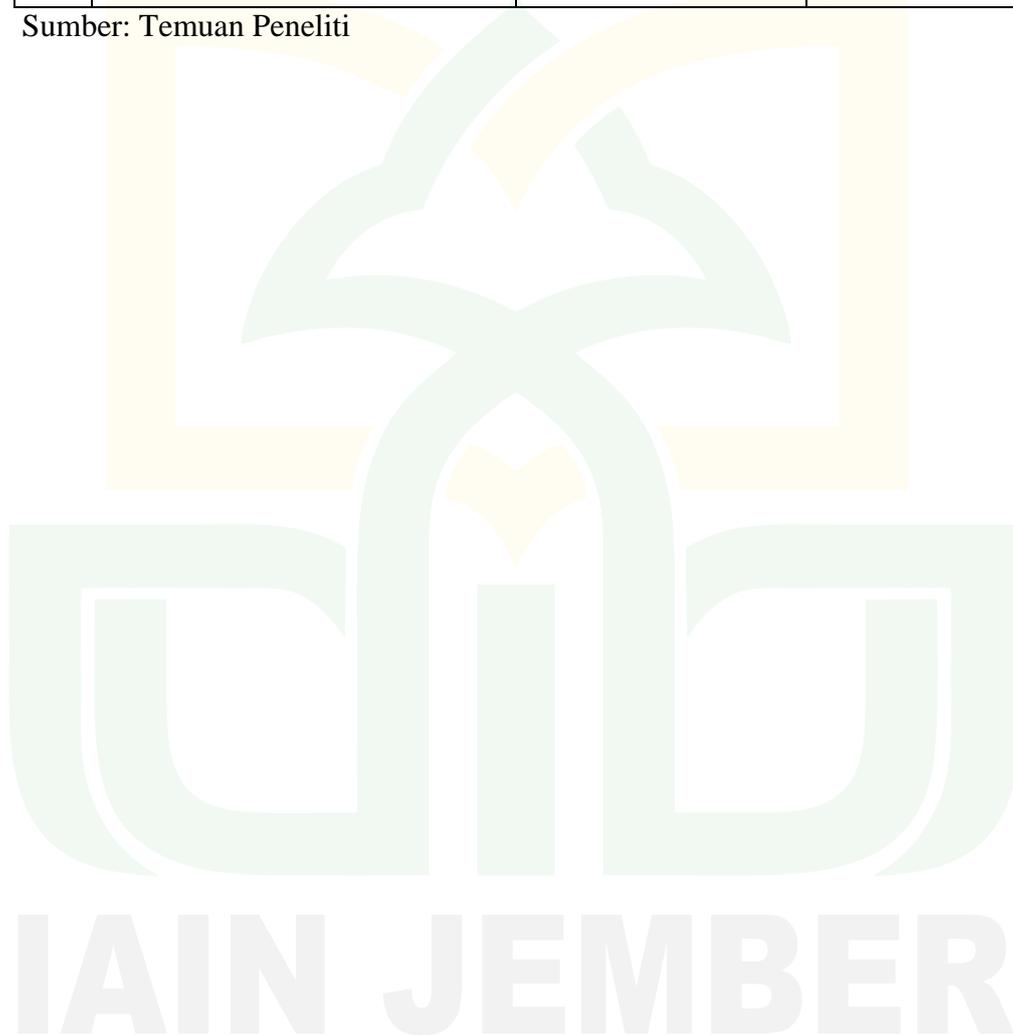
Sumber: Temuan Peneliti

NILAI-NILAI RITUAL BUDAYA *REBO BONTONG* LAMA DAN BARU

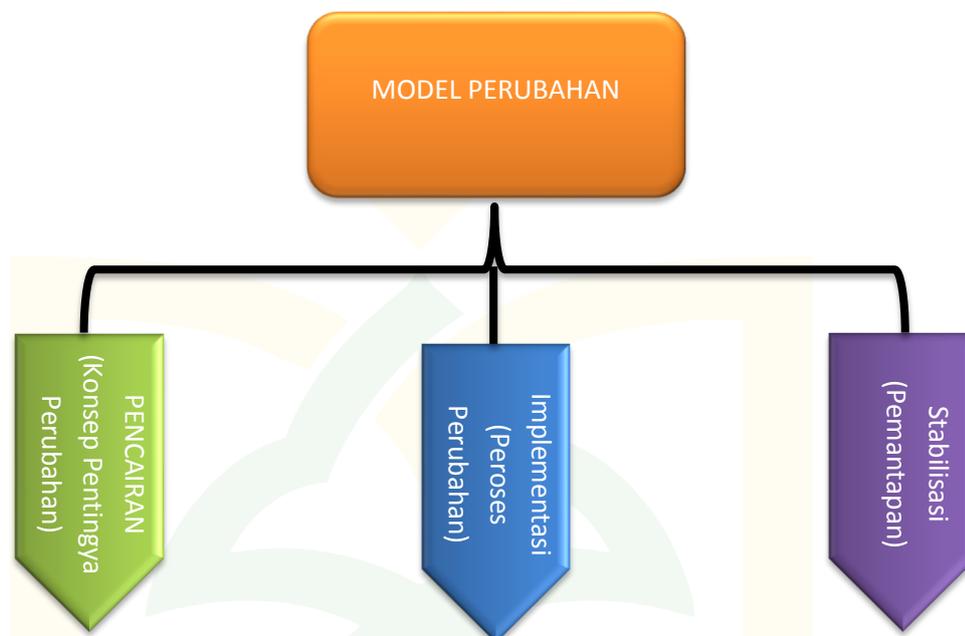
NO	NILAI RITUAL BUDAYA <i>REBO BONTONG</i> LAMA	NILAI RITUAL BUDAYA <i>REBO BONTONG</i> BARU	KETERANGAN
1	Silaturahmi antar warga semakin terjalin erat.	Silaturahmi antar warga, guru dengan murid, alumni, masyarakat dengan pesantren semakin erat.	Nilai-nilai soleh menjadi nilai-nilai aslah.
2	Ajang promosi pariwisata	Promosi program pesantren ke masyarakat dan pemerintah. Promosi pesantren sebagai wisata religi dan berbudaya.	Nilai-nilai soleh menjadi nilai-nilai <i>aslah</i> .
3	Untuk mendongkrak ekonomi komunitas budaya	Mengembangkan ekonomi pesantren dan masyarakat	Nilai-nilai soleh menjadi nilai-nilai aslah.
4	Nilai <i>religius</i> membersihkan jiwa untuk menyambut bulan maulid Nabi dengan mandi bersama laki dan perempuan.	Nilai-nilai religius membersihkan jiwa dengan zikir, salawat dan dan taklim	Nilai-nilai fasid (<i>toxit culture</i>) menjadi nilai-nilai soleh (<i>healty culture</i>).
5	Kurang rasa malu	Saling ajinin (saling menghormati) dengan terpisahnya jamāah laki-laki dan perempuan	Nilai-nilai soleh menjadi nilai-nilai aslah.

		dikasih pembatas	
6	Nilai-nilai kebersamaan	Nilai kebersamaan: saling perasak, saling pesilaq, saling laiq, saling ilaq an (saling memberi)	Nilai-nilai soleh menjadi nilai-nilai <i>aslah</i> .
7	Nilai hiburan	Nilai-nilai Taklim, Takzim dan Takrim	Nilai-nilai soleh menjadi nilai-nilai <i>aslah</i> .

Sumber: Temuan Peneliti



GAMBAR 5.4
MODEL PERUBAHAN KURT LEWIN



IAIN JEMBER

C. Membangun Motivasi Masyarakat untuk Berpartisipasi dalam Pengembangan Pesantren Darul Falah

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.⁵²² Kast dan Rosenzweig mendefinisikan motif sebagai sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau setidaknya untuk mengembangkan suatu kecenderungan perilaku yang khas⁵²³ Motivasi dapat didefinisikan sebagai satu kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong atau menggerakkannya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dasarnya.⁵²⁴

Tingkat kebutuhan akan memutuskan penghargaan seperti apa yang akan memuaskan seorang pekerja. Menurut Dessler, kebanyakan psikolog meyakini bahwa semua motivasi berasal dari suatu ketegangan yang terjadi jika satu atau lebih kebutuhan penting kita tidak terpenuhi⁵²⁵ Maslow juga mengatakan bahwa: Hanya kebutuhan yang tidak terpenuhi yang akan menjadi sumber motivasi; kebutuhan yang terpenuhi tidak menciptakan ketegangan dan oleh karena itu tidak ada motivasi'.⁵²⁶

Ada tiga kualitas yang termasuk dalam setiap definisi motivasi: (1) mengangap adanya kekuatan dari dalam, (2) yang menggerakkan untuk

⁵²² Robbins, Stephen, P., Judge Tymotheny A., *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc. 2015, 127

⁵²³ Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig., *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company 2005, 296

⁵²⁴ Yorks, Lyle, *A Radical Approach to Job Enrichment*. New York: Amacom. 2004, 21

⁵²⁵ Dessler, Gary, *Organization Theory, Integrating Structure and Behavior*. Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2006, 332

⁵²⁶ Burke, W. Warner, *Organizational Development*. Reading, MA: AddisonWesley Publishing Company., 2007, 321

bekerja, (3) menentukan arah tindakan Sejauh ini, peroses motivasi telah dilihat sebagai peroses membuat keputusan yang terjadi pada para pekerja⁵²⁷ Vroom mendefinisikan motivasi sebagai peroses untuk membuat pilihan dari berbagai kemungkinan aktivitas yang bisa dilakukan.⁵²⁸ Motivasi adalah faktor yang menggerakkan, mengarahkan dan menyokong secara terus menerus hasil yang semakin meningkat.⁵²⁹

Motivasi merupakan elemen yang penting untuk memperbaiki produktivitas kerja, setiap pelaku kerja perlu memiliki pengertian yang jelas tentang bagaimana motivasi berkaitan dengan kepuasan dan sistem penghargaan. Berbagai kajian tentang kondisi organisasi telah menghabiskan banyak waktu, tenaga dan upaya oleh para pelaku kerja untuk mencoba memperbaiki efektivitas dan efisiensi sistem kerja. Memahami kepuasan kerja dan motivasi kerja dapat menjadi kunci dasar untuk memperbaiki produktivitas kerja.

Kajian pustaka tentang motivasi dari tiga teori terdepan tentang motivasi, Maslow, Herberg dan McClelland, menunjukkan bahwa sistem penghargaan tipikal yang digunakan di organisasi umum hanya memenuhi faktor higiene dan tidak sampai pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi yang akan benar-benar memotivasi orang. Bagaimana cara usaha untuk memotivasi

⁵²⁷ Aldagi Ramon J., *Task Design and Employee Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company. 2002, 27

⁵²⁸ Hamner, W. Clay and D. Organ, *Organizational Behavior An A22 cipscholoiroach*. Dallas: Business Publ cations. 2005, 142

⁵²⁹ Duttweiler, Patricia C., *Educational Excellence and Motivating Teachers*. Eric Journal The Clearinghouse 2006, 371

para pekerja membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang kedua teori motivasi ini.⁵³⁰

Tujuan kajian pustaka ini untuk memaparkan tiga teori motivasi dalam bidang kerja dan membicarakan faktor-faktor yang menyumbang kepuasan kerja (dorongan) atau yang menyebabkan ketidakpuasan. Teori klasik motivasi Maslow, Herzberg dan McClelland yang disajikan dalam makalah ini, menitik beratkan pada bagaimana setiap teori mendukung teori lainnya dan bagaimana teori tersebut bisa dilaksanakan di tempat kerja.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.⁵³¹

⁵³⁰ Tri Andjarwati, Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland, JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2015, Vol. 1 No.1. 45 -46

⁵³¹ George Terry, *Prinsip – Prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), 131

Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau *moves*, mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.⁵³²

1. Tiga Kebutuhan Manusiaan (Teori “ ERG ”)

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.⁵³³

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena istilah “*existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow, “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa: a) Makin tidak terpenuhinya suatu

⁵³² Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga kerja*, (Bandung : Sinar Baru, Cetakan Baru, 1989), 243

⁵³³ Alderfer C.P, *Existence, relatedness, and Growth*. New York Free Press, 1972

kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. c) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan Alderfer di atas tampaknya lebih banyak didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan cara memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dapat dicapainya. Sehingga apapun dapat mendorong seseorang untuk mencapai dan memperoleh sesuatu sesuai dengan yang diinginkannya. Berdasarkan teori-teori di atas, dapat dikatakan bahwa kekuatan motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Motivasi merupakan kekuatan yang ada pada seseorang yang mengerakan atau menghentikan sesuatu, kekuatan tersebut bisa berasal dari dalam diri kita maupun dari luar.

Kebutuhan hirarki Maslow memberikan titik tolak untuk peningkatan teori kebutuhan manusia. Clayton Alderfer mengembangkan teori eksistensi-hubungan pertumbuhan atau bisa juga disebut sebagai

Existence-Relatedness-Growth (ERG Theory), yang meninjau kembali teori Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia.

Terdapat beberapa perbedaan antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hirarki Maslow. Penelitian telah menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga bentuk kebutuhan disbanding dengan lima bentuk berdasarkan hipotesa Maslow. Kebutuhan manusia adalah berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Demikian juga dengan prioritasnya, masing-masing orang tidak sama. Menurut Clayton Alderfer⁵³⁴ menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga dasar kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (*Existence Needs*). Kebutuhan ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti: bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan.
- b. Kebutuhan untuk hubungan (*Relatedness Needs*) Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan social dan hubungan anatar pribadi bermanfaat.
- c. Kebutuhan untuk bertumbuh (*Growth Needs*) Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Manusia bekerja memenuhi kebutuhannya berdasarkan kontinum kekongkritannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkrit menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau hubungan dengan orang lain untuk

⁵³⁴ Daft, Richard L. *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Jakarta : Erlangga, 2002, 96

dipenuhi dalam mencapai prestasisebelum mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

Menurut Aldag dan Stearns⁵³⁵ Alderfer meninjau kembali teori Maslow dengan cara lain yaitu :

- a. Dia membuktikan bahwa tiga kategori kebutuhan membentuk hirarki any dalam pengertian yang meningkatkan keabstrakan atau mengurangi kekonkretan. Setelah kita bergerak dari kebutuhan eksistensi ke kebutuhan hubungan lalu ke kebutuhan pertumbuhan, cara untuk memenuhi kebutuhan menjadi berkurang dan menjadi kurang konkret.
- b. Alderfer menyadari bahwa sementara memenuhi kebutuhan eksistensi dan hubungan, kita dapat membuat kebutuhan itu kurang penting bagi kita, tidak seperti pada kebutuhan pertumbuhan. Malah sebaliknya, kebutuhanpertumbuhan menjadi lebih penting setelah kita memenuhinya. Setelah kita mampu untuk kreatif dan produktif, kita meningkatkan pertumbuhan kita dan lagi, kita menjadi tidak puas.
- c. Alderfer menerangkan bahwa kita mungkin pertama memusatkan pada kebutuhan-kebutuhan yang dapat dipenuhi dengan cara konkret dankemudian mengurusnya dengan lebih banyak cara untuk menuju kepuasan.

Bagaimanapun, Alderfer menambahkan gagasan tentang kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan terjadi ketika kita tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat tertentu secara hakiki yang menyebabkan kita mundur dan memusatkan pada kebutuhan yang lebih konkret. Apabila kita tidak bisa memenuhi kebutuhan hubungan, kita akan memusatkan pada kebutuhan eksistensi.

Clayton Aldefer mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*existence, relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima

⁵³⁵ Richard L Daft, *Manajemen* ... 97

tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya. Alderfer menyatakan bahwa bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kedua, meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan. Jadi secara umum mekanisme kebutuhan dapat dikatakan *Frustration-Regression* atau *Satisfaction-Progression*.

Peranan Tuan Guru dalam membantu masyarakat mengidentifikasi kebutuhan yaitu Tuan Guru berupaya untuk mengarahkan masyarakat atau jamāah dalam memanfaatkan kegiatan yang akan diadakan oleh Pesantren Darul Falah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam kesuksesan acara tersebut dengan cara istiqomah hadir meramaikan kegiatan-kegiatan kepesantrenan. Untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh maka diperlukan sarana dan prasarana, dalam hal ini peranan Tuan Guru dalam menggerakkan dan mendorong bagaimana masyarakat berpartisipasi dalam segala bentuk kegiatan pesantren maka Tuan Guru melaporkan kepada masyarakat terkait kisaran dana yang dibutuhkan misalnya dalam acara *Rebo Bontong*, dan Tuan Guru juga menginisiasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam agenda tersebut, atas inisiasi dari Tuan Guru masyarakat menjadi semakin termotivasi untuk

berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah baik partisipasi yang dalam bentuk fisik atau partisipasi yang lain.

Disisi lain Tuan Guru memberikan fatwa dan nasehat kepada para jamāah atau masyarakat yang akan terlibat pada acara perayaan *Rebo Bontong*, agar supaya memahami atas ide-ide yang dicetuskan oleh Tuan Guru, terutama terkait dengan manfaat dari kegiatan yang direncanakan oleh Tuan Guru, sehingga masyarakat termotivasi dan tergugah hatinya untuk berpartisipasi penuh pada kegiatan ini. Alderfer⁵³⁶ mengemukakan tiga kategori kebutuhan. yaitu:

- a. *Existence* (keberadaan). *Existence* merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpelihara keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia ditengah-tengah masyarakat atau perusahaan.

Eksistence ini meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, kebutuhan materi, rasa aman dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Oleh karena kebutuhan ini amat mendasar untuk terpenuhi dengan sebaik-aiknya, agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

- b. *Relatedness* (kekerabatan/keterkaitan). *Relatedness* merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, yaitu seperti

⁵³⁶ Alderfer C.P. *Existence, relatedness, and Growth*. New York Free Press, 1972

anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat kerja. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, dan sebagian kebutuhan pristin, dalam teori Maslow. Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memerhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang, dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.

- c. *Growth* (Pertumbuhan). Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Dalam kebutuhan ini akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini. Walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang amat berbeda. Akan tetapi, fokus perhatian dan perkembangan, maka cara pengkombinasian ini dapat diterima. Bila kebutuhan ini dapat terpenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri. Dalam hal ini Tuan Guru mengarahkan atau memberikan pandangan kepada masyarakat, terkait dengan asas manfaat yang akan diterima dari kegiatan yang akan diselenggarakan oleh Pesantren Darul Falah.

Aldefer mengemukakan bahwa teori *existence, relatedness, dan growth* (ERG) ini membedakan dua hal dasar. Pertama, memecah

kebutuhan-kebutuhan kedalam tiga kategori: kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal), kebutuhan pertumbuhan (kebutuhan kreativitas atau pengaruh produktif). Kedua, dan lebih penting menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali. Rangkaian kategori ini telah sangat berguna untuk mengukur berapa banyak kebutuhan yang ada pada seseorang pada suatu saat tertentu. Pendekatan ini mengakui kemungkinan bahwa tidak semua orang mempunyai kebutuhan dasar yang sama banyaknya.⁵³⁷

Teori ERG ini memiliki perbedaan dengan Maslow needs hierarchy theory sebagai berikut; a) Teori ERG, menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja pada saat yang bersamaan, artinya tidak harus selalu bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan Maslow. b) Teori ERG, menyatakan jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

Adapun teori motivasi kebutuhan diatas sebagai berikut; a) Memotivasi para bawahan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka, b) Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus, c) Pengarahan dan pemberian motivasi

⁵³⁷ Alderfer C.P., *Existence, relatedness...*

dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat memengaruhi gairah kerja, d) Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi, e) Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan, f) Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

Teori kebutuhan ERG Alderfer menjelaskan bahwa manusia bekerja memenuhi kebutuhan keberadaan (eksistensi), hubungan relasi dan pertumbuhan terletak berdasarkan urutan kekonkretannya. Semakin konkrit kebutuhan yang hendak dicapai, makasemakin mudah seorang karyawan untuk mencapainya, Kebutuhan yang kongrit menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah, kemudian kebutuhan hubungan relasi dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi kerja sebelum seseorang mencapai kebutuhan yang lebih kompleks dan yang paling kurang kongrit (abstrak), yaitu kebutuhan pertumbuhan. Paling tidak ada dua alasan yang mendasar dalam teori ini, yaitu : *Pertama*, semakin suatu kebutuhan yang paling konkret dicapai, maka semakin besar kebutuhan yang kurang konkrit (abstrak) dipenuhi. *Kedua*, semakin kurang sempurna kebutuhan dicapai, maka semakinbesar keinginan untuk memenuhi kebutuhannya agar mendapat kepuasan. Teori kebutuhan ERG Alderfer menyatakan bahwa jika kebutuhan untuk tumbuh dihalangi oleh lingkungan dan tidak diberikan kesempatan, maka karyawan akan terdemotivasi dan mencari pemenuhan kebutuhan di tingkat yang lebih

rendah. Tapi bisa saja seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya untuk bertumbuh walau kebutuhan eksistensi dan hubungannya belum terpenuhi.⁵³⁸

Dalam pelaksanaan proses kegiatan pesantren, interaksi antara Tuan Guru dan jamāah menjadi faktor utama terciptanya situasi dan kondisi yang kondusif. Tuan Guru berperan sebagai pendorong dan pembimbing bagi jamāah dalam kegiatan tersebut. Tuan Guru membimbing masyarakat atau jamāah dengan menyampaikan materi-materi yang khususnya dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari seperti; ilmu yang sifatnya fardu ‘ain yaitu tentang iman (*ilmu zat-al ‘aliyah*) dan ilmu mengenal sifat-sifat Allah SWT. Kemudian ilmu fikih, halal haram, hal ihwal ibadah. Kemudian juga tentang ahwal dan maqamat (tasawuf) yaitu bagaimana manajemen qalbu. Tuan Guru tidak hanya membimbing dengan sekedar menyampaikan materi pengajian tetapi yang jauh lebih penting adalah membimbing jamāah peraktek dzikir wirid, istighosah secara langsung.

Sehingga masyarakat atau jamāah yang akan terlibat pada acara ini memahami makna dari setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh Pesantren Darul Falah dalam hal ini yang dimotori oleh Tuan Guru Mustiadi Ahbar. *Rebo Bontong* masih dipertahankan dalam konteks media silaturahmi namun kontennya yang berubah yaitu dalam bentuk manaqiban, zikiran, istigosah, sadakah dan lain-lain. Pada *Rebo Bontong* ini juga mengandung nilai-nilai persuasip yaitu ajakan untuk mengingatkan kepada

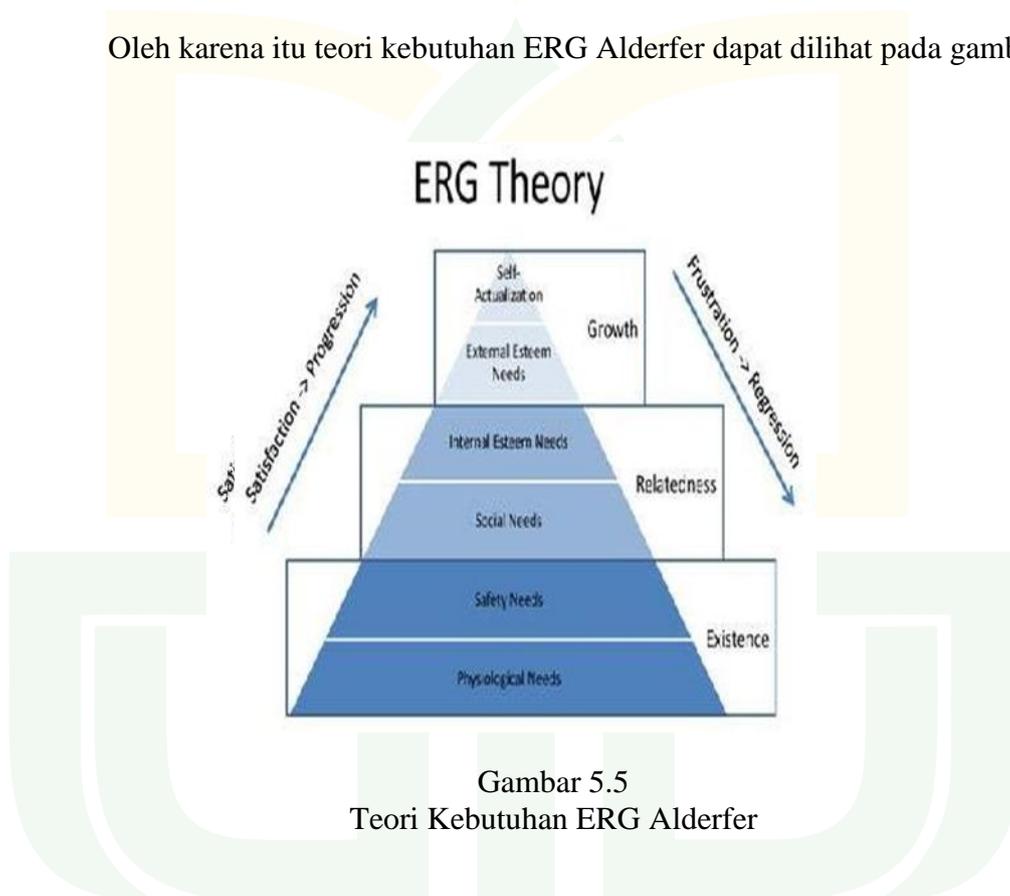
⁵³⁸ Endang Ruswanti, Alhani Rita Rosita, Unggul Januarko, Aplikasi Teori Kebutuhan ERG Alderfer Terhadap Motivasi Karyawan Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta, Forum Ilmiah Volume 10 Nomer 2, Mei 2013, 166-167

manusia akan kekuasaan Allah SWT., seperti keyakinan masyarakat Lombok bahwa pada hari *Rebo Bontong* Allah SWT menurunkan banyak bala' dan penyakit ke dunia sehingga masyarakat saling mengingatkan untuk berhati-hati, dalam hal ini juga ada nilai-nilai tarbiyah, pendidikan, dimana tokoh masyarakat mengingatkan kepada umatnya, orang tua kepada anak-anaknya, tetangga kepada tetangganya bahwa segala sesuatu baik dan buruk datang dari Allah SWT.

Pertemuan saat ini menjadi sesuatu yang sangat langka dengan keberadaan teknologi lebih-lebih pada masa pandemi, betapa mahalny sebuah pertemuan dan *Rebo Bontong* hadir untuk memfasilitasi itu, Nilai silaturahmi pada budaya *Rebo Bontong* mengajarkan kepada masyarakat bahwa silaturahmi yang diajarkan oleh Nabi esensinya adalah pertemuan dengan *bermuajjah*. Tuan Guru Mustiadi telah mampu memberikan motivasi kepada jamāah dalam bentuk dukungan arahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, saran dan nasehat untuk mengikuti kegiatan yang ada sehingga berdampak kepada partisipasi masyarakat dalam pengembangan pesantren.

Ada tiga klasifikasi keterkaitan antar tiga tingkatan kebutuhan di dalam teori motivasi ERG oleh Alderfer ini. Ketiganya adalah: kepuasan-peningkatan, frustrasi-regresi, dan penguatan bersama antar kebutuhan pada teori ERG Alderfer. Ketiga tingkat kebutuhan dalam teori ERG bisa saling menguatkan dan mendorong seseorang untuk ke tingkat yang lebih tinggi. Dan teori ini memungkinkan seorang pekerja untuk tetap termotivasi meski

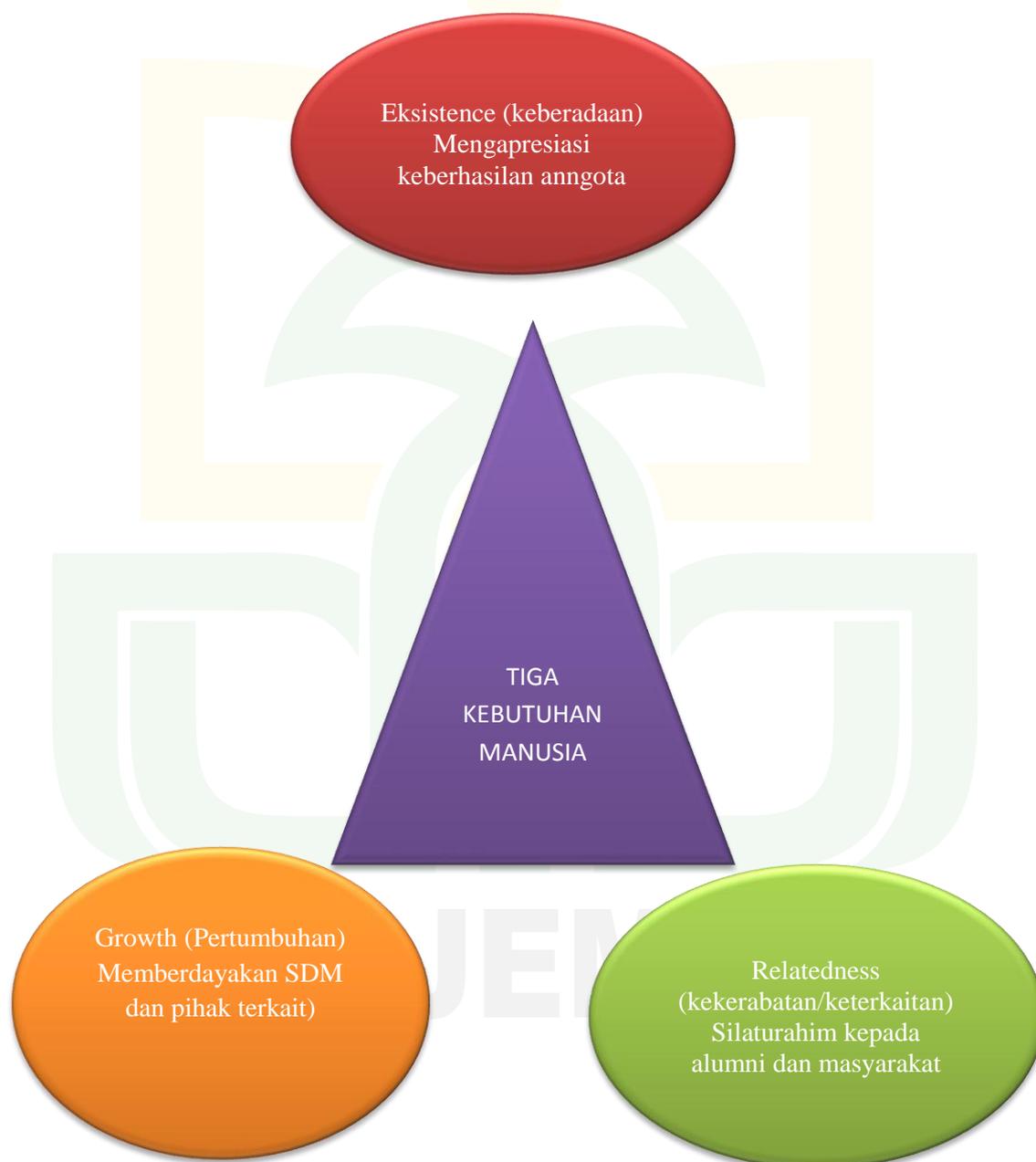
ada tingkatan kebutuhan yang belum terpenuhi. Misalnya pada tahap frustrasi-regresi, seorang karyawan yang merasa tidak bisa memenuhi kebutuhan pertumbuhannya di tingkat yang tertinggi maka dia akan mencari pemuasan kebutuhan di bawahnya, kebutuhan untuk hubungan dan selanjutnya kebutuhan eksistensi meski telah terpuaskan sebelumnya. Oleh karena itu teori kebutuhan ERG Alderfer dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 5.5
Teori Kebutuhan ERG Alderfer

IAIN JEMBER

GAMBAR 5.6
TEMUAN TENTANG MEMBANGUN MOTIVASI MASYARAKAT
UNTUK BERPARTISIPASI DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
DARUL FALAH MATARAM



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis data yang dilakukan secara mendalam dan komprehensif serta implikasi penelitian, maka penulis berkesimpulan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok; *Pertama* Kepemimpinan Transformatif dan yang *kedua*, kepemimpinan Karismatik
2. Proses perubahan budaya *Rebo Bontong* yang dilakukan oleh Tuan Guru Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok melalui beberapa tahapan, yang *pertama* penyucian jiwa (*al-tazkiyatu al-nufus*). *Kedua*, pengenalan atau sosialisasi (*al-Tanshiat-al-Ijtima'iyah*) yaitu konsep pentingnya perubahan dengan musyawarah dan sosialisasi, *ketiga*, pembentukan (*al-Takwin*), *keempat*, pelaksanaan (*al-Tanfidz*) dan *kelima*, kesinambungan (*al-Istimrar*).
3. Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok melalui kegiatan budaya *Rebo Bontong* yaitu melalui tiga kebutuhan Manusia, *pertama*, kebutuhan *existence* (keberadaan), *Kedua*, *relatedness* (kekerabatan/keterkaitan), *ketiga*, *Growth* (Pertumbuhan)

B. Saran dan Rekomendasi

1. Saran

Hasil penelitian ini, terkait kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* ini, peneliti membuat beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok NTB, supaya Tuan Guru dan setiap individu yang ada di dalamnya memelihara dan menjaga tradisi atau budaya yang baik dan mengambil budaya baru yang baik. Hal ini, menjadi kekuatan yang bisa digunakan untuk memperkuat kehidupan bersama dan meneguhkan tanah air. Tugas ini juga akan mewujudkan peradaban Islam yang lebih beradab karena dibangun atas dasar kebersamaan. Modal ini penting ditengah kemajemukan Indonesia.
- b. Bagi pimpinan di lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren bahwa kepemimpinan Tuan Guru dalam melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* ini bisa dijadikan sebagai salah satu *role model* bagi pesantren dalam melakukan perubahan budaya (akulturasi budaya) ke arah yang lebih baik untuk mengkampanyekan tentang pesantren yang berbudaya dan berakhlak.
- c. Untuk peneliti berikutnya, supaya melaksanakan sebuah penelitian tindak lanjut yang terkait dengan kepemimpinan Tuan Guru dalam melakukan perubahan budaya *Rebo Bontong* atau semacamnya, agar lebih dalam dan lebih luas tetapi pada aspek lainnya.

d. Bagi Pemerintah: dapat bersinergi dengan pesantren dalam kegiatan-kegiatan yang menghidupkan dakwah dan menjaga tradisi atau budaya terutama akulturasi budaya lokal dengan pesantren sehingga pesantren dapat ikut serta memberikan kontribusi ke daerah khususnya dalam pengembangan wisata halal (*halal tourism*) yang dikembangkan oleh Gubernur Nusa Tenggara Barat.

2. Rekomendasi

Dalam rangka untuk menjaga dan merawat budaya dan motivasi beragama di pesantren Darul Falah Mataram Lombok, minimal ada dua hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan pesantren. antara lain; *pertama*, pemimpin harus memiliki konsepsi penghargaan. Banyak orang yang merasa memberikan kontribusi kepada kelompok kecewa lantaran pemimpinnya tidak pernah mengakui kontribusinya itu. Bahkan seolah-olah ada anggapan bahwa keberhasilan (kontribusi) anak buah itu tidak ada kaitannya dengan lembaga yang dipimpinnya. Hal ini menyebabkan tidak adanya keputusan untuk memberikan penghargaan kepada kontributor. Para aktor kontributor kita juga tidak diberi penghargaan yang layak. Kalau ini terjadi, pemimpin ini tidak akan berumur panjang dalam memimpinnya. Oleh karena itu sangat vital pemimpin mengenali setiap kontribusi anak buahnya sekecil apa pun kontribusinya itu. *Kedua*, pemimpin juga harus memiliki kekuatan *modeling*. Orang di sekitar kita selalu mengawasi apa yang kita perbuat. Kalau mereka mendengar janji kita, mereka menanti apakah janjinya itu dibuktikan atau tidak. Pemimpin tidak cukup memberi

petunjuk sana-sini, dia harus benar-benar melaksanakannya. Memotivasi dengan kata-kata itu penting, tapi tindakan kita akan menjadi sumber motivasi terkuat. Dalam bahasa agama ini sering diterminologikan dengan *uswah hasanah* atau *khudwah hasanan*: contoh baik dan model baik. Nilai-nilai dan praktek yang dimiliki disampaikan kepada anak buah melalui contoh model. Bila tidak maka ancaman yang paling berbahaya adalah”
 “*an-taqu>lu>na ma-la> yaf”a>lu>n.*”

C. Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis temuan penelitian **Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya *Rebo Bontong* di Lombok**” pada sub bab di atas, maka di bawah ini dapat dirumuskan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut;

Pertama Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok, adalah kepemimpinan Transformatif, sebagaimana konsep Bernard M Bass, dengan dimensi kepemimpinan transformasional ; **Karismatik**, dalam hal ini memberi visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga anggota, mampu memperoleh kepercayaan dan *respect* dari bawahan, kemudian **Inspirasional**; Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha bawahan, menyatakan tujuan penting secara sederhana dan mudah dimengerti, **Stimulasi Intelektual** ; Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat dari bawahan, dan **Perhatian Individual** ; memberi

perhatian secara pribadi, mempersatukan setiap bawahan secara pribadi, memberikan bimbingan dan saran.

Namun berbeda dengan temuan yang didapatkan oleh peneliti, bahwasanya gaya kepemimpinan Tuan Guru Mustiadi Abhar dalam perubahan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok bukan hanya dimensi transformatif yang ditawarkan oleh Bernard M Bass akan tetapi diperkuat dengan kekuatan spritual yang dimiliki oleh Tuan Guru itu sendiri, sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwasanya beliau sebagai muqoddam atau mursyid Tarekat *Qadiriyyah wa Naqsabandiyah* dan pengasuh pengajian *Majlis Badruttamam*. Salah satu strategi beliau dalam melakukan perubahan adalah dengan sentuhan spritual.

Kemudian terkait dengan gaya **kepemimpinan Karismatik** yang ditawarkan oleh Gary Yukl, terkait dengan karakteristik kepemimpinan kharismatik : percaya diri, visi mereka mempunyai tujuan ideal, kemampuan untuk mengukapkan visi dengan jelas, perilaku diluar kebiasaan, keyakinan kuat mengenai visi, dipahami sebagai agen perubahan dan kepekaan lingkungan. Pemimpin karismatik kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuatan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Namun apa yang dilakukan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar lebih dari pada itu semua,

dalam kepemimpinan Tuan Guru nampak memiliki dua kecerdasan yakni kecerdasan religius dan kecerdasan kultural.

Menurut peneliti pemimpin religius adalah pemimpin yang beriman yang mengedepankan segala kegiatan kepemimpinannya berlandaskan nilai-nilai agama, dilandasi oleh keyakinan dan kesadaran bahwa dirinya bukan hanya menjalin hubungan horizontal, melainkan melakukan hubungan vertikal dengan Pencipta alam semesta.

Dengan demikian syarat memilih pemimpin religius, *Pertama*: karena baik, bermoral, jujur dan amanah. *Kedua*, keseimbangan antara kecerdasan intelektual dengan kecerdasan *religijs*. *Ketiga*: kepemimpinan religius tidak dominan mengandalkan intelektualitas namun kewenangan sebagai pemimpin berdasarkan pada legalitas agama. *Keempat*, kepemimpinan religius tidak mengesampingkan kecerdasan kultural. yang berlandaskan pada kearifan lokal yang dianut oleh sebuah komunitas, merakyat, menjunjung tinggi nilai-nilai kearifan, mementingkan moralitas.

Kedua, Model Perubahan *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok, yang dilakukan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar adalah ; penyucian jiwa (*al-tazkiyatu al-nufus*), pengenalan/sosialisasi (*al-Tanshiat-al-Ijtima'iyah*), pembentukan (*al-Takwin*), pelaksanaan (*al-Tanfidz*), kesinambungan (*al-Istimrar*) dalam ke lima tahapan ini Tuan Guru menggunakan pendekatan berbasis *religijs*. Tuan Guru Mustiadi Abhar melakukan pengembangan dari teori yang ditawarkan oleh Kurt Lewin yaitu:

Unfreezing (pencairan), *Moving/Changing* (Implementasi), dan *Refreezing* (pembekuan).

Ketiga, Membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pesantren Darul Falah, adalah ; Teori Tiga Kebutuhan Manusia yang ditawarkan oleh Clayton Aldefer, yang meliputi 1). Kebutuhan untuk **keberadaan** (*Existence Needs*). Kebutuhan ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti: bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan. 2). **Kebutuhan untuk hubungan** (*Relatedness Needs*), kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan sosial dan hubungan antara pribadi bermanfaat. 3). **Kebutuhan untuk bertumbuh** (*Growth Needs*) Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Namun berbeda dengan apa yang diterapkan oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar, beliau menggunakan konsep yang ditawarkan oleh Imam Asyatibi sebagaimana yang tertuang dalam kitab *Maqosid Al-syari'ah* bahwa kebutuhan dasar atau *Dharuriyat* (primer) manusia adalah kebutuhan paling utama dan paling penting.. Kebutuhan ini harus terpenuhi agar manusia dapat hidup layak. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi hidup manusia akan terancam di dunia maupun akhirat. Kebutuhan ini meliputi, *hifzu al-dien* (menjaga agama), *hifzu al- nafs* (menjaga kehidupan), *hifzu al- 'aql* (menjaga akal), *hifzu al -nasl* (menjaga keturunan), dan *hifzu al mal* (menjaga harta). Jadi dalam hal motivasi

perubahan ini Tuan Guru Mustiadi Abhar adalah mengedepankan kebutuhan agama dan jiwa.

Berdasarkan fakta atau temuan penelitian terkait dengan kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok yang dibahas pada bab sebelumnya perlu ada penyempurnaan atau penguatan, terkait dengan karakteristik kepemimpinan transformatif, model perubahan dan motivasi, terutama ketika teori tersebut diimplementasikan di pesantren dalam hal ini kekuatan spiritual yang dimiliki oleh Tuan Guru Mustiadi Abhar, kekuatan spiritual dan gaya kepemimpinan inilah yang melatarbelakangi lahirnya gaya **kepemimpinan *Religius Transformatif***.

Kemudian Peneliti mendefinisikan **kepemimpinan religius transformatif** adalah suatu aktivitas dimana kehidupan manusia diarahkan untuk mengikuti prinsip-prinsip yang berasal dari Tuhan, dengan memberikan perhatian individu, motivasi intelektual dan spiritual untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Keterbatasan Peneliti

Sesungguhnya penelitian ini masih sangat terbatas pada kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya di pesantren Darul Falah. Mengingat kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong* adalah suatu hal yang baru.

Penelitian ini belum membahas secara detail bagaimana aspek-aspek lainnya dari kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya *Rebo Bontong*

sebagai respon atas modernitas belum banyak menjadi kajian dalam penelitian kawasan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), sehingga hal tersebut menyediakan ruang kosong bagi penelitian selanjutnya.

Peneliti menyadari betapa penelitian ini masih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh minimnya pengetahuan dan referensi peneliti. Maka dengan ini peneliti akan selalu terbuka dalam menerima kritik serta saran dari para peneliti terdahulu dan para peneliti yang akan datang. Sehingga nantinya akan dicapai bentuk ideal sebuah penelitian yang bisa membawa manfaat bagi keutuhan dan eksistensi pesantren.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Wahyudin et.al. 2009. *Pendidikan Agama Islam*. Jakarta. Grasindo.
- Addisen, Bennis W.G., & B. Nanus. 1985. *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York. Harper & Row.
- Ad-Dumaiji, Abdullah, 2016. *Konsep Kepemimpinan dalam Islam*. Terjemahan Umar Mujtahid. Jakarta. Ummul Qura.
- Anwar, Ali. 2011. *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Arifin, Imron dan Muhammad Selamat. 2010. *Kepemimpinan dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang*. Malang. Kalimasahada Press.
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang. Kalimasahada Press.
- Arifin, Zainal. 2019. *Tafsir Ayat-ayat Manajemen, Hikmah Idariyah dalam Al-Qur'an*. Yogyakarta. Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Aripudin, Acep. 2013. *Sosiologi Dakwah*. Cet. I. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Aziz, Abdul Wahab. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Bass, Bernard M. 1990. *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*. New York. Free Press.
- Bennis, Warren. 1994. *On Becoming a Leader*. New York.
- Bolden, Gosling R., J. Marturano, and Dennison. 2003. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter. UK. Centre for Leadership Studies University of Exeter.
- Bruinessen, Martin Van. 1994. "Pesantren and Kitab Kuning; Maintenance and Continuation of a Tradition of Religion Learning". Wolfgang Marschall (eds.). *Texts from the Island: Oral and Written Traditions of Indonesia and the Malay World*. Ethnologica Bernensia. Berne. The University of Berne Institute of Ethnology.

- Bruinessen, Martin Van. 2015. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat*. Yogyakarta. Gading Publishing.
- Cahyono, Tri Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. IPWI.
- Chaster, Bernad I., 1938. *The Functions of Executif*. Harvard. Harvard College.
- Creswell, W. John. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Terjemahan Achmad Fawaid. Edisi ketiga. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Daft, Richard L. *Management*. 2006. Terjemahan Diana Angelika. Jakarta. Salemba Empat.
- Danim, Sudarman. 2015. *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work*. Terjemahan Agus Dharma. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta. Erlangga.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2015. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta. LP3ES.
- Firestone, William dan Bruce Wilson. 1985. *Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal's Contribution*, *Educational Administration Quarterly*.
- Frensh, J.R.P. Jr. dan B. Raven. 1959. *The Bases of Social Power*. Dalam D. Cartwright (eds.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor. MI. University of Michigan Institute for Social Research.
- Geertz, Clifford. 2013. *Agama Jawa, Abangan, Santri, Priayi dalam Kebudayaan Jawa*. Terjemahan Aswab Mahasin dan Bur Rasuanto. Depok. Komunitas Bambu.
- Gibson dkk. 2002. *Organisasi Perilaku Struktur Peroses*. Terjemahan. Edisi V. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Gibson, James L. at. all. 2006. *Organizations: Behavior, Structure, Prossesses*. Boston.

- Hansen, George P. and Max Weber. 2001. *Charisma, and the Disenchantment of the World*. Chapter 8. PA. Xlibris.
- Hanson, E. Mark. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston. Allyn and Bacon.
- Hasan, Tholhah. Dalam Pengantar Imron Arifin. 1993. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang. Kalimasahada.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hemphill, J.K. & Coons, A. E. Coons (eds.). 1957. *Leader Behavior: its Description and Measurement*. Columbus. Bureau of Bussines Research. Ohio state University.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard. 1977. *Management of Organizational Behavior.*, Edisi ke Tiga. New York. Enggelwod Cliffs.
- Heskett, J.L. & Kotter J.P. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York. Free Press.
- Hill, McGraw and Gary Yukl. 2000. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa Jusuf Udaya. Jakarta. Prenhallindo.
- Hofsede. 1997. *Cultures and Organizations: Sofware of the Mind*. New York. Mc Graw Hill.
- Horikoshi, Horiko. 1987. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Jakarta. Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat/P3M.
- Hoy, K Wayne, Cecil G Miskel. *Educational Administration: Theori Research and Practice*. Terjemahan Daryatno dan Pancasari.
- Hoy, K. Wayne and Cecil G. Miskel. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Third Edition. New York. Random House.
- Imron, Amin Fuad. *Syaikhona Kholil Bangkalan: Penentu Berdirinya Nahdlatul Ulama*. Surabaya. Khalista.
- Ismail, H. Nawawi Uha. *Manajemen Perubahan: Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Cet. 1. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Jacobs, T.O. and Jaques E. 1987. "Millitary Executive Leadership". In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.). *Measures of Leadership*. West Orange. NJ. Leadership Library of America.
- Jahari, Jaja H. 2013. *Manajemen Madrasah*. Bandung. Alfabeta.

- James, P Spillane. 2006. *Distributed Leadership*. San Francisco. Jossey Bass.
- Jerome, Kirk and Marc L. Miller. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Vol. 1. Beverly Hills. Sage Publications.
- Junaidi, M. Ghony dan Fauzan Almansur. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitataif*. Jogjakarta. Ar-Ruzz Media.
- K. Leithwood, D. Jantzi, & R. Steinbach. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia. Open University Press.
- Kahar, A Irawaty. 2008. “Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi”. *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Vol.4. No.1.
- Kartono, Kartini. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Konotz, Harold., Cyril O’ Donnel, and Heinz Wehrich. 1984. *Management*. New York. Mc Grow Hill.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. Terjemahan. Pop Sabran. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jakarta. Erlangga.
- Kotler, Philip. 2000, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Terjemahan. Yogyakarta. Andi Offset.
- Kotter, J.P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York. Free Press.
- Kotter, J.P. 1990. *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review.
- Kuntowijoyo. 1988. *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa*. Jakart. Prisma I.
- Locke, A Edwin. 1991, *The Essence of Leadership*. New York. Maxwel Macmillan.
- Lodico, G. Marguerite, Dean T. Spaulding, Katherine H. Voegtler, 2010, *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*, USA: Jossey Bass.
- Lois, W. Fry., Sean T., Hannah, Michael Noel, and Fred O, Walumbha. 2011. “Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance”. *The Leadership Quarterly*. Edisi 02. No. 002. USA.
- Luthan, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta. Penerbit Andi.

- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. United States for America. Princete Hall.
- Lynn, HallPaine S. 1994. *Managing for Organizational Integrity*. *Harvad Business Review*.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung. PT. Rineka Cipta.
- Mardiyah. 2017. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Aditya Media Publishing.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta. INIS.
- Michae, Patton Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbuy Park. Sage Publication.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana J. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Jakarta: UI-Press.
- Milles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjetjep Rohenal Rohidi. Jakarta. UI Press.
- Mohyi, Achmad. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Surabaya. UMM Press.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Morgan. 1997. *The Image of Organizations*. London. SAGE Publication.
- Munandar, A.S. 2004. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Tangerang. UI Press.
- Musthafa, Masyhur. 2012. *Fiqh Dakwah*. Terjemahan Abu Ridho et.al. Cet. ke-12. Jakarta. Al- I'tishom.
- Nasarudin, H. Umar. 2014. *Rethinking Pesantren*. Jakarta. Elex Media Komputindo Kompas.
- Natsir, M. 1977. *Fighud Dakwah*. Jakarta. Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta. Gadjah MadaUniversity Press.
- Nawawi, Hadari. 1996. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Oteng, Sutisna. 1982. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung. Angkasa

- Ouchi, William. 1985. *Teori Z: Bagaimana Perusahaan Amerika Menghadap Jepang dalam Dunia Bisnis*. Jakarta. Aksara Persada.
- Pace, Wayne R. and Don F Faules. *Organizational Communication*. New Jersey Prentice Hall.
- Paul, Bate. 1994. *Strategic for Cultural Change*. Oxford. Butterworth Heinemann.
- Paul, Hersey, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson. 2000. *Management of Organizational Behavior: Utility Human Resources*. New Jersey. Prentice.
- Permadi. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Pheusey Diana. *Organizational Culture: Types and Transformation*. London. Routledge.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung. Alfabeta.
- R. B. Sutikno. 2007. *The Power of Empathy in Leadership: to Enhance Long-Term Company Performance*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Raihan. 2014. *Kepemimpinan Sekolah Transformasional*. Yogyakarta. PT. LKS Printing Cemerlang.
- Ramadhani, Rachmat al-Banjari. 2008. *Prophetic Leadership*. Yogyakarta. Diva Press.
- Rauch, C.F. & Behling O. 1984. "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership". J.G. Hunt, D. M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (eds.). *Leader and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*.
- Rebecca, Potts and Jeanne La Marsh. 2004. *Managing for Success*. London. Duncan Baird Publishers.
- Richard, Hughes L., et., all. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Terjemahan Putri Iva Izzati. Jakarta. Salemba Humanika.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 13. Erlangga. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Terjemahan Ratna Saraswati dkk. Jakarta. Salemba Empat.

- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2003. *Management*. Seven Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2014. *Essential of Organizational Behavior*. United States of America.
- Roger, Horrison. 1972. *Understanding Your Organization's Character*. Harvard Business Review.
- Sachari, Agus. *Budaya Visual Indonesia*. 2007. Jakarta. Erlangga.
- Sagala, Syaiful. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung. Alfabeta.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco. Jossey-Bass.
- Sergiovanni, Thomas J, and Robert J. Starratt. *Supervision: Human Prespective*. New York. McGrow-Hill.
- Shobirin, E. Najd. 1985. "Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren". Dalam Rahardjo (ed.). *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta. P3M.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1994. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta. LP3ES.
- Soebahar, Abd. Halim. 2016. *Modernisasi dan Perubahan Pondok Pesantren*. Jakarta. LKIS.
- Steenbreenk, Karel A. 1974. *Pesantren, Madrasah, Sekolah. Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta. LP3ES.
- Stogdill, Ralp M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York. Free Press.
- Stoner, James A.F. and Charles Wankel. 1986. *Manajemen*. Terjemahan. Edisi Ketiga. Jilid 2. Jakarta. CV. Intermedia.
- Stoner, James A.F. and R. Edward Freeman. 1992. *Management* New Jersy: Prentice Hall.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung. Alfabeta.
- Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta. LP3ES.
- Surakhmad, Winarno. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung. Teknik Tarsito.

- Sutisna, Oteng. 1982. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung. Angkasa.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Terry, George R. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung. Alumni.
- Thohari, Hamim dkk. 2001. *Sistem Pengkaderan dan Dakwah Hidayatullah*. Jakarta. Dewan Pimpinan Pusat Hidayatullah.
- Uno, Hamzah B. 2013. *Teori Motivasi dan Pengaruhnya: Analisis di bidang Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen Pendidikan Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta. PT. Ikrar Mandiri Abadi.
- Wahab, Abd. HS dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta. Ar-ruzz Media.
- Wahid, Abdurrahman. 1974. *Pesantren Sebagai Sub-Kultur*. Dalam M. Dawam Rahardjo (ed.). *Pesantren dan Pembaharuan*. Cet. I. Jakarta. LP3ES.
- Wayne, Hoy K. and Cecil G Miskel. *Educational Administration: Theori Research and Practice*. Terjemahan Daryatno & Pancasari. Sergiovanni J. Thomas, Robert J. Starratt. *Supervision, Human Prespective*.
- Wayne, Hoy K. and Cecil G. Miskel. 1989. *Educational Administration: Theori Research and Practice*. Terjemahan Daryatno dan Pancasari.
- Weber, Max. 1964. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York. Free Press.
- Weber, Max. 2009. *Sosiologi*. Terjemahan Noorkholish. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Whitfield, David. 2004. "Global Leadership Competencies". *Gonzaga University-Doktoral Program School of Professional Studies. 6th Annual Conference* November 4-7. Waington DC.
- Wibawa, Dwi Ari. 2012. *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*.

- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Yin, Robert K. 2015. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. New Jersey. Pearson Education. Inc.
- Yukl, Gary. 2011. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta. PT. Indeks.
- Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta. Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat.

Jurnal:

- Amanah, Siti. 2015. "Pola Komunikasi dan proses Akulturasi Mahasiswa Asing di STAIN Kediri". *Jurnal Realita*. Vol. 13. No, 1.
- Andre, Harjana. 2007. Iklim "Komunikasi Organisasi" *Jurnal Ilmu Komunikasi*. 180. Volume 4. Nomor 2.
- Arif, Iyas Purwanto dan Achmad Muhammad. 2015. "Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos kerja Santri". *Jurnal MD*. Edisi Juli-Desember.
- Asnawan. 2011. "Islam dan Akulturasi Budaya Lokal di Indonesia". *Jurnal Falsifa*, Vol. 2 No. 2.
- Aulia, Vera Rosida. 2014. "Pola Komunikasi Masyarakat Suku Nuhatan sebagai Dampak Akulturasi Budaya Reformasi". *Jurnal* Vol. 1 No. 1.
- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. 2004. "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bass, Bernard M. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8: 1. 9-32. DOI: 10.1080/135943299398410.

- Chatman J. and D.F. Caldwell. 1994. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assesing Person-Organization Fit". *Academy of Management Journal*.
- Graen, G. dan Hui, C. 1996. "Managing Changes in Globalizing Business: How to Manage Cross-Cultural Business Partners". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9. No. 3.
- Harfin, Zuhti Muhammad. 2014. "Islam Wetu Telu". *Jurnal Istimbath*. Vol. 13. No. 2.
- Khabibi, Muhammad Lutfi. 2016. "Islam Nusantara: Relasi Islam dan Budaya Lokal". *Jurnal Shahih*. Vol. 1. No. 1.
- Martin, Joson. 2013. "Organizational Culture and Organizational Change; How Shared Values, Rituals, and Sagas Can Facilitate Change". In an *Academic Library*. ACRL April 10-13. Indiana polies.
- Paris, Salman. 2014. "Islam dan Budaya Lokal: Studi atas Tradisi Keislaman Masyarakat Jawa". *Jurnal Taqafiyat*. Vol. 15. No. 1.
- Wahid, Marzuki. 2000. "Pondok Pesantren dan Penguatan Civil Society". Dalam *Majalah Aula*. No. 02. Tahun. XXII. Februari.
- Wart, Van M. 2003. "Public Sector Leadership Theory: An Assesment". *Public Administration Review*.
- Yukl, Gary. 1999. "An Evaluation Of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories". *Journal of Leadership Quarterly*.
- Zeffane, Rachid. 1994. "Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach". *International Journal of Manpower*. Vol. 15. No. 9.

Internet:

- Sofian, Efendi. *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*. <http://www.sofian.staff.ugm.ac.id>. Diakses tanggal 29 Juli 2020.
- Sudrajat, Akhmad. *Budaya Organisasi di Sekolah*. <http://akhmad.sudrajat.wordpress.com/2020/06/05/budaya-organisasi-di-sekolah>. Diakses tanggal 5 Juni 2020.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Muhamad Arifin

NIM : 0841917024

Program : Doktor MPI

Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 13 November 2020
Saya yang menyatakan,



Muhamad Arifin
Promovendus



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax.(0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email:pps.iainjbr@gmail.com

No : B. 130/In/20/2/PP.00.9/01/2020
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

20 Februari 2019

Kepada Yth.

Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah

di-

Jombang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Muhammad Arifin
NIM : 0841917024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Doktor
Judul : Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya
Rebo Bontong di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok
Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
Co-Promotor : Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
Waktu Penelitian : 1 Tahun Terhitung Mulai Terbitnya Surat ini.

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Direktur

[Signature]
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



YAYASAN PONDOK PESANTREN NU DARUL FALAH
Jl. Banda Seraya No. 47 Pagutan Kota Mataram Lombok
Telp. (0370) 6161 289



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor :...../YPPNU.DF/II/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok menerangkan bahwa:

Nama : Muhamad Arifin
NIM : 0841917024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Doktor

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (*Research*) di Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok guna penulisan Disertasi dengan judul : **Kepemimpinan Tuan Guru dalam Perubahan Budaya Rebo Bontong di Pesantren Darul Falah Mataram Lombok.**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mataram, 27 Februari 2020

Ketua Yayasan Pesantren Darul Falah



(TGH. Muammar Arafat, SH, MH)



CURRICULUM VITAE

The writer was born at Banyumulek, December 31, 1990. He is the fourth child of Amaq. Arimah and Inaq. Kartini. He was married with Husnul Faizah, SH.I on March 11 2016 and he has one boy his name is Muhammad Huffaz al Arif.

Being enrolled in SDN 05 Banyumulek, Kediri West Lombok Nusa Tenggara 1997. Indeed, six years had been a long journey to pass in SDN 05 Banyumulek until 2003. while he had so many friends to leave. In line with his focus of the study, he, then, decided to extend his study at Pon-Pes (SMP Salafiyah) DARUL FALAH Pagutan Mataram in 2003 until 2006. After graduating from Pon-Pes (SMP Salafiyah) DARUL FALAH, he continued his study in SMA DARUL FALAH Pagutan Mataram for three years (2006-2009). After completing his senior high school, he continued his study at MUHAMMADIYAH University of Mataram in the academic year of 2009/20014. Initially, he had been in English Education Study Program for eight semesters. Right after taking his S1 degree, he extended his study at IKIP of Mataram, having his S2 degree in English Language Teaching.

His experiences in teaching English have begun since 2010. His first career was as an Junior High School (*SMP Salafiyah Darul Falah*) Mataram for the English class in the year of 2010 to 2015 when he was a student of MUHAMMADIYAH University. After taking his S2 degree, he extended his study at IAIN of Jember, having his S3 (doctor) degree in Islamic Education Management.

IAIN JEMBER