

Dr. H. Machfudz, M.Pd.I.

Model
KEPEMIMPINAN
Kiai Pesantren

*Dari Tradisi
Hingga Membangun
Budaya Religius*



Pengantar:

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

Rektor UIN KH. Ahmad Shiddiq (UINKHAS) Jember Jawa Timur

Editor: Muhammad Fauzinuddin Faiz

Dr. H. Machfudz, M.Pd.I.

Model
KEPEMIMPINAN
Kiai Pesantren

*Dari Tradisi
Hingga Membangun
Budaya Religius*

Model
KEPEMIMPINAN
Kiai Pesantren

Penulis:

Dr. H.Machfudz, M.Pd.I.

Copyright © Dr. H.Machfudz, M.Pd.I. 2020

xiv+148 halaman; 14,5 x 21 cm

Hak cipta ada Pada Penulis

ISBN: 978-623-7066-75-0

Penulis: Dr. H.Machfudz, M.Pd.I.

Penyunting: Muhammad Fauzinuddin Faiz, M.H.I

Perancang Sampul: Nur Afandi

Pewajah Isi: Tim Pustaka Ilmu

Penerbit Pustaka Ilmu

Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538

E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com

Website: [https:// www.pustakailmu.co.id](https://www.pustakailmu.co.id)

Layanan WhatsApp: 081578797497

Anggota IKAPI

Cetakan I, November 2020

Marketing:

Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538

E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com

Website: [https:// www.pustakailmu.co.id](https://www.pustakailmu.co.id)

Layanan WhatsApp: 0815728053639

© Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit
Pustaka Ilmu Yogyakarta

KATA PENGANTAR

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

Rektor UIN KH. Ahmad Shiddiq (UINKHAS) Jember Jawa Timur

Manajemen kepemimpinan Pondok Pesantren merupakan suatu proses di dalam menemukan transformasi pembentukan budaya baik dalam budaya belajar santri, hingga membangun komunitas keberagamaan santri secara mandiri dan tidak perlu adanya intervensi, biarlah budaya santri terbentuk dengan sendirinya. Oleh sebab itu, proses pendidikan yang benar adalah membebaskan seseorang dari berbagai kungkungan, intimidasi, dan eksploitasi. Disinilah letak dari tujuan pedagogik, yaitu membebaskan manusia secara komprehensif dari ikatan-ikatan yang terdapat di luar dirinya atau dikatakan sebagai sesuatu yang mengikat kebebasan seseorang dalam berinteraksi antar santri dan masyarakat. Manusia sebagai makhluk pengemban etika yang telah dikaruniai akal dan budi. Dengan demikian, adanya akal dan budi menyebabkan manusia memiliki cara dan pola hidup yang multidimensi, yakni kehidupan yang bersifat material dan bersifat spiritual. Begitu pentingnya pendidikan bagi setiap manusia, karena tanpa adanya pendidikan sangat mustahil suatu komunitas manusia dapat hidup berkembang sejalan dengan cita-citanya untuk maju, mengalami perubahan, sejahtera dan bahagia sebagaimana pandangan hidup mereka dalam membangun karakter budaya yang religius.

Oleh karena itu, tujuan pendidikan di pesantren mengalami perubahan yang terus menerus dari setiap

pergantian roda kepemimpinan. Maka dalam hal ini sistem pendidikan Nasional masih belum mampu secara maksimal untuk membentuk masyarakat yang benar-benar sadar akan pendidikan, terutama pendidikan moral keagamaan. Melihat fenomena yang terjadi pada saat ini banyak kalangan yang mulai melihat sistem pendidikan pesantren sebagai salah satu alternatif untuk terwujudnya produk pendidikan yang tidak saja cerdas, pandai, lihai, tetapi juga berhati mulia dan berakhlakul karimah dan religius. Hal tersebut dapat dipahami bahwa pesantren memiliki karakteristik yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan Nasional.

Sejarah pondok pesantren merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sejarah pertumbuhan masyarakat Indonesia. Hal itu dapat dibuktikan bahwa sejak masa kerajaan Islam pertama di Aceh dalam abad-abad pertama Hijriyah, kemudian masa Wali Songo sampai permulaan abad 20 banyak para wali dan ulama yang menjadi cikal-bakal pesantren baru. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang unik di Indonesia. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Maulana Malik Ibrahim (meninggal 1419 di Gresik Jawa Timur), *Spiritual father* Walisongo, dalam masyarakat santri Jawa dipandang sebagai gurunya guru tradisi pesantren di tanah Jawa.¹

Menurut Mas'ud bahwa asal-usul Pesantren tidak bisa dipisahkan dari sejarah pengaruh walisongo abad 15-16 di Jawa. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang unik di Indonesia. Lembaga ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Mengemukakan, setidaknya ada

¹ Ismail, at.al.ed. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo dengan Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 3

tujuh teori tentang asal-usul system podok pesantren. *Pertama*, pondok pesantren merupakan bentuk tiruan atau adaptasi terhadap pendidikan hindhu dan budha sebelum Islam dating ke Indonesia. *Kedua*, mengklaim berasal dari India, *Ketiga*, berasal dari Baghdad. *Kelima*, perpaduan hindhu Budha dan arab. *Keenam*, berasal dari Indiadan orang Islam Indonesia. *Ketujuh*, berasal dari India, timur tengah dan tradisi lokal yang lebih tua.² Tetapi sulit untuk disimpulkan mana yang lebih kuat, nampaknya pondok pesantren terbentuk atas pengaruh India, arab dan tradisi Indonesia.³

Dalam proses perkembangannya pesantren masih tetap disebut lembaga pendidikan keagamaan yang mengembangkan dan mengajarkan ilmu agama Islam. Dengan segala dinamikanya, pesantren dipandang sebagai lembaga yang merupakan pusat dari perubahan-perubahan masyarakat lewat kegiatan dakwah Islam, seperti tercermin dari berbagai pengaruh pesantren terhadap perubahan dan pengembangan individu, sampai pada pengaruhnya terhadap politik diantara para pengasuhnya dan pemerintah. Tidak dapat dipungkiri lagi institusi pendidikan pesantren adalah pendidikan tertua di Indonesia, hingga saat ini model pendidikan pesantren masih bertahan di tengah-tengah arus modernisasi pendidikan di luar pesantren itu sendiri. Tetapi, juga harus diakui pula bahwa pesantren-pesantren yang dulu pernah mengalami kejayaan, sebagian mengalami kemunduran sejarah karena regenerasi para kiainya tidak disiapkan dalam pengkaderan serius. Sementara arus globalisasi sedemikian kuat terhadap

² Mujamil Qomar. *Pesantren, Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 10

³ Achmad Patoni. *Peran Kiai Pesantren Dalam Partai Politik*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 98

pesantren, justru dunia pesantren tertantang untuk menjawab problematika pendidikan di masyarakat. Inilah yang menadi model dan karakter pesantren dari pendidikan lainnya.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta untuk menghadapi persaingan di era globalisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan bermoral. Pesantren sebagai pendidikan dan pengajaran ilmu-ilmu keagamaan (*tafaqquh fiddin*) sampai saat ini masih menjadi tumpuhan dan harapan masyarakat. Eksistensi pondok pesantren hingga saat ini tidak lepas dari peran serta masyarakat dalam menjaga, melestarikan, dan mengembangkan, sehingga terbentuk kemandirian didalamnya. Keberadaan lembaga tersebut menjadi alternatif dari sekian pendidikan yang ada di Indonesia. Dewasa ini isu akuntabilitas publik semakin mencuat dengan besarnya tuntutan masyarakat untuk menciptakan pelayanan publik khususnya dibidang pendidikan islam yang baik dan berkualitas, terutama akuntabilitas manajemen pendidikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Seiring dengan pesatnya perkembangan zaman manajemen kelembagaan pondok pesantren terkait dengan pengelolaan manajerial *diniyah* pondok pesantren, karena hal inilah pondok pesantren harus lebih transparan dalam pengelolaan dan mempertanggungjawabkan kinerja pengelolaan tersebut. Pada kenyataanya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang dikelola dengan system kekeluargaan. Pada umumnya pengelola atau pengasuh pondok pesantren merupakan pemilik pondok pesantren.

Buku ini mengupas seputar *leadership* atau model kepemimpinan pondok pesantren dalam membangun tradisi

pendidikan karakter pesantren hingga membangun budaya religius di lingkungan pesantren. Salah satu tujuannya untuk menyadarkan masyarakat akan pentingnya membangun budaya religius pesantren serta menciptakan pemahaman yang lebih mendalam sehingga mampu menjawab tantangan zaman. Penulisan buku ini berasal dari hasil penelitian akhir saudara Dr. Machfudz ini merupakan riset Disertasinya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan bagian kebutuhan dalam rangka mendapat jawaban dari masalah yang dihadapinya, yaitu terkait bagaimana membangun budaya pondok pesantren itu tidak mudah, sehingga buku ini menjadi jawaban dalam menghadapi persoalan-persoalan ini.⁴

Dalam buku yang ditulis oleh Dr. Machfudz, ini bisa memberikan gambaran pola *leadership* dan manajerial pondok pesantren, sehingga membawa para pembaca terhadap pemahaman model *leadership* dan manajerial pondok pesantren yang masih menjaga tradisi lama dengan memadukan pada khazanah kekinian yang lebih religius.

Jember, 10 Oktober 2020

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

⁴ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 25

PENGANTAR PENULIS

Dengan menyebut Asma Allah SWT. Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, teriring rasa syukur yang amat mendalam. Dengan Maha Pengasih dan Maha Penyayang-Mu, telah banyak limpahan Rahmat, Taufiq dan Hidayah –Nya yang hamba rasakan salah satu di antaranya adalah selesainya penulisan buku ini. Semoga shalawat serta salam senantiasa Allah melimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membina dan mengarahkan kita dari dunia penuh dengan ilmu pengetahuan.

Dengan upaya semaksimal mungkin, penyusun upayakan menyajikan yang terbaik, sehingga terwujud penyusunan buku ini. Adapun penyusunan buku ini merupakan hasil kajian dan penelitian disertai dan dilengkapi dengan beberapa data sehingga menjadi sebuah buku dengan judul “*Model Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren: Dari Tradisi hingga Membangun Budaya Religius*”. Penulis ucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, baik berupa pemikiran, motivasi maupun sarana yang terwujud nyata dalam karya ini, utamanya *Pertama*, kepada semua civitas akademika UIN Maulana Maik Ibrahim Malang, kami haturkan terima kasih kepada bapak Rektor UIN Maulana Maik Ibrahim Malang beserta jajarannya. yang memberikan motivasi dan inspirasi dalam banyak hal. Dan yang kedua yang special, penghargaan dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada istri tercinta Siti Masanah, S.E., dan kedua belahan jiwa, Aisyah Putri Berliana MF dan Zakia Dinda Ayu

Pratiwi yang selama pendidikan S3 dan penyelesaian disertasi ini telah terkurangi perhatian dan waktu-waktu kebersamaan, Kepada mereka bertiga, penulis berdoa *Rabbana hablana min azwajina wadzurriyyatina qurrota a'yun waj'alna lilmuttaqina imama.*

Akhirnya, semoga karya buku ini bermanfaat bagi kita semua, khususnya penulis sendiri dan bisa dibaca oleh khalayak. Demikianlah hantaran awal kami, akhirnya tidak ada yang kami harapkan kecuali Ridlo Allah SWT. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang dalam bagi pengembangan khasanah keilmuan kita semua. *Amin Ya Rabbal Alamin.*

Jember, 15 Oktober 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., M.M.	v
PENGANTAR PENULIS	x
DAFTAR ISI	xii

BAGIAN I

PENDAHULUAN	1
A. Latar dan Lingkup Kajian	1
B. Peta Penelitian Terdahulu	15
C. Teori dan Metodologi	23

BAGIAN II

MODEL KEPEMIMPINAN KIAI, KONSEP DASAR, DAN KARAKTERISTIK PESANTREN	30
A. Kepemimpinan Kiai Pesantren	30
1. Konsep dasar kepemimpinan	30
2. Karakteristik dasar Kepemimpinan	38
3. Kepemimpinan Kiai di Pesantren.....	47
4. Kepemimpinan Kiai yang Efektif.....	53
B. Pengembangan Budaya Religius	60
1. Konsep Budaya.....	60
2. Budaya Religius di Pondok Pesantren.....	64
3. Sikap Religius Sebagai Internalisasi Moral dan Nilai-nilai Agama.....	75

4.	Terbentuknya Budaya Religius di Pondok Pesantren	80
C.	Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Budaya Religius.....	89
1.	Makna Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius	89
2.	Nilai-nilai Budaya Religius yang Berkembang di Pondok Pesantren	94
3.	Upaya Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius di Pondok Pesantren	102
4.	Model Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius	109
D.	Kepemimpinan dan Pengembangan Budaya Religius Dalam Perspektif Islam	116
E.	Model kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius di Pondok Pesantren.....	129
	DAFTAR PUSTAKA	136
	TENTANG PENULIS:.....	147

PENDAHULUAN

A. Latar dan Lingkup Kajian

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan saat ini adalah pengembangan budaya religius. Pasal 1 Undang-undang Sisdiknas tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Selanjutnya dalam pasal 3 disebutkan bahwa, tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹. Dari sini jelas bahwa budaya religius merupakan bagian penting dari komponen tujuan pendidikan nasional.

¹ Tim Diknas RI, Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, (Semarang ; Pustaka Offset, 2004), hlm. 6

Sebenarnya pemerintah telah mencanangkan pengembangan budaya religius sebagai bagian dari pembentukan karakter dimulai sejak usia dini, dari jenjang pendidikan dasar sampai perguruan tinggi, salah satu pertimbangannya adalah, jika karakter sudah terbentuk sejak usia dini pada diri seseorang, maka akan menjadi warna sekaligus landasan yang kokoh bagi yang bersangkutan dalam menjalankan dan menghadapi kehidupan masa depannya², akan tetapi fenomena saat ini menunjukkan bahwa telah terjadi kemerosotan moral yang cukup mengkhawatirkan pada sebagian besar remaja termasuk di dalamnya anak sekolah, baik di tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, hal ini merupakan indikator nyata dari lemahnya budaya religius pada diri mereka.

Kritik terhadap dunia pendidikan akhir-akhir ini adalah bahwa pendidikan belum berhasil membangun manusia Indonesia yang berbudaya religius, banyaknya lulusan lembaga pendidikan yang hanya memiliki sejumlah kecerdasan tetapi bermental lemah dan bermoral rendah, ditambah maraknya tindak kekerasan antar-pelajar, antar-mahasiswa, pelajar dengan mahasiswa maupun pelajar-mahasiswa dengan masyarakat, adalah sederet fakta yang memperkuat pendapat di atas. Belum lagi, persoalan-persoalan korupsi, kejahatan seksual, perusakan, kehidupan ekonomi yang konsumtif, kehidupan politik yang tidak produktif, perilaku individualis yang menjadi sorotan tajam masyarakat semakin mempertegas sinyal kegagalan pendidikan dalam membentuk manusia Indonesia yang berkarakter dan berbudaya religius³.

² Husaini, *Implementasi Budaya Religius di Pesantren, Madrasah & Sekolah*, (Jogjakarta ; Pustaka Marwah, 2010), hlm. 22

³ Taufiq Hasyim, *Budaya Relegius di lembaga Pendidikan Islam*. (Bandung: Citapustaka Media, 2008) hlm. 53

Menurut Taufiq Hasyim, di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, pengembangan budaya religius biasanya dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan pimpinan pesantren, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstra kurikuler, serta tradisi dan perilaku warga pesantren secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religious culture* di lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Tujuan utamanya adalah menanamkan perilaku atau tatakrama yang tersistematisasikan dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (*akhlaqul karimah*) serta disiplin dalam berbagai hal⁴.

Dalam *The International Journal of the Study of Religion and culture*, Catherine Albanese, menyebutkan bahwa “*Religious culture is a religious atmosphere that has become a daily habit that is based on the growing awareness of the self as the embodiment of a comprehensive view regarding the behavior, attitudes, and values. In this context, the religious culture also be interpreted as a civilizing values of religion to the learners through the learning process*” (budaya religius adalah suasana religius yang telah menjadi kebiasaan sehari-hari yang didasari oleh tumbuhnya kesadaran dalam diri sebagai pengejawantahan dari pandangan yang menyeluruh menyangkut perilaku, sikap, dan nilai. Dalam konteks ini, budaya religius juga diartikan sebagai membudayakan nilai-nilai agama kepada para peserta didik melalui proses pembelajaran)⁵.

⁴ Taufiq Hasyim, *Budaya Relegius di lembaga Pendidikan Islam*. (Bandung: Citapustaka Media, 2008) hlm. 46

⁵ Catherine Albanese, *Religios Culture : From the Algonkian Indians to the New Age* dalam *The International Journal of the Study of Religion and culture*, edisi Juni 2009, (Chicago: University of Chicago Press) hlm. 29

Sementara Stewart Guthrie dalam *Journal of Cultural and Religious Studies*, menyebutkan *Religious cultural attitudes formed from a strong attachment to the norms imposed by religion will make a person able to measure the truth of a matter from a religious viewpoint. As a moral orientation, religious cultural attitudes (religious) spiritual meaning to the norms of religious teaching which will be the first reference measurements moral.* (sikap budaya agama yang terbentuk dari keterikatan yang kuat pada norma-norma yang diterapkan oleh agama akan menjadikan seseorang dapat mengukur kebenaran suatu hal dari sudut pandang agama. Sebagai orientasi moral, sikap budaya agama (Religius) bermakna spiritual pada norma-norma ajaran agama yang akan menjadi acuan pertama ukuran-ukuran moral)⁶.

Demikian juga Jaffary Awang dalam *The Journal of Religion and Popular Culture* menyebutkan “*Human needs of the real religion is not a requirement of secondary or sideline, but they actually need for basic and primary (basic need) which is closely linked to the substance of life, mesteri nature of human beings and conscience deepest. Religion is human nature needs most of all, it is seen as a wide range of material wealth, popularity, intelligence and knowledge of worldly human achievement does not guarantee peace of mind as a result of famine and drought Rohaniyah spiritual, then the emptiness is religion that void is filled. So that they re-discover the real meaning of life,* (Kebutuhan manusia terhadap agama sesungguhnya bukanlah merupakan kebutuhan skunder atau sampingan, melainkan betul betul kebutuhan dasar dan primer (*basic need*) yang berhubungan erat dengan substansi

⁶ Stewart Guthrie *Islam Studies and Culture* dalam *Journal of Cultural and Religious Studies*, vol xii, September 2012 (Nigeria University, Religious Studies, Ekiti State) hlm. 76

kehidupan, mesteri alam wujud dan hati nurani manusia yang paling dalam. Agama merupakan kebutuhan fitrah manusia yang paling utama, hal ini terlihat ketika berbagai kekayaan material, popularitas, kecerdasan pengetahuan dan prestasi duniawiyah manusia tidak menjamin ketenangan jiwa akibat kelaparan rohaniyah dan kekeringan spiritual, maka pada agamalah kekosongan kekosongan itu terisi. Sehingga mereka kembali menemukan makna hidup yang sebenarnya⁷.

Strategi pengembangan budaya religius dalam komunitas pesantren, menurut Muhaimin adalah sebagai berikut;

Strategi pengembangan budaya religius dalam komunitas pesantren meniscayakan adanya pengembangan tiga tataran. Yaitu, tataran nilai yang dianut, tataran praktek keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya. Pada tataran nilai yang dianut, perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan di spondok pesantren. Selanjutnya, dibangun komitmen dan loyalitas bersama di antara semua warga pesantren terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan ada yang bersifat horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*hablum minalloh*), dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*hablum minannas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya⁸.

Dalam tataran praktek keseharian, nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap

⁷ Jaffary Awang, *Muslim Heritage in Religion swissenscraft: A Preliminary Study on the Purposiveness & the Non-Purposiveness of Muslim Scholarship* dalam *The Journal of Religion and Popular Culture* (American Research institut for policy development, 2010) hlm. 124

⁸ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama di Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2001), hlm. 294.

dan perilaku keseharian oleh semua warga pesantren. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: *pertama*, sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Kedua*, penetapan action plan mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di pesantren dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *Ketiga*, pemberian penghargaan terhadap prestasi warga pesantren, seperti ustadz/ustadzah, tenaga kependidikan, dan santri sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi, tetapi juga dalam arti sosial, kultural, psikologis, ataupun lainnya⁹.

Menurut Malik Fajar, terdapat sejumlah nilai budaya rilegius yang perlu dikembangkan agar menjadi karakter bagi peserta didik, diantaranya, ketakwaan, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan¹⁰. Untuk mewujudkan budaya seperti di atas tentu tidak semudah membalik telapak tangan, diperlukan usaha yang sistematis, metodologis, berkelanjutan dan sungguh-sungguh. Dengan penanaman budaya religius yang diterapkan secara sistematis dan berkelanjutan, seorang anak akan menjadi cerdas emosinya. Kecerdasan emosi ini adalah bekal penting

⁹ Syamsuddin Abdullah. *Agama dan Masyarakat Pendekatan Sosiologi Agama*, (Jakarta: Logos, 1997), hlm. 88

¹⁰ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*. (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 13

dalam mempersiapkan peserta didik menyongsong masa depannya, sebab seseorang akan lebih mudah dan berhasil menghadapi segala macam tantangan kehidupan, termasuk tantangan untuk berhasil secara akademis.

Pembentukan budaya religius pada peserta didik memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Tujuannya adalah membentuk pribadi anak, supaya menjadi manusia yang baik, warga masyarakat, dan warga negara yang baik. Adapun kriteria manusia yang baik, warga masyarakat yang baik, dan warga negara yang baik bagi suatu masyarakat atau bangsa, secara umum adalah nilai-nilai sosial agama tertentu, yang banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat dan bangsanya. Oleh karena itu, hakikat dari budaya religius dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah pendidikan nilai, yakni pendidikan nilai-nilai luhur yang bersumber dari budaya bangsa Indonesia dan agama, dalam rangka membina kepribadian generasi muda.

Internalisasi budaya religius pada peserta didik diharapkan dapat membentuk dan membangun pola pikir, sikap, dan perilaku peserta didik agar menjadi pribadi yang positif, berakhlak karimah, berjiwa luhur, dan bertanggung jawab. Dalam konteks pendidikan, pengembangan budaya religius adalah usaha sadar yang dilakukan untuk membentuk peserta didik menjadi pribadi yang agamis, positif dan berakhlak karimah sesuai standar kompetensi lulusan (SKL) sehingga dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Pengembangan budaya religius di pondok pesantren mempunyai landasan yang kokoh, baik secara normatif religius maupun kostitusional, dan hal tersebut tidak bisa dilepaskan dari peran para penggerak kehidupan keagamaan

di pesantren. Menurut Horikhosi¹¹ terdapat lima unsur dalam melakukan gerakan perubahan di masyarakat, termasuk masyarakat pesantren, yang di singkat 5 C. Kelima hal tersebut yaitu: *Pertama, Causes*, sebab-sebab yang bisa menimbulkan perubahan. Antara lain berupa ideas (gagasan atau cita-cita) atau pandangan dunia dan atau nilai-nilai. Hal itu biasanya dirumuskan dalam visi, misi, motif atau tujuan yang dipandang mampu memberikan jawaban terhadap problem yang dihadapi. *Kedua, Change agency*, yakni pelaku perubahan atau tokoh-tokoh yang berada di balik aksi perubahan dan pengembangan. *Ketiga, Change Target* (sasaran perubahan), seperti individu, kelompok atau lembaga yang ditunjuk sebagai sasaran upaya pengembangan dan perubahan. *Keempat, Channel* (saluran), yakni media untuk menyampaikan pengaruh dan respons dari setiap pelaku pengembangan ke sasaran pengembangan dan perubahan. *Kelima, change strategy*, yakni teknik utama memengaruhi yang diterapkan oleh pelaku pengembangan dan perubahan untuk menimbulkan dampak pada sasaran-sasaran yang dituju.

Dari teori Hirokhosi di atas, maka salah satu faktor yang berperan penting dalam pengembangan budaya religius adalah peran aktif komunitas pesantren seperti dewan asatidz, pengurus, santri dan lain-lain, Akan tetapi sebagai pimpinan dan pengasuh pesantren, Kiai mempunyai peranan yang besar dalam hal ini, sebab di tangan merekalah kebijakan-kebijakan tersebut dibuat untuk kemudian dilaksanakan oleh segenap warga pesantren.

¹¹ Horikhosi Hiroko. *Kiai dan Perubahan Sosial*, Terj : Umar Basalim, (Jakarta: P3M, 1987.) hlm. 147

Contoh kongkrit gerakan perubahan di pondok pesantren terjadi tidak hanya yang bersifat fisik, tetapi juga menyangkut orientasi. Secara fisik, pesantren mengalami kemajuan yang cukup fenomenal, sehingga tidak tepat lagi sepenuhnya diasosiasikan dengan lembaga yang berfasilitas seadanya, kumuh, sesak dan tidak heginis, tetapi seiring dengan perkembangan ekonomi umat islam, saat ini tidak sulit mencari pesantren yang memiliki gedung megah dan mentereng. Begitu juga dengan domaiannya, ia tidak saja sebagai *rural based institution*, tetapi juga menjadi lembaga pendidikan urban. Ini bisa dilihat dari kemunculan sejumlah pesantren kota, pesantren pembangunan, pesantren mahasiswa, pesantren tehnologi, pesantren gender, pesantren industri, pesantren lingkungan, pesantren nara pidana yang notabene berdomisili di kota-kota metropolitan. Bahkan saat ini pesantren tidak selalu identik dengan kelembagaan Islam khas Jawa, tetapi mulai di adopsi oleh wilayah wilayah lain, seperti di Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, dsb.

Berbicara tentang kepemimpinan di pesantren, Kiai merupakan aktor utama. Sebagai perintis, pengasuh dan sekaligus pimpinan pesantren, Kiai sangat menentukan dan mewarnai pembentukan tipologi pesantren yang tercermin dalam pola hidup keseharian para santri dan komunitas pesantren. Karena itu, menurut Mujammil Qomar, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil Kiainya. Kiai ahli fikih akan mempengaruhi pesantrennya dengan kajian fikih, Kiai ahli ilmu alat juga mengupayakan santri di pesantrennya untuk mendalami ilmu alat, begitu pula dengan keahlian lainnya juga mempengaruhi idealisme fokus kajian di pesantren yang diasuhnya¹².

¹² Mujammil Qomar. *Manajemnen Pendidikan Islam : Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 64.

Kepemimpinan Kiai menurut Ziemek¹³ adalah kepemimpinan karismatik yang mempunyai kewenangan penuh untuk mengelola pesantren yang didirikannya, Kiai berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren. Pada sistem yang seperti ini, Kiai memegang pimpinan mutlak dalam segala hal. Dengan model ini, Kiai berposisi sebagai sosok yang dihormati, disegani, serta ditaati dan diyakini kebenarannya akan segala nasehat-nasehat yang diberikan kepada para santri. Hal ini dipandang karena Kiai memiliki ilmu yang dalam (*alim*) dan membaktikan hidupnya untuk Allah, serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.

Secara sosiologis peran dan fungsi kepemimpinan Kiai adalah sangat vital, Ia memiliki kedudukan kultural dan struktural yang tinggi di mata masyarakatnya. Realitas ini memungkinkan Kiai berkontribusi besar terhadap aneka problem keumatan. Peran kepemimpinan Kiai tidak hanya terbatas pada aspek spiritual, namun juga aspek kehidupan sosial yang lebih luas¹⁴. Prinsip demikian koheren dengan argumentasi Geertz yang menunjukkan peran Kiai tidak hanya sebagai seorang mediator hukum dan doktrin Islam, tetapi sebagai agen perubahan sosial (*Social Change*) dan perantara budaya (*cultural broker*). Ini berarti, Kiai memiliki kemampuan menjelajah banyak ruang karena luasnya peran yang diembannya¹⁵.

¹³ Zeimek. *Pesantren dan perubahan sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 138.

¹⁴ Abdurrahman Wahid, *Principle of Pesantren Education , The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, (Berlin: Technical University, 1987), 200

¹⁵ Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker*, "Comparative Studies on Society and History, vol.2. (Cambridge, 1981) hlm. 55

Pondok pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil di mana Kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren, karena itu Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari sebuah pesantren. Imam Bawani mengatakan bahwa maju mundurnya suatu pesantren amat tergantung pada pribadi Kiainya, terutama oleh adanya keahlian dan kedalaman ilmu agamanya, *wibawa* dan *kharisma* Kiai serta keterampilannya dalam mengelola pesantrennya. Hal ini dikarenakan: *pertama*, Kiai dalam lembaga pesantren adalah elemen penting dan sekaligus sebagai tokoh sentral dan esensial, karena dialah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin dan terkadang juga pemilik tunggal sebuah pesantren¹⁶.

Kepercayaan masyarakat yang begitu tinggi terhadap Kiai dan didukung potensinya memecahkan berbagai problem sosio-psikis-kultural-politik-religius menyebabkan Kiai menempati posisi kelompok elit dalam struktur sosial dan politik di masyarakat. Kiai sangat dihormati oleh masyarakat melebihi penghormatan mereka terhadap pejabat setempat. Petuah-petuahnya memiliki daya pikat yang luar biasa, sehingga memudahkan baginya untuk menggalang massa baik secara kebetulan maupun terorganisasi. Ia memiliki pengikut yang banyak jumlahnya dari kalangan santri dalam semua lapisan mulai dari anak-anak sampai kelompok lanjut usia.

Di tengah krisis kepemimpinan, sistem pemerintahan dan kenegaraan Indonesia yang tidak memiliki moralitas cukup, pengembalian peran tokoh bermoral seperti Kiai menjadi amat penting untuk tidak hanya menjadi penjaga moralitas

¹⁶ Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlash, 1997), hlm. 14

umat, tetapi juga dalam mewujudkan pendidikan Indonesia yang mengedepankan karakter bangsa dan budaya religius. Kepemimpinan Kiai dalam pesantren merupakan salah satu unsur kunci yang berpengaruh terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuan pesantren. Kepemimpinan sebagaimana difahami tidak lain adalah kesiapan mental yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta menguasai orang lain agar mereka mau melakukan sesuatu urusan yang terkait dengan suatu tujuan yang diinginkan oleh lembaga pendidikan pesantren. Kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut memainkan peranan sebagai juru tafsir atau pemberi penjelasan tentang kepentingan, minat, kemauan, cita-cita atau tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh sekelompok individu

Menurut Mastuhu¹⁷, kepemimpinan Kiai dalam pesantren dimaknai sebagai seni memanfaatkan seluruh daya pesantren untuk mencapai tujuan pesantren tersebut. Manifestasi yang paling menonjol dalam seni memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan. Merujuk pada pandangan tentang kepemimpinan Kiai di atas adalah menarik untuk dijaki lebih jauh, karena Kiai merupakan pribadi yang unik seunik pribadi manusia, ia mempunyai karakteristik tertentu (yang khas) dalam memimpin yang berbeda jauh dengan kepemimpinan di luar pesantren, ia bagaikan seorang raja yang mempunyai hak otonom atas kerajaan yang dipimpinnya.

¹⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 87

Uniknya lagi, pesantren yang dipimpin oleh Kiai sampai saat ini masih survive dalam konteks memberikan pelayanan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat serta syi'ar atau dakwah Islam. Oleh karenanya, Kiai tidak hanya dipandang sebagai tokoh agama (Islam) tetapi juga sebagai seorang pemimpin masyarakat, bahkan kekuasaannya seringkali melebihi kekuasaan pemimpin formal khususnya di pedesaan. Ia juga mempunyai pengaruh yang melampaui batas-batas geografis pedesaan berdasarkan legitimasi masyarakat untuk memimpin upacara-upacara keagamaan, adat dan menginterpretasi doktrin-doktrin agama. Selain itu, seorang Kiai dipandang memiliki kekuatan-kekuatan spiritual yang bersifat transcendental karena kedekatannya dengan sang pencipta. Kedudukan dan perannya yang sangat strategis tersebut, menjadikan seorang Kiai tidak hanya tinggal diam di pesantren yang ia pimpin, tetapi juga hidup di tengah-tengah masyarakat luas. Ia memiliki jaringan komunikasi yang sangat luas dengan berbagai lapisan masyarakat melalui organisasi-organisasi keagamaan, kemasyarakatan, politik, pemerintahan dan lain sebagainya.

Ketika Nabi Saw masih hidup, perempuan dan laki-laki berjalan setara, kaum perempuan biasa keluar masuk rumah dan masjid untuk mendapatkan pendidikan dari Nabi saw sebagaimana halnya laki-laki, hasilnya bermunculan ulama-ulama perempuan, seperti Siti Aisyah ra yang tidak kalah hebatnya dibanding ulama laki-laki. Tidak berhenti disitu, saat Nabi saw melaksanakan ibadah haji wada' pada tahun ke-9 H, dengan tegas beliau mengumandangkan pesan-pesan kesetaraannya. Beliau bersabda "Wahai manusia sesungguhnya perempuan memiliki hak terhadap laki-laki dan juga laki-laki

memiliki hak yang sama dengan perempuan, sesungguhnya perempuan itu adalah kawan bagi kaum laki-laki, sekali-kali tidaklah kaum laki-laki memiliki hak sedikitpun terhadap kaum perempuan, (kecuali) jika kalian meminta mereka dengan amanah Allah (nikah), setelah berpesan seperti itu, Nabi saw kemudian melanjutkan pesannya bahwa kaum muslim laki-laki dan perempuan adalah bersaudara, dan Nabi secara tegas menyatakan bahwa sesungguhnya umat manusia dihadapan Allah swt adalah sama, yang membedakan hanyalah kadar ketaqwaannya¹⁸.

Dalam konvensi PBB tahun 1979 juga ditegaskan tentang pentingnya persamaan hak bagi laki-laki dan perempuan dengan cara menghilangkan diskriminasi terhadap kaum perempuan disemua bidang kehidupan demi tercapainya kesejahteraan negara dan perdamaian dunia, yang kemudian diratifikasi oleh pemerintah Indonesia menjadi undang-undang nomor 7 tahun 1984 tentang penghapusan segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan. Dengan demikian sesungguhnya kesetaraan gender dalam proses pembangunan tidak saja mendapat legitimasi lokal, tapi juga regional dan internasional. Hal tersebut dapat dilihat pada sidang umum PBB tahun 1979 yang mengeluarkan resolusi tentang pentingnya partisipasi perempuan dalam pembangunan internasional, ini juga tercermin dalam strategi pembangunan internasional PBB baik yang pertama tahun 1961-1970, kedua tahun 1971-1980 maupun yang ketiga tahun 1981-1990.¹⁹

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 72

¹⁹ Faiqotul Jannah. *Kepemimpinan Kiai Karismatik di Pondok Pesantren*. (Jogjakarta, Pustaka Marwa, 2011) hlm. 120

B. Peta Penelitian Terdahulu

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan khususnya tentang model kepemimpinan Kiai dan pengembangan budaya religius sesuai dengan kekhasan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dalam membentuk karakter bangsa dan umat beragama.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi banyak pihak, antara lain:

- a. Dapat memberikan informasi kepada Kiai tentang pentingnya komitmen dalam mengembangkan budaya religius bagi peserta didik sebagai langkah preventif yang membentengi generasi muda dari berbagai macam perilaku negatif.
- b. Bagi Pondok Pesantren dapat mempertahankan dan selalu berusaha mengembangkan budaya religius yang sudah ada ke arah yang lebih baik sehingga tidak ada kesenjangan antara perkembangan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik dan membiasakan nilai-nilai ilahiyah, insaniyah serta nilai-nilai pesantrenan.
- c. Bagi seluruh masyarakat dan orang tua santri diharapkan sebagai bahan masukan tentang sejauh mana pemahaman, penghayatan dan pengamalan nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-hari oleh putra-putrinya sehingga orang tua bisa menindak lanjuti apabila ada kesenjangan antara harapan orang tua dengan realita yang ditunjukkan oleh perilaku putra-putrinya. Dan dapat bekerja sama dan mendukung pengembangan budaya religius di pondok pesantren.

- d. Sebagai bahan informasi untuk mengevaluasi sistem pembelajaran, sehingga tidak sekedar transfer ilmu pengetahuan, tetapi merupakan upaya serius untuk membentuk pribadi muslim yang kaffah.

Sesungguhnya kajian yang terkait dengan penelitian ini telah banyak dilakukan para peneliti dengan fokus kajian yang bermacam-macam. Dalam penelitian ini hanya disebutkan beberapa penelitian termutakhir saja.

1. Moh Ridwan tahun 2011 menerbitkan buku yang berasal dari hasil penelitian disertasinya di Sekolah Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijogo Jogjakarta dengan judul Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pesantren. Penelitian ini selain fokus pada model kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu pesantren, juga mengeksplorasi berbagai kecenderungan baru yang berkembang di beberapa pesantren di Jawa timur. Moh Ridwan memilih lima pesantren sebagai obyek kajiannya, yaitu: pondok pesantren An-nuqoyah Sumenep, pondok pesantren Salafiyah Syafiyah Situbondo, pondok pesantren Blok Agung Banyuwangi, pondok pesantren Sidogiri Pasuruan, dan pondok pesantren modern Gontor Ponorogo.

Kesimpulan penelitian ini menyebutkan bahwa maju mundurnya sebuah pesantren amat tergantung pada pribadi Kiainya, terutama oleh adanya keahlian dan kedalaman ilmu agamanya, kharisma Kiai serta keterampilannya dalam mengelola pesantrennya. Kepemimpinan Kiai dalam dalam penelitian ini

dibagi dua: (1) sebagai “*agent of change*” dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial; (2) sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren²⁰.

2. Miftahul Habibi²¹, tahun 2012 meneliti tentang Dinamika Kepemimpinan Kiai di Tengah Arus Perubahan. Disertasi ini memilih 4 pesantren di Jombang Jawa Timur, sebagai obyek penelitiannya, yaitu: Mambaul Ma’arif Denanyar, Darul Ulum Rejoso, Bahrul Ulum Tambak Beras, dan Salafiyah Syafiyah Tebu Ireng.

Hasil penelitian dalam buku ini selain menguraikan tentang peran penting kepemimpinan Kiai dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pondok pesantren, mulai dari Kiai, ustadz, santri sampai masyarakat yang ada di sekitarnya. Juga mengungkap berbagai keunggulan yang dimiliki pesantren, seperti kemandirian, *life skill*, kewirausahaan, keteguhan keyakinan, idealisme dan kemampuannya dalam melakukan pemecahan masalah-masalah sosial masyarakat sekitarnya yang dilandaskan pada keikhlasan dan amal saleh.

Disamping itu kesimpulan disertasi ini menyebutkan bahwa nilai-nilai yang didoktrinkan Kiai di pesantren, selain sangat menekankan pentingnya

²⁰ Moh Ridwan, *Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 75.

²¹ Miftahul Habibi, *Dinamika kepemimpinan Kiai di tengah arus perubahan*, (Disertasi : tidak dipublikasikan, 2012), hlm. 13-14.

kerja keras, kemandirian, hidup hemat, perencanaan yang matang dan kreatifitas dalam segala hal, juga dapat menstimulir kecakapan hidup (*life skill*) dalam mensinergikan nilai-nilai etik (*ethic values*) ajaran agamanya dalam kehidupan pekerjaan (*accupational life*) sehingga diharapkan terjadi peningkatan spiritual, moral dan etos kerja para santri yang lebih berorientasi pada pembangunan berkelanjutan yang bercirikan kestiakawanan dan tolong menolong dalam kebaikan.

3. Disertasi Suyatno²² tahun 2012 di Pascasarjana UIN Sunan Gunung Jati Bandung, yang kemudian diterbitkan dalam bentuk buku dengan judul Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Life Skill di Pondok Pesantren. Penelitian ini mendiskripsikan upaya Kiai dalam memberdayakan para santri melalui pengembangan pendidikan *life skill*.

Diantara hasil penelitian ini menyebutkan kepemimpinan Kiai telah berhasil membangun beberapa pilar utama yang menjadi kekuatan pesantren Nurul Ummah yang apabila berkembang optimal dapat menjadi kekuatan masa depan bangsa, yakni tipologinya yang khas dan tidak dimiliki oleh lembaga lain. Pesantren ini mengakar kuat di masyarakat dan berdiri kokoh sebagai menara air. Pesantren ini mempunyai kemampuan melakukan adjustment dan readjustment terhadap berbagai dinamika yang

²² Suyatno, *Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan pendidikan life Skill di Pondok Pesantren*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 141.

terjadi dan yang paling penting bahwa di pesantren ini tersimpan beberapa potensi strategis, menyangkut SDM, sumber daya jaringan dan sumber daya ekonomi, hal ini jika dikelola, dieksploitasi dan dikembangkan secara profesional, akan menjadi potensi yang luar biasa.

4. Disertasi Mardiyah²³ tahun 2012 di UIN Maliki Malang tentang Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi (Studi multikasus di pondok modern Gontor, Pesantren Lirboyo Kediri dan pesantren Tebu Ireng Jombang 2012

Salah satu kesimpulan disertasi ini menyebutkan bahwa Kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Dengan karakter tersebut memicu tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan.

5. Ach. Mubarak tahun 2012 meneliti tentang Pola Baru Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di pondok pesantren yang kemudian di muat di Jurnal Al-Fikroh edisi IV tahun 2012²⁴.

Temuan penelitian ini menyebutkan bahwa seseorang Kiai yang sukses menjadi pemimpin

²³ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi (Studi multikasus di Pondok Modern Gontor, Pesantren Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebu Ireng Jombang)*, (Malang, Sekolah Pasca Sarjana UIN Maliki Malang, 2012), hlm. 149.

²⁴ Ach. Mubarak, *Pola baru Kepemimpinan Kiai dalam pengembangan mutu pendidikan di pondok pesantren* (Jogjakarta, Jurnal Al-Fikroh. Edisi IV/ Vol. 5. Juni 2012), hlm. 53.

bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat tersebut dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan dan teori ini mengatakan bahwa pemimpin lahir sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya. Kiai di pesantren mayoritas merupakan keturunan atau menantu yang memiliki kapasitas keilmuan yang memadai.

6. Widyanti tahun 2010 meneliti tentang Pengembangan Religious Culture melalui manajemen pembiasaan diri di SMK I Klungkung Bali

Temuan penelitian ini menyebutkan bahwa pengembangan religious culture melalui manajemen pembiasaan diri berdoa bersama sebelum belajar di SMK I Klungkung Bali yang diimplementasikan dengan menggunakan metode penelitian tindakan sekolah dapat dilaksanakan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini menemukan sebuah proposisi, yakni apabila kepala sekolah mampu membangun kormerment dan komunikasi yang baik dalam komunitas sekolahnya maka akan terbentuk pengembangan religious culture yang diinginkan melalui manajemen pembiasaan diri berdoa bersama sebelum belajar di sekolah

Secara rinci mapping hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 1.1:
MAPPING PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti	Temuan	Persamaan	Perbedaan	Orisinitas
1	M. Ridwan Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan mutu pesantren 2011	3 Maju mundurnya sebuah pesantren amat tergantung pada pribadi Kiainya, terutama kedalaman ilmu agamanya, kharisma Kiai serta keterampilannya dalam mengelola pesantrennya	4 Sama-sama tentang kepemimpinan Kiai dan pengembangan pesantren	5 Riset ini fokus pd nilai-nilai budaya religius yang berkembang di pesantren	6 Metode kualitatif dgn rancangan multikasus Fokus pada nilai bdy religius di pesantren
2	Miftahul Habibi Dinamika kepemimpinan Kiai di tengah arus perubahan 2012	Nilai2 yg tumbuh di pesantren menekankan pentingnya kerja keras, kemandirian, hidup hemat, perencanaan yang matang dan kreatifitas dalam segala hal, juga dapat menstimulir kecakapan hidup	Sama-sama tentang kepemimpinan Kiai dan nilai budaya pesantren	Dalam riset ini ada uraian ttg model kepemimpinan Kiai dlm mngembangkan budaya religius	Metode Naturalistik Fokus pada upaya pengembangan bdy religius di pesantren
3	Suyatno Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan pendidikan life skill di pondok pesantren 2012	Kepemimpinan Kiai telah berhasil membangun beberapa pilar utama yang menjadi kekuatan pesantren Nurul Ummah yang apabila berkembang optimal dapat menjadi kekuatan masa depan bangsa, yakni tipologinya yang khas dan tidak dimilikii oleh lembaga lain	Sama-sama mengembangkan pendidikan life skill	Riset ini mengkaji tentang pengembangan budaya religius	Analisis induktif Fokus pada model pengemb bdy religius

4	Mardiyah Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi (Studi multikasus di pondok modern Gontor, Pesantren Lirboyo Kediri dan pesantren Tebu Ireng Jombang 2012	Kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. dg karakter tsb memicu tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan	Sama-sama tentang kepemimpinan Kiai dan budaya	Riset ini mengidentifikasi upaya yang dilakukan Kiai dalam mengembangkan budaya religius	Perspektif holistik Fokus pada kajian budaya religius sbg pendidikan karakter
5	Ach. Mubarak Pola baru Kepemimpinan Kiai dalam pengembangan mutu pendidikan di pondok pesantren 2012	Seseorang Kiai yang sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat tersebut dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan dan teori ini mengatakan bahwa pemimpin lahir sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya. Kiai di pesantren mayoritas merupakan keturunan atau menantu yang memiliki kapasitas keilmuan yang memadai.	Sama-sama mendeskripsikan teori tentang terbentuknya kepemimpinan Kiai	Riset ini mengkaji tentang model kepemimpinan Kiai	Dynamic system Fokus pada kajian model kepemimpinan
6	Widyanti Pengembangan Religius Culture melalui manajemen pembiasaan diri di SMK I Klungkung Bali 2010	Apabila kepala sekolah mampu membangun komitmen dan komunikasi yang baik dalam komunitas sekolahnya maka akan terbentuk pengembangan Religius Culture yang diinginkn melalui manajemen pembiasaan diri berdo'a bersama sebelum belajar di sekolah	Sama-sama tentang Budaya religius	Riset ini fokus pada nilai budaya religius dan model kepemimpinan Kiai di pesantren	Unique Case Fokus pada keunikan 3 model kepemimpinanKiai di pesantren

Keenam penelitian terdahulu di atas belum mengungkap secara rinci misalnya tentang nilai-nilai religius yang tumbuh dan berkembang di pondok pesantren, bagaimana upaya pengembangan budaya religius di pondok pesantren, bagaimana model kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di pondok pesantren, mengingat hal-hal substansial seperti dimaksud tidak dikaji dalam pustaka di atas, maka penelitian ini menjadi penting dilakukan, sebab selain fokus kajian penelitian ini berbeda dengan pustaka di atas, juga tiga pertanyaan di atas penting dijawab untuk mengetahui gambaran utuh mengenai kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di pondok pesantren. Disinilah posisi penelitian ini yang membedakan dengan penelitian-penelitian terkait sebelumnya.

TABEL 1.2 :
POSISI PENELITIAN

No	Judul	Metode	Temuan Terapan
1	Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius (Studi multikasus di pondok pesantren Al-Qodiri, pondok pesantren Nurul Islam dan pondok pesantren As-Sunniah Jember 2015)	Kualitatif Research	Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di pondok pesantren adalah model kepemimpinan integratif-interkoneksi berbasis akhlaq terpuji yang dijalankan secara adaptatif dan fleksibel.

C. Teori dan Metodologi

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang perhatiannya lebih banyak ditujukan pada pembentukan teori substantif berdasarkan dari

konsep-konsep yang muncul dari data empiris,²⁵ sehingga desain penelitian yang dikembangkan merupakan kemungkinan yang terbuka akan berbagai perubahan yang diperlukan dan lentur (*elastis*) terhadap kondisi yang ada di lapangan pengamatannya.

Sedangkan rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan multikasus, yakni penelitian yang menggunakan lebih dari satu kasus. Penggunaan jumlah kasus lebih dari satu pada penelitian studi kasus pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih detail, sehingga diskripsi hasil penelitian menjadi semakin jelas dan terperinci. Hal ini juga didorong oleh keinginan untuk mengeneralisasi konsep atau teori yang dihasilkan. Dengan kata lain, penggunaan jumlah kasus yang banyak dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang terdapat pada penggunaan kasus tunggal, yang dianggap tidak dapat digeneralisasikan.

Proses analisis pada penelitian studi multikasus berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan jumlah responden yang banyak. Pada penelitian kuantitatif, data dari responden dapat diolah secara terintegrasi dengan formula tertentu, sehingga menghasilkan satu kesatuan konsep dalam bentuk model hubungan antar data²⁶

Dalam rancangan penelitian studi multikasus, Bogdan menyarankan menggunakan logika replikasi sebagai pendekatan di dalam proses analisisnya. Pada proses ini, setiap kasus harus mengalami prosedur penelitian yang sama, hingga menghasilkan hasil penelitiannya masing-masing. Selanjutnya, hasil dari masing-masing penelitian di perbandingkan,

²⁵ Neong Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake sarasen, 2002), hlm. 10

²⁶ *Ibid.*, hlm. 6.

untuk menentukan kesamaan dan perbedaannya. Hasilnya dipergunakan untuk menjelaskan pertanyaan penelitian pada umumnya dan khususnya pencapaian atas maksud dan tujuan penelitian²⁷.

Studi multikasus sendiri merupakan bagian dari penelitian kualitatif. Jadi, sebuah penelitian yang menggunakan studi multikasus sejatinya hanya menggunakan desain atau rancangan studi multikasus, adapun pendekatannya tetap mengacu pada pendekatan kualitatif. Alasan digunakannya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian adalah karena peneliti melihat sifat dari masalah diteliti yang dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan kondisi dan situasi di lapangan. Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah, penelitiannya akan menghasilkan informasi yang lebih kaya.

Jadi, dipilihnya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian karena peneliti berkeinginan untuk memahami dunia makna subjek penelitian secara mendalam. Rancangan penelitian dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, yang umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat di lapangan.

Untuk itu, desain penelitian dikembangkan secara terbuka dari berbagai perubahan yang diperlukan sesuai dengan kondisi lapangan. Hal ini penting untuk dijelaskan, mengingat penelitian kualitatif merupakan penelitian yang didesain dalam kondisi dan situasi alamiah (naturalistic) sehingga dapat

²⁷ Robert Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Kualitatif research for education: and introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn & bacon Inc. 1982), hlm. 132

ditemukan kebenaran dalam bentuk yang semurni-murninya tanpa mengalami distorsi yang disebabkan oleh instrumen dan desain penelitian. Karena instrumen dan desain penelitian cenderung mengkotak-kotakkan manusia dalam kerangka konsepsi yang kaku.

Dalam rangka memahami makna dan simbol-simbol kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di tiga pondok pesantren di atas, dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap objek di lapangan. Oleh karena itu instrumen kunci dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Dengan keterlibatan dan penghayatan tersebut peneliti memberikan judgement dalam menafsirkan makna yang terkandung di dalamnya. Hal ini menjadi alasan lain kenapa peneliti harus menjadi instrumen kunci penelitian²⁸.

Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai pengamat penuh, artinya peneliti hanya bertindak dalam pengamatan fenomena atau tingkah laku informan yang berada dalam kelas maupun ruang kelas. Dan kehadiran peneliti di lokasi penelitian diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subjek penelitian, sehingga bisa dikatakan penelitian ini bersifat terbuka. Dengan kata lain sebelum penggalian data atau pengajuan pertanyaan-pertanyaan kepada informan dengan penggunaan metode observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi terlebih dahulu dijelaskan oleh peneliti kepada informan bahwa pertanyaan yang diajukan adalah berkaitan dengan kepentingan penelitian.

Selama penelitian, peneliti berada di lokasi untuk mengadakan pengamatan menemui secara langsung pihak-pihak yang bisa memberikan informasi atau data seperti pengasuh

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan H&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 24.

atau pimpinan pesantren, pengurus yayasan, dewan asatidz, pengurus pesantren, santri dan alumni agar diperoleh informasi dan data yang lengkap untuk pengungkap makna yang dibutuhkan, peneliti juga mengkaji kembali data-data yang telah diperoleh melalui pengamatan, dokumentasi maupun hasil wawancara untuk menetapkan apakah suatu data yang diperoleh sifatnya umum atau cukup mendalam sesuai dengan fokus penelitian. Atas dasar itulah maka kehadiran peneliti di lapangan untuk menemukan makna dan tafsiran dari subjek tidak dapat digantikan oleh alat lain.

Penelitian ini berupaya mendapatkan data kualitatif yang terkait dengan fokus penelitian, karena itu sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua kategori, yakni manusia dan non manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Informan dalam penelitian ini tidak ditentukan seberapa banyak jumlahnya, melainkan dipilih secara sengaja (*purposif*) beberapa orang yang memenuhi kriteria dan diyakini memiliki perhatian dan pemikiran mengenai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di Pesantren Al-Qodiri, Pesantren Nurul Islam dan Pesantren As-Sunniah, hal demikian karena dalam penelitian kualitatif tidak mempersoalkan sedikit banyaknya informan, melainkan lebih menekankan pada informan yang relevan dengan fokus penelitian.

Penetapan informan yang dilakukan secara *purposive* dimaksudkan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan

yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap, kompeten dan kredibel. Tentu saja dalam pemilihan informan ini tidak sekedar berdasarkan kehendak subjektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan.

Sesuai dengan objek dan tujuan penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain : Observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan study dokumentasi.

- a. Teknik observasi partisipatif adalah suatu cara untuk pengumpulan data yang diinginkan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung, metode ini meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra.²⁹ Penggunaan metode observasi partisipatif ini dimaksudkan untuk mengamati secara langsung kondisi faktual kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius.
- b. Teknik wawancara mendalam adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.³⁰ Metode wawancara ini ditujukan untuk mendeteksi lebih jauh mengenai fokus penelitian. Yang diwawancarai sebagai sumber informasi dalam penelitian ini adalah beberapa orang yang memenuhi kriteria dan diyakini memiliki perhatian

²⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 33.

³⁰ *Ibid*, hlm. 34.

dan pemikiran mengenai Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di Pesantren Al-Qodiri, Pesantren Nurul Islam dan Pesantren As-Sunniah. Dengan teknik ini dimungkinkan diperoleh data yang lebih lengkap, lebih dalam dan lebih dapat dipercaya. Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan³¹.

- c. Teknik studi dokumentasi adalah metode pengumpulan data berdasarkan dokumen berupa benda-benda tertulis seperti: buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Metode ini ditujukan untuk mengumpulkan data-data yang sifatnya tertulis baik yang terpublikasi maupun tidak yang terkait dengan maksud penelitian.

Menurut pendapat Pottton seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong bahwa analisa data adalah proses mengatur urutan data mengorganisasikan kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian data. Sedangkan analisa data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen, seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensinkripsikannya mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.³²

³¹ Lofland. John. *Analyzing Social Setting : A Guide to Qualitative Observation and analysis*, (Belmont Cal Wadsworth Publishing Company, 1984), hlm. 47.

³² Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 248.

MODEL KEPEMIMPINAN KIAI, KONSEP DASAR, DAN KARAKTERISTIK PESANTREN

A. Kepemimpinan Kiai Pesantren

1. Konsep dasar kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat sulit dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya (*person*) dan kepemimpinan *atau leadership* adalah kegiatannya (*action*).³³

Para pakar berbeda-beda dalam memberikan batasan definisi tentang kepemimpinan sesuai dengan perspektif yang mereka gunakan, namun demikian dari berbagai pandangan yang ada, menurut Hadari Nawawi³⁴ dapat ditarik kesimpulan

³³ Faqih Ainurrohm, *Kepemimpinan Islam*, (Jakarta: UII Press, 2011), hlm. 42.

³⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: UGM Press, 2001), hlm. 140.

bahwa kepemimpinan adalah : *Pertama*, proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju kearah pencapaian tujuan. *Kedua*, proses di mana seseorang dengan dayanya terhadap orang lain melakukan wewenangnya untuk tujuan mempengaruhi tata laku mereka. *Ketiga*, perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok. *Keempat*, Hubungan kekuasaan dimana ada satu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan prilaku orang lain. Dan *Kelima*, proses menjadikan orang orang sadar tentang apa yang sepantasnya mereka lakukan.

Ada pula yang mengatakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing suatu komonitas sedemikian rupa untuk mencapai tujuan bersama³⁵. Hadari Nawawi menyebutkan kepemimpinan merupakan kegiatan menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara optimal, efektif dan efisien³⁶

Sementara Yulk menyatakan bahwa memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama. Hal ini dapat dipahami dari penjelasan berikut: kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa

³⁵ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta, CV. Rajawali Press, 1986), hlm. 11.

³⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Jogjakarta: UGM Press, 2001), hlm. 122.

para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencari sasaran, pemeliharaan hubungan, kerjasama dan teamwork, serta peroleh dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau orang³⁷

Menurut Siagian³⁸ bahwa kepemimpinan memiliki dimensi sosial budaya seperti yang dijelaskannya sebagai berikut: kebiasaan kelompok mengadakan relasi serta kepentingan kelompok tertentu masih menjadi kendala utama bagi pemimpin dalam sebuah organisasi. Lebih jelasnya, permasalahan-permasalahan, dilema dan ketidak-konsistenan sebuah organisasi termasuk masyarakat merupakan persoalan yang dihadapi para pemimpin. Dari kutipan ini dapat dipahami bahwa pemimpin hendaknya berupaya untuk membangun tradisi kelompok melalui hubungan kerja dengan anggota organisasi dengan berupaya memecahkan masalah-masalah masyarakat.

Nanang Fatah mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.³⁹ Miftah Thoha mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁴⁰

³⁷ Yulk G., *Kepemimpinan dalam organisasi*, Alih Bahasa: Udaya, (Jakarta: Prenticeinc,1999), hlm. 1.

³⁸ Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta, Rineka Cipta,2003) hlm. 16.

³⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 88.

⁴⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1999), hlm. 9.

Beberapa pakar lainnya menyebutkan bahwa Pemimpin adalah orang yang memimpin dan mengarahkan orang lain sehingga orang yang di pimpin itu mematuhi dengan sukarela. Pemimpin diartikan sebagai seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaanya untuk mencapai tujuan. Pendapat ini senada dengan pendapat sebelumnya yang menyebutkan kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dalam bahasa yang lebih operasional, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua atau lebih) agar bekerja sama dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Secara leksikal kepemimpinan dalam bahasa inggris disebut sebagai *leadership* berarti *being a leader; power of leading; the qualities of leader*.⁴¹ Namun secara terminologi ada definisi kepemimpinan dapat dipandang dari berbagai perspektif. Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap tercapainya tujuan organisasi.⁴²

Sedangkan menurut Hasibuan, kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁴³ Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu interaksi antara satu pihak

⁴¹ AS. Hornby, *Oxford Edvanced Dictionary of English*, (London: Oxford University Press, 1990), hlm. 481.

⁴² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 107.

⁴³ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hlm. 167.

sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.⁴⁴ Definisi di atas mirip dengan pendapat Ngalim Purwanto yang, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.⁴⁵

Dari berbagai rumusan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang satu sama lainnya saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Terdapat dua model kepemimpinan, yakni dalam konteks struktural dan non struktural. Kepemimpinan dalam konteks struktural tidak hanya terikat pada bidang atau sub bidang yang menjadi tugasnya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Dengan kata lain kepemimpinan dalam konteks struktural tidak dapat melepaskan diri dari sifat birokratis, meskipun tidak seluruhnya bersifat negatif. Sifat birokratis itu berarti pemimpin dalam melaksanakan program atau cara bekerja berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan yang saling tidak boleh melampaui wewenang dan tanggung jawab masing-masing⁴⁶. Birokrasi yang terlalu ketat akan

⁴⁴ Sudarwan Danim, *Managemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi Dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, Dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), hlm. 41.

⁴⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 27.

⁴⁶ Sudarwan Danim dan Suparno, *Managemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi Dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, Dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2009), hlm.

mengakibatkan kepemimpinan kurang berfungsi, karena fungsi pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara cepat. Setiap keputusan pimpinan yang lebih rendah, bukan saja harus sejalan dengan kebijaksanaan dan keputusan pimpinan yang lebih tinggi, tetapi juga sering terjadi pengambilan keputusan harus disetujui lebih dahulu oleh pimpinan atasan.

Kepemimpinan dalam konteks non-struktural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Dalam konteks non-struktural ini sebab-sebab seseorang dipilih, dipercaya dan diangkat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan dan pengarahannya. Kelebihan itu mungkin berupa kemampuan intelektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas, kemampuan menyelesaikan masalah dan lain-lain. Di samping itu mungkin berupa kesederhanaan, kejujuran, keterbukaan, dedikasi dan loyalitas, kepeloporan dan lain-lain⁴⁷.

Dalam kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya lebih longgar. Hubungan yang longgar itu disebabkan karena pemimpin berasal dari anggota kelompok yang sebelumnya merupakan orang-orang yang senasib dan sepenanggungan. Pemimpin tidak hanya mampu menghayati tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kelompok/organisasinya, tetapi juga menghayati kepentingan/kebutuhan dan masalah-masalahnya.

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 85.

Oleh karena itu setiap keputusannya selalu diorientasikan pada kebersamaan dengan anggota, dan bukan untuk melindungi posisinya (jabatannya) sebagai pemimpin. Dengan jiwa kebersamaan itulah yang menjadi faktor yang memudahkan pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, sebagai perwujudan kepemimpinan yang efektif.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan secara historis dapat dilacak sejak Islam didakwahkan oleh Nabi Muhammad. Beliau memimpin umat baik dalam persoalan agama maupun keduniaan. Senada dengan itu. Nawawi yang menjelaskan bahwa dalam Islam, kepemimpinan memiliki pengertian ganda. Yaitu kepemimpinan dalam dimensi spiritual dan empiris⁴⁸.

Kepemimpinan dengan pengertian spiritual ini merupakan pengejawantahan dari semangat al-Quran. Misalnya, Qs. Al Baqarah: 30

أَنتِي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ

Artinya...*Sesungguhnya Aku akan menjadikan seorang khalifah di muka bumi.....*

Kemudian Qs. Al- A'raaf: 69,

وَإِذْ كُنْتُمْ أَشْقَىٰ أُمَّةً لَّمْ يَكُن لَّكُم مِّنْ دُونِنَا مَوْلَىٰ ۗ وَذُكِّرُوا إِذْ جَعَلْنَاكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ

Artinya : ...*Dan Ingatlah kamu sekalian waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-penganti yang berkuasa setelah lenyapnya kaum Nuh....*

Dari kedua ayat ini dapat dipahami bahwa manusia menjadi

⁴⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: CV Haji Mas Agung, 2001), hlm. 147

pemimpin merupakan pilihan Allah. Manusia berkewajiban menjalankan kepemimpinannya karena telah diberi kekuasaan untuk berbuat amal ma'rif demi terwujudnya kemakmuran di muka bumi.

Dalam Qs Yunus: 14 Allah swt menegaskan,

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Kemudian Kami jadikan kamu pengganti-pengganti mereka di muka bumi sesudah mereka, supaya Kami dapat memperhatikan bagaimana kamu berbuat.*

Ayat di atas menunjukkan bahwa pengawasan Allah tidak pernah terlepas dari perilaku manusia. Dengan demikian, secara spiritual kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah Allah baik secara perorangan maupun kelompok⁴⁹.

Kepemimpinan secara empiris diartikan sebagai kegiatan manusia dalam bermasyarakat dengan memperhatikan pengalaman di masa lalu untuk dipelajari, dianalisis, sehingga diperoleh butir-butir berharga untuk digunakan pemimpin dalam proses kepemimpinannya. Selanjutnya, kepemimpinan secara empiris ini diidentifikasi dengan: (1) Kepemimpinan selalu berhadapan dengan dua pihak; pihak pemimpin dan dipimpin; pemimpin lebih sedikit dari yang dipimpin. (2) Kepemimpinan merupakan gejala sosial, yang berlangsung sebagai interaksi antar manusia dalam kelompoknya. (3) Kepemimpinan Berisi Kegiatan menuntun, membimbing,

⁴⁹ Quraiys Sihab, *Membumikan Al-Quran* (Bandung, Mizan, 2002), 19. Periksa Juga Tim Depag RI. *Al-Qur'an dan terjamahnya*, (Jakarta: Pustaka Husna, 1992), hlm. 52

memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpinnya dapat mengerjakan tugas-tugasnya sendiri.

Dari gejala-gejala ini kemudian disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam berarti kegiatan menuntun serta menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT agar memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhirat. Kesimpulan ini juga merupakan intisari dari Kepemimpinan dalam Dakwah yang berupaya untuk menuntun umat, memberikan teladan sehingga segenap risalah Islam dapat diterima dan diamalkan dalam kesehariannya sebagai syariat yang benar.

2. Karakteristik dasar Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat sulit dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya

Menurut Mc. Gregor terdapat empat aspek yang mempengaruhi kepemimpinan: karakteristik kepribadian pemimpin, sikap kebutuhan dan karakteristik pribadi pengikut, karakteristik organisasi: tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilaksanakan, keadaan lingkungan sosial, ekonomis dan politis. Perilaku pemimpin efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengelola organisasi. Rangkaian tersebut meliputi terencana yang sistematis untuk meningkatkan mutu, mengertikulasi visi yang menarik,

meningkatkan komitmen pengikut, meningkatkan upaya pengikut, meningkatkan mutu dan produktivitas⁵⁰.

Karakteristik dasar kepemimpinan yang baik menurut K. Kartono, meliputi ; (1) mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan demi tujuan kemanusiaan.(2) Efisiensi (3) Kesejahteraan yang merata menuju taraf kehidupan yang lebih tinggi. Dalam kaitan ini tiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga kemampuan. Yaitu : (1) persepsi sosial, yang dimaksud adalah kecakapan untuk dapat melihat dan memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan kebutuhan. (2) kemampuan berpikir abstrak, bahwa pemimpin-pemimpin itu mempunyai kecakapan berpikir abstrak yang lebih tinggi dari rata-rata anggota kelompoknya. (3) kestabilan emosi, bahwa kestabilan dan kemantapan emosi merupakan faktor penting dalam kepemimpinan⁵¹.

Muller seperti dikutip Maksum⁵². merumuskan kepemimpinan di era globalisasi setidaknya memiliki karakteristik antara lain : (1) *Orientation toward people* (berorientasi kepada manusia) (2) *Concivu with implementation* (memberikan perhatian sungguh-sungguh terhadap implementasi) (3) *Competitif spirit* (semangat untuk bersaing) (4) *External puspective* (memperhatikan dan memanfaatkan kondisi lingkungan) (5) *Orientation toward system* (berorientasi) pada cara berpikir sistem (7) *Pragmatism, flexibility and ability to deal with ambiquity and pluralism* (pragmatis, fleksibel dan mampu mengelola ketidakpastian dan keragaman) dan (8). *Orientation toward future* (orientasi masa depan).

⁵⁰ Mc. Gregor. *The Human Side of Interpries*, (New York : Mc.Graw Hill Book Compani, 1960), hlm. 20.

⁵¹ Kartini Kartono. *Karakteristik dasar kepemimpinan di lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Dinda Pustaka, 1999), hlm. 47.

⁵² Maksum, *Mencari Pemimpin Umat*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm. 43.

Untuk memperoleh kemampuan (skill) dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi untuk sejumlah sifat-sifat tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin. Karena sifat-sifat itu harus diterapkan dalam praktek pada waktu dan situasi yang tepat pula. Disamping itu diperlukan pula adanya bawahan atau sekelompok orang yang mencari kepemimpinannya. Hal ini berarti, upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Dari usaha-usaha sistematis yang dilakukan oleh pemimpin tersebut memunculkan suatu teori yang disebut dengan *the traitist theory of leadership* (teori sifat/kesifatan kepemimpinan). Sifat-sifat kepemimpinan itu menurut George R. Terry, seperti yang dikutip oleh Miftah Toha, mencakup antara lain: kekuatan, kesetabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan komunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis.⁵³ Sedangkan Ordwey Teed, seperti yang dikutip oleh Kartini Kartono, mengidentifikasi 9 sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin yaitu:

1. Energi jasmani dan mental (*physical and nervous energy*)
2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*)
3. Antusiasme
4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)

⁵³ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam manajemen : Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1999), hlm. 89.

5. Integritas (*integrity*; keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)
6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan (*decisiveness*)
8. Kecerdasan (*intelligence*)
9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*).⁵⁴

Dari pendapat tersebut, sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menyukseskan kepemimpinannya adalah pengetahuan, kecerdasan, imanjinasi, kepercayaan diri, integrasi, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental dan emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme dan keberanian.

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi pemimpin ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya⁵⁵.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang

⁵⁴ Kartini Kartono, *Karakteristik dasar kepemimpinan di lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Dinda Pustaka, 1999), hlm. 54

⁵⁵ Maksum, *Mencari Pemimpin Umat*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm. 59.

dikembangkannya. Dari deskripsi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi atau serangkaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin disebut sebagai fungsi kepemimpinan.

Menurut Hadari Nawawi, secara operasional terdapat lima fungsi kepemimpinan, yakni antara lain :

1. Fungsi Instruktif yakni Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
2. Fungsi Konsultatif, yakni Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.
3. Fungsi Partisipasi, yakni Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat

- keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.
4. Fungsi Delegasi, yakni Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya. Dan
 5. Fungsi Pengendalian, artinya Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal⁵⁶

Berbagai fungsi kepemimpinan di atas memiliki dua dimensi: *Pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/ organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Dalam hal prinsip kepemimpinan, kendati cakupannya sangat kompleks, namun secara umum setidaknya menurut

⁵⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 2001), hlm. 149

Oteng Sutiana. terdapat empat indikator pokok yang dapat dijadikan acuan, yaitu:

1. Aktifitas kepemimpinannya diorientasikan sebagai penguatan (*empowering*) terhadap yang dipinpinnya melalui penyadaran diri untuk melakukan tindakan efektif menuju perbaikan kondisi kehidupan mereka.
2. Bersama para bawahannya menemukan dan memahami masalah riil dan kritis yang dihadapinya sekaligus mencari solusi pemecahannya.
3. Mewujudkan partisipasi pembangunan para bawahannya dalam menangani persoalan-persoalan aktual yang dihadapi mereka akibat globalisasi dunia
4. Mewujudkan para bawahannya menemukan ke-sejahteraan, kedaulatan, cerdas dan memiliki kemampuan mengelola sumber daya mereka secara bertanggung jawab dan mandiri.⁵⁷

Dari indikator di atas, terlihat bahwa pimpinan pondok pesantren dituntut memiliki beberapa persyaratan untuk mengembangkan budaya religius secara efektif, antara lain: 1). Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik; 2). Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai; 3). Bersemangat; 4). Cakap di dalam memberi bimbingan; 5). Jujur; 6). Cerdas; dan 7). Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya⁵⁸.

Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius menurut Abudin nata menuntut adanya pemimpin

⁵⁷ Oteng Sutiana, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Angkasa, 1998), hlm. 31

⁵⁸ Efektivitas kepemimpinan mengacu pada kinerja unit pendidikan melalui outputnya , lebih detail tentang hlm. ini dapat di lihat dalam Jaap Scheerens, *Menjadikan kepemimpinan Efektif*, Peterj. Abas Al-Jauhari (Jakarta: Logos, 2003), hlm. 76

transformasional yang jika diadaptasi dari teori Timpe harus memiliki kemampuan menciptakan bayangan masa depan yaitu memiliki gambaran masa depan budaya religius yang ideal dan efektif serta dapat memuaskan seluruh stakeholders. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga pesantren untuk mewujudkan bayangan komunitas yang ideal dan efektif menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan.

Selain beberapa persyaratan di atas, pimpinan pondok pesantren juga harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu: kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain. Dede Rosyada dalam hal ini mengklasifikasikan kemampuan manajerial yang harus dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial, yaitu:

1. Kemampuan mencipta, yang meliputi: selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berfikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik.
2. Kemampuan membuat perencanaan, yang meliputi: mampu menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu dan apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis.

3. Kemampuan mengorganisasi, yang meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi kesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan.
4. Kemampuan berkomunikasi, yang meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi.
5. Kemampuan memberi motivasi, yang meliputi: mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri.
6. Kemampuan melakukan evaluasi, yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.⁵⁹

Guna mendukung berbagai prinsip di atas pimpinan pondok pesantren setidaknya mempersiapkan dirinya dengan

⁵⁹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), hlm. 240

beberapa hal, antara lain: (1) Kepribadian integrative (2) Kemampuan pemecahan masalah (3) Keterampilan social (4) Pengetahuan dan kompetensi profesional. (5) Visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan dorongan terhadap semua saf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut. (6) Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf. (7) Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran. (8) Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan. Dan (9) Pemanfaatan sumber-sumber material dan personil secara kreatif⁶⁰.

3. Kepemimpinan Kiai di Pesantren

Menurut asal-usulnya, istilah Kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar dengan peruntukan yang berbeda. *Pertama*, Kiai sebagai gelar kehormatan bagi benda-benda yang dianggap keramat, misalnya Kiai Garuda Kencana, sebagai nama bagi salah satu kereta kuda milik kraton Yogyakarta. *Kedua*, Kiai dipakai sebagai gelar kehormatan untuk orang tua pada umumnya. Dan, *ketiga*, , Kiai dipakai sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama Islam (ulama) yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada para santrinya⁶¹.

Istilah Kiai memiliki makna yang tidak tunggal. Dalam beberapa hal, nama Kiai melekat terhadap berbagai status.

⁶⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 2001), hlm. 149

⁶¹ Zamakhsyari Dhofier, 1998, *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta; LP3ES), hlm. 55

Salah satunya adalah Kiai sebagai tokoh agama. Dalam pengertian ini, Kiai merupakan figur penting di dalam struktur masyarakat Islam di Indonesia. Posisi penting Kiai tidak lepas dari karakteristik pribadinya yang sarat dengan berbagai nilai lebih. Pada diri Kiai melekat kuat otoritas karismatik karena ketinggian ilmu agama, kesalehan dan juga kepemimpinan. Kondisi inilah yang menjadikan Kiai diposisikan oleh masyarakatnya sebagai *uswatun hasanah*, atau contoh panutan yang baik di dalam lingkungan masyarakatnya. Segala sesuatu yang berkaitan dengan semua sisi kehidupan Kiai dijadikan rujukan oleh masyarakat yang ada di sekitarnya. Aspek yang diteladani oleh masyarakat tidak hanya aspek agama, tetapi semuanya termasuk urusan ekonomi, sosial, politik, budaya maupun aspek lainnya⁶²..

Istilah Kiai memiliki pengertian yang plural. Kata Kiai bisa berarti: (1) sebutan bagi alim ulama atau cerdik pandai dalam agama Islam, (2) Sebutan bagi guru ilmu gaib seperti spritualis, dukun dan semacamnya, (3) Kepala distrik di Kalamantan Selatan;(4) Sebutan yang mengawali nama benda yang dianggap bertuah (senjata, gamelan, dan sebagainya); dan (5) Sebutan samaran untuk harimau (jika orang melewati hutan) ⁶³.

Dahulu orang memandang seseorang yang pandai di bidang agama Islam baru layak disebut Kiai bila ia mengasuh atau memimpin pesantren. Sekarang, meskipun tidak memimpin pesantren, bila ia memiliki keunggulan dalam

⁶² Depag RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Edisi II, 1991), hlm. 499

⁶³ Sukamto, *Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kiai*, (Jombang: Jurnal Prisma, 1997), hlm. 28

menguasai ajaran-ajaran Islam dan amalan-amalan ibadah sehingga memiliki pengaruh yang besar di masyarakat, sering juga disebut Kiai seperti Kiai Ali Yafie, Kiai Abdul Muchit Muzadi, dan Kiai Zainuddin MZ. Hanya saja berkaitan dengan wacana politik pendidikan pesantren yang senantiasa dikendalikan Kiai, maka pemakaian istilah Kiai dalam konteks ini lebih mengacu pada pemahaman lama yakni Kiai sebagai pemimpin pesantren, tetapi bukan hanya mengajarkan kitab-kitab Islam klasik semata seperti pemahaman awal tersebut, melainkan juga meliputi pengajaran kitab-kitab modern atau kontemporer.

Pemakaian istilah Kiai tampaknya merujuk pada kebiasaan daerah. Pemimpin pesantren di Jawa Timur dan Jawa Tengah disebut Kiai, sedang di Jawa Barat digelar ajengan. Paralel dengan Kiai adalah ulama, yang merupakan istilah yang ditransfer dari dua sumber skriptural al-Qur'an dan al-Sunnah serta digunakan secara nasional. Kiai dan ulama berbeda asal usul bahasanya, tetapi memiliki esensi kualitas yang relatif sama. Keduanya, memiliki karakter fundamental yang berkualitas tinggi dalam hal iman, takwa, dan ilmu sebagai ciri khas.

Gelar Kiai tidak diusahakan melalui jalur-jalur formal sebagai sarjana misalnya, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi pengaruh-pengaruh pihak luar. Kehadiran gelar ini akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang dan kebanyakan didukung pesantren yang dipimpinnya. Kiai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama yang menyangkut kepribadian utama, Kiai dalam pandangan Martin Van Bruinessen, memainkan peranan yang lebih sekedar seorang guru. Kekuasaan mutlak ini pada akhirnya

menyuburkan variasi pesantren. Berbagai bentuk dan corak pesantren merupakan akibat dari kebijaksanaan Kiai yang berbeda-beda dan tidak pernah diseragamkan, karena mereka berdiri secara mandiri dan tidak terikat pada instansi maupun lembaga pemerintah sehingga otoritas tunggal yang dimiliki Kiai akan menentukan arah dan kebijakan serta kemampuan dan kapasitas Kiai senantiasa mewarnai karakter pesantren ⁶⁴

Secara lebih ringkas, terdapat beberapa kriteria bagi seseorang untuk dihormati dan bisa dipanggil Kiai: *pertama*, ia memiliki pesantren; *kedua*, bertakwa kepada Allah; *ketiga*, mengemban tugas utama mewarisi misi (*risalah*) rasul yang meliputi ucapan, ilmu, tekun beribadah (baik yang wajib maupun yang sunnah), *zuhud* (melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi), mempunyai ilmu *akhirat Dan ilmu* agama dalam kadar yang cukup), mengerti kemaslahatan umat atau masyarakat, dan mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah dengan dilandasi niat yang benar, baik dalam berilmu maupun beramal⁶⁵. Jadi yang dimaksud dengan Kiai dalam pembahasan ini adalah Kiai yang memiliki pesantren, sehingga menjadi kepemimpinan Kiai pesantren.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, sangat ditentukan oleh figur Kiai. Kiai memiliki otoritas di seluruh sektor kehidupan pesantren. Ustad, apalagi santri, baru berani melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapatkan restu dari Kiai,. Sebagai pemilik dan pengasuh pesantren, secara kultural kedudukan Kiai sama dengan

⁶⁴ Martin Van Bruinessen, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, terj. LKiS (Yogyakarta; LKiS, 1994), hlm. 21

⁶⁵ Ali Maschan Moesa, *Agama dan Demokrasi; Komitmen Muslim Tradisional Terhadap Nilai-Nilai Kebangsaan*, (Surabaya: Pustaka Da'i Muda, 2002), hlm. 28

kedudukan bangsawan feodal yang biasa dikenal dengan nama *kanjeng* di pulau Jawa. Ia dianggap memiliki sesuatu yang tidak dimiliki orang lain di sekitarnya⁶⁶.

Dalam hal pendidikan, baik yang menyangkut format kelembagaan, kurikulum dan metode yang diterapkan tidak lepas dari kebijakan Kiai. Segala aspek *policy* pendidikan maupun manajerial, pihak lain hanyalah sebagai pelengkap. Ketika terjadi perbedaan pendapat antara santri dan Kiai, belum pernah dalam sejarah kepesantrenan para santri mengalahkan kehendak Kiai. Profil kepemimpinan Kiai yang kharismatik akan menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak diramalkan tidak mampu bertahan lama. Kaderisasinya hanya terbatas keturunan, sebab tidak semua putra Kiai memiliki kapasitas, orientasi dan kecenderungan yang sama dengan sang ayah, karenanya tidak sedikit putera Kiai yang lari ke jalur umum.

Keahlian seseorang untuk merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan atau memobilisasi kekuatan yang ada tidak pernah dijadikan alternatif pertama dalam memimpin pesantren. Sebaliknya, pertimbangan yang di-kedepankan adalah kesalihan. Menurut Clifford Geertz. Jenis kepemimpinan Kiai di pesantren secara umum terdapat beberapa macam, di antaranya adalah:

1. Kepemimpinan individual

Pola kepemimpinan individual masih banyak melekat pada Kiai di pesantren, sehingga kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi Kiai. Kondisi demikian berimbas pada tertutupnya orang luar untuk ikut memiliki dengan mengajukan berbagai usulan *konstruktif*-

⁶⁶ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, Terj : Umar Basalim, (Jakarta: P3M, 1987), hlm. 76

strategik dalam upaya pengembangan pesantren di masa depan. Tidak sedikit usulan positif justru di-respon negatif.

2. Kepemimpinan kolektif yayasan

Tidak sedikit kepemimpinan individual mengakibatkan pesantren gulung tikar dikarenakan tidak ada kaderisasi penerus yang mampu meneruskan kepemimpinan ayahnya. Kerinduan masyarakat untuk mengembalikan pesantren sebagai tempat mencari ilmu, bahkan pusat kajian keilmuan. Perubahan ke arah kepemimpinan kolektif yayasan ini merupakan solusi strategis, karena tugas Kiai menjadi ringan dengan ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak menanggung beban moral tentang kelanjutan setelah kepemimpinannya.

3. Kepemimpinan demokratis

Bergsernya pola kepemimpinan individual ke kolektif yayasan membawa perubahan yang mestinya tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan Kiai serta partisipasi para ustadh dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadh berdampak timbulnya sistem demokrasi dalam pesantren, meskipun permasalahannya tidak sederhana⁶⁷. Relasi sosial Kiai-santri dibangun atas landasan kepercayaan. Ketaatan santri pada Kiai disebabkan mengharapkan barokah (*grace*), sebagaimana dipahami dari konsep sufi. Upaya santri

⁶⁷ Geertz, Clifford, *The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker*, "Comparative Studies on Society and History", vol. 2. (Cambridge, 1981), hlm. 160- 162

untuk berhubungan dengan Kiai selalu diwujudkan dalam sikap hati-hati, penuh seksama dan hormat. Hanya saja terkadang penghormatan santri terhadap Kiainya dinilai kebablasan dalam konteks interaksi belajar mengajar sehingga santri kehilangan daya kritisnya terutama ketika berhadapan dengan Kiai.

4. Kepemimpinan Kiai yang Efektif

Di kalangan masyarakat tertentu, para Kiai memperoleh posisi yang amat istimewa, karena dengan kemampuan dan pengetahuannya itu mereka telah menempatkan dirinya sebagai ulama, pewaris Nabi Muhammad saw. Atau menjadi penjaga utama proses sosialisasi ajaran Islam⁶⁸. Anggapan seperti itu dalam perkembangan selanjutnya menjadi tali pangikat, 'emosi religius' baik bagi lapisan bawah (yang kebanyakan bercirikan tradisional agraris) maupun lapisan menengah yang telah mengenyam pendidikan modern. Berkembanglah kemudian hubungan "Kiai-santri" yang khas dan menggambarkan suatu kepatuhan yang hampir tanpa syarat.

Masyud, MS. memberi indikator kepemimpinan efektif yaitu dengan melihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas.⁶⁹ Sedangkan Endang Turmudi melihat dan mengartikan kepemimpinan yang efektif sebagai "kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang koperatif dalam kehidupan

⁶⁸ Dawam Raharjo, *Pesantren dan pembaharuan*, (Jakarta, LP3ES, 1985), hlm. 26.

⁶⁹ Masyud, MS, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm. 69.

organisasional” dan “yang tercermin dalam kecekatannya mengambil keputusan”.⁷⁰ Maka salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang diaplikasikan oleh pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, maka pemimpin itu dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan peranannya, maka pemimpin itu masih belum bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif.

Adapun peran-peran dari seorang pemimpin yang efektif adalah (1) sebagai figur (*figurehead*); (2) sebagai pemimpin (*leader*); (3) sebagai penghubung (*liasion*); (4) sebagai pengamat (*monitoring*); (5) sebagai pembagi informasi (*disseminator*); (6) sebagai juru bicara (*spokesperson*) dan (7) sebagai wirausaha (*entrepreneur*).⁷¹ Untuk memperoleh kemampuan (*skill*) dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi untuk sejumlah sifat-sifat tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin. Karena sifat-sifat itu harus diterapkan dalam praktek pada waktu dan situasi yang tepat pula. Sifat-sifat kepemimpinan itu menurut Nanang Fatah, mencakup antara lain: kekuatan, kesetabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan komunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis.⁷²

⁷⁰ Endang Turmudi, *Struggling for Ulama : Changing Leadership Roles of Kiai in Jombang East Java*, terj. Supriyanto Abdi (Yogyakarta: LKiS, 2004), hlm. 43

⁷¹ Dalam konteks ini, lebih detail dapat di lihat pada Mastuhu. *Gaya dan Sukses Kepemimpinan. Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, nomor VII, 1994), hlm. 97-122

⁷² Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2009), hlm. 89.

Terdapat tiga konsep utama memahami kepemimpinan, yaitu: sifat atau atribut jabatan, posisi karakteristik personal dan katagori prilaku yang dapat mengarahkanm kelompok untuk mencapai tujuan dan nilai yang diyakini dalam kepemimpinan. Bennis dan Nunus mengungkapkan bahwa kepemimpinan efektif mempunyai beberapa kompetensi yaitu: manajemen makna pemimpin, mampu memahami tujuan lembaga dan dapat mengelola simbol-simbol organisasi untuk tujuan, perhatian: kemampuan pemimpin mengajak para staf mengarahkan perhatian tenaga dan bakat untuk mencapai tujuan lembaga, manajemen kepercayaan: berupaya menumbuhkan kepercayaan orang lain, para staf dan menerapkan gaya kepemimpinan kondisional, manajemen diri: pemimpin mengenal dan memahami dirinya.

Dalam kajian kepemimpinan, mengikuti perspektif yang dikemukakan Weber, Kiai bisa dimasukkan dalam otoritas tradisional dan otoritas kharismatik. Weber membedakan otoritas menjadi tiga, yaitu *otoritas rasional*, *otoritas tradisional* dan *otoritas kharismatik*. Otoritas tradisional, tidak birokratik, hanya didasarkan pada tradisi, sedangkan otoritas kharismatik diperoleh seseorang kerana kharisma pribadinya, keberhasilan, keturunanm kepribadian serta kelebihan lainnya.

Kharisma Kiai ini memperoleh dukungan dari masyarakat karena memiliki kemantapan moral dan kualitas keilmuan sehingga akhirnya melahirkan suatu bentuk kepribadian yang magnetis (penuh daya tarik) bagi para pengikutnyam sekalipun proses itu mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, kemudian menjalar ke luar, ke tempat-tempat yang jauh, misalnya kharisma K.H. Hasyim Asy'ari dari Jombang, Kiai As'ad Syamsul Arifin dari Sutubondo dan sebagainya. Kiai

tidak hanya dikategorikan elite agama, tetapi juga sebagai elite pesantren, yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan serta berkompeten mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan yang ada di pondok pesantren⁷³. Tipe kharismatik yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren. Dipandang dari segi kehidupan santri, kharisma Kiai adalah karunia yang diperoleh dari kekuatan Tuhan.⁷⁴

Sikap hormat, takzim dan kepatuhan kepada Kiai adalah salah satu nilai pertama yang ditanamkan pada setiap santri. Kepetuhan itu mutlak dan diperluas, sehingga mencakup penghormatan pada para ulama sebelumnya dan *a fortiori*, ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajarinya. Kepatuhan ini, bagi pengamat luar, tampak lebih penting daripada usaha menguasai ilmu; tetapi bagi Kiai hal itu merupakan bagian integral dan ilmu yang akan dikuasai

Tradisi kepatuhan tersebut kemudian melahirkan sikap, persepsi dan perilaku politik yang unik. Pada umumnya para jamaah yang merupakan pengikut setia Kiai menjadikan fatwa sebagai referensi utama dalam menyikapi dan mengakomodasi peristiwa dan kegiatan politik. Lebih-lebih dalam Islam terdapat anggapan bahwa semua kegiatan kehidupan termasuk politik adalah merupakan baidan integral dalam agama. Karena Kiai dianggap orang yang paling 'paham agama', maka fatwa Kiai harus menjadi rujukan dalam segala bentuk kegiatan politik, baik yang bersifat antagonis maupun kompromis kepada

⁷³ Abdurrahman Wahid, *Regenerasi Kepemimpinan dalam Islam*, (Jakarta: Pustaka Pesantren, 1986), hlm. 51.

⁷⁴ Abdurrahman Wahid, *Principle of Pesantren Educatio, The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, (Berlin: Technical University Berlin, 1987), hlm. 202

pemerintah. Pemahaman semacam itu bisa berkembang menjadi mores atau ketentuan sosial yang harus diikuti dan dijalankan, serta melahirkan sanksi pengucilan sosial apabila diingkari.

Sejarah pondok pesantren ini melukiskan betapa kuat pengaruh kharisma Kiai pada masa tertentu. Mereka menjadi tempat berkiblat bagi santri dan pendukungnya. Segala kebijakannya yang dituangkan dalam kata-kata dijadikan referensi atau panutan. Bahasa-bahasa kiasan yang dilontarkannya menjadi bahan renungan. Posisi yang serba menguntungkan Kiai ini membentuk mekanisme kerja pondok pesantren, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi kepemimpinan maupun arah perkembangan lembaga pesantren⁷⁵.

Dari gaya kepemimpinan kharismatik ini, Mastuhu kemudian menemukan dua pola hubungan yang unik antara Kiai dan santri. Sebagaimana gaya kepemimpinan sang Kiai, dua pola hubungan ini juga terdapat di semua pondok pesantren yang dijadikan sebagai obyek penelitiannya. Dua pola hubungan tersebut adalah sebagai berikut :

Pertama, pola hubungan otoriter-paternalistik. Yaitu pola hubungan antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James Scoot, *patron-client relationship*; dan tentunya sang Kiailah yang menjadi pemimpinnya. Sebagai bawahan, sudah barang tentu peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional pada umumnya, sangat kecil, untuk mengatakan tidak ada; dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kekharisman

⁷⁵ Turner, Bryan *Konjungtor Sosial Politik di Jagat NU Pasca KHittah 26: Pergulatan NU Dekade 90-an*, dalam Elyasa, *Gus Dur dan Masyarakat Sipil*, (Yogyakarta: LKiS, 1994), hlm. 21.

sang Kiai. Seiring dengan itu, pola hubungan ini kemudian diperhadapkan dengan pola hubungan diplomatic-partisipatif. Artinya, semakin kuat pola hubungan yang satu semakin lemah yang lainnya.

Kedua, pola hubungan *laissez faire*. Yaitu pola hubungan Kiai –santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada konsep *ikhlas*, *barakah*, dan *ibadah*, sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu sang Kiai, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan. Pola hubungan ini diperhadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan di mana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga pendidikan pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas⁷⁶.

Dari sini dapat dipahami bahwa kharisma yang dimiliki atau bahkan dilekatkan, baik sadar ataupun tidak, kepada seorang Kiai inilah yang kemudian menyebabkan mereka mempunyai peran kepemimpinan dalam lingkungannya. Bahkan, menurut Sukanto⁷⁷ dengan kekharismaan yang demikian besar, Kiai tidak hanya berperan sebagai pengasuh atau tokoh spiritual dalam sebuah masyarakat. Lebih dari itu, mereka juga berperan atau diperankan sebagai pimpinan masyarakat, bapak, dan pelindung

Menurut Anthoni Gidden, kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa disenut kepemimpinan *kharisma* atau *charismatic authority*. Kepemimpinan jenis

⁷⁶ Mastuhu, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta, Jurnal Ulumul Qur'an, Volume II), No.7

⁷⁷ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 80-81. Bandingkan dengan Max Weber, *Economy and Society*, I, (London, Unimenerutty of California Press, Barkeley, 1966), hlm. 358

ini didasarkan pada identifikasi psikologis seseorang dengan orang lain. Makna identifikasi adalah keterlibatan emosional seseorang individu dengan individu lain yang akhirnya nasib orang itu sendiri berkaitan dengan nasib orang lain. Bagi para pengikutnya, pimpinan adalah harapan untuk suatu kehidupan yang lebih baik untuk suatu kehidupan yang lebih baik. Ia adalah penyelamat dan pelindung⁷⁸

Seringkali seseorang dianggap berkharisma karena ada orang yang mempercayai bahwa ia mempunyai kekuatan dan kemampuan luar biasa dan mengesankan di hadapan khalayak, Karenanya yang bersangkutan sering berpikir mengenai sesuatu yang gaib, meloakukan meditasi untuk mencari inspirasi, sehingga membuatnya terpisah dari kebiasaan yang dilakukan oleh orang lain. Seseorang yang berkharisma tidaklah mengharuskan semua ciri khas senantiasa melekat pada dirinya. Baginya yang terpenting adalah sifat-sifat luar biasa yang dianggap orang lain sebagai atribut dari orang itu.

Menurut Mastuhu, nasihat pemimpin yang diberikan kepada para pengikutnya diterima sebagai suatu yang mencerminkan mutu kepribadian yang luar biasa, yang diyakini bersumber dari tangan-tangan kekuasaan Tuhan. Dengan demikian, kepercayaan para pengikut terhadapnya semakin lengket, karena pemimpin dianggap memiliki kemahiran mengetahui sesuatu yang terjadi pada diri para pengikutnya. Di kalangan para anggota tarekat, istilah tersebut sering disebut *ma'rifat*.⁷⁹

⁷⁸ Anthony Giddens, *Kapitalisme Dan Teori Sosial Modern, Suatu Analisa Karya Max, Durkheim, dan Max Weber*, (Jakarta: UI Press, 1986), hlm. 67.

⁷⁹ Mastuhu, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulu-mul Qur'an, Volume II), No.7

Kepemimpinan Kiai adalah bermuara pada kepemimpinan spiritual kharismatik, yaitu suatu kepemimpinan yang dalam mempengaruhi dan mendoktrin para santri dan para pengikutnya berbasis pendekatan-pendekatan ritual peribadatan, seperti sholat, dzikir, shodakoh dan sebagainya. Kemudian karena sikap istiqomah beliau, maka pengaruh dan dakwah tersebut begitu mutlak dan besar pengaruhnya bagi para santri dan.

Kepemimpinan kharismatik merupakan tipologi kepemimpinan yang khas pesantren. Kepemimpinan spiritual kharismatik adalah kepemimpinan dengan pola hubungan otoriter paternalistik yang melahirkan bentuk *patron-client relationship*. Kepemimpinan spiritual kharismatik juga melahirkan pola hubungan *laitez faire*, yaitu pola hubungan yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas, melainkan didasarkan pada konsep ikhlas, barakah dan ibadah⁸⁰.

B. Pengembangan Budaya Religius

1. Konsep Budaya

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sangskerta yaitu *Buddhyah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia⁸¹.

⁸⁰ Faiqotul Jannah, *Kepemimpinan Kiai Karismatik di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2011), hlm. 131

⁸¹ Deddy Mulyana, *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2006), hlm. 25

Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama, politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari.⁸²

Budaya atau *culture* merupakan istilah yang datang dari disiplin antropologi sosial. Dalam dunia pendidikan budaya dapat digunakan sebagai salah satu transmisi pengetahuan, karena sebenarnya yang tercakup dalam budaya sangatlah luas. Budaya laksana *software* yang berada dalam otak manusia, yang menuntun persepsi, mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada suatu hal, serta menghindar dari yang lain. Dalam beberapa kamus bahasa indonesia, budaya diartikan sebagai: pikiran; adat istiadat; sesuatu yang sudah berkembang; sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Istilah budaya, menurut Clifford Geertz dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang

⁸² Abdullah, Syamsuddin, *Agama dan Masyarakat Pendekatan Sosiologi Agama*, (Jakarta: Logos, 1997), hlm. 61

mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama⁸³.

Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya men-sinonimkan definisi budaya dengan tradisi (*tradition*). Tradisi, dalam hal ini, diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut. Padahal budaya dan tradisi itu berbeda. Budaya dapat memasukkan ilmu pengetahuan kedalamnya, sedangkan tradisi tidak dapat memasukkan ilmu pengetahuan ke dalam tradisi tersebut.⁸⁴.

Robinshon mengartikan budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang *immaterial*, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya. Budaya dapat berbentuk fisik seperti hasil seni, dapat juga berbentuk kelompok-kelompok masyarakat, atau lainnya, sebagai realitas objektif yang diperoleh dari lingkungan dan tidak terjadi dalam kehidupan manusia terasing, melainkan kehidupan suatu masyarakat.

Menurut Thomas O'Dea⁸⁵ Setiap kebudayaan mempunyai mozaik yang spesifik. Kebudayaan dapat berbentuk suatu prestasi kreasi *immaterial* berupa prestasi psikologis seperti ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni dan sebagainya. Juga dapat berbentuk fisik seperti hasil seni, terbentuknya kelompok

⁸³ Clifford Geertz. *Kebudayaan dan Agama*, (Yogyakarta: Kanisius, 1992), hlm. 22

⁸⁴ Ronald Robinshon, *Agama dalam analisa dan interpretasi Sosiologis*, Terj : Ahmad Syaifudin (Jakarta: Rajawali Press, 1992), hlm. 15

⁸⁵ Thomas O'Dea, *Sosiologi Agama*, (Jakarta: CV Rawajali, 1984), hlm. 182

keluarga dan semacamnya, tetapi yang pasti bahwa kebudayaan tidak terwujud dalam kehidupan manusia yang soliter atau terasing tetapi yang hidup di dalam suatu masyarakat tertentu.

Koentjaraningrat⁸⁶ menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah : 1) sistem religi dan upacara keagamaan, 2) sistem dan organisasi kemasyarakatan, 3) sistem pengetahuan, 4) bahasa, 5) kesenian, 6) sistem mata pencaharian hidup, dan 7) sistem teknologi dan peralatan. Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.

Wujud kebudayaan dibedakan menjadi tiga, yakni : ide (gagasan), aktivitas, dan artefak. *pertama* adalah wujud ide kebudayaan yang sifatnya abstrak, tak dapat diraba dan difoto. Lokasinya berada dalam alam pikiran warga masyarakat tempat kebudayaan yang bersangkutan itu hidup. Pada saat ini kebudayaan ide juga banyak tersimpan dalam disk, *tape*, koleksi microfilm, dan sebagainya.

Kebudayaan ide ini dapat disebut tata kelakuan, karena berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia. *Kedua* dari kebudayaan sering disebut sebagai sistem sosial, yang menunjuk pada perilaku yang berpola dari manusia. Sistem sosial berupa aktivitas-aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan serta bergaul dari waktu ke waktu. *Ketiga* dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, yaitu keseluruhan hasil

⁸⁶ Koentjaraningrat, *Ilmu Budaya Dasar* (Bandung:Remaja Rosdakarya 2006), hlm. 25

aktivitas fisik, perbuatan dan karya manusia dalam masyarakat yang sifatnya konkrit berupa benda-benda⁸⁷.

Dengan kata lain, Artefak adalah wujud kebudayaan fisik yang berupa hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret di antara ketiga wujud kebudayaan. Dalam kenyataan kehidupan bermasyarakat, antara wujud kebudayaan yang satu tidak bisa dipisahkan dari wujud kebudayaan yang lain. Sebagai contoh: wujud kebudayaan ideal mengatur dan memberi arah kepada tindakan (aktivitas) dan karya (artefak) manusia. Jadi yang dinamakan budaya adalah totalitas pola kehidupan manusia yang lahir dari pemikiran dan pembiasaan yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Budaya merupakan hasil cipta, karya dan karsa manusia yang lahir atau terwujud setelah diterima oleh masyarakat atau komunitas tertentu serta dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari dengan penuh kesadaran tanpa pemaksaan⁸⁸.

2. Budaya Religius di Pondok Pesantren

Budaya Religius adalah suasana keagamaan menyangkut sikap, prilaku, pembiasaan, penghayatan, dan pendalaman yang berkembang dan berlaku di lingkungan masyarakat, termasuk pondok pesantren. Budaya religius adalah cara berfikir dan cara bertindak yang didasarkan atas nilai-nilai

⁸⁷ Abdullah Syamsudin, *Agama dan Masyarakat : Pendekatan Sosiologi Agama*, (Jakarta: Logos, 1997), hlm. 80

⁸⁸ Dedy Mulyana, *Komunikasi antar budaya, Panduan berkomunikasi dengan orang-orang berbeda Budaya*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 139

keberagamaan secara menyeluruh (kaffah)⁸⁹. Budaya Religius (*Religious Culture*) adalah membudayakan nilai-nilai agama kepada peserta didik melalui proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas agar menjadi bagian yang menyatu dalam perilaku keseharian peserta didik dalam lingkungan lembaga pendidikan atau masyarakat. Budaya religius adalah pandangan hidup, sikap, pola fikir, dan perilaku yang bernuansa nilai-nilai keberagamaan yang telah menjadi kebiasaan sehari-hari seperti ketakwaan, akhlakul karimah, berjiwa luhur, dan bertanggung jawab, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, keteladanan dan sebagainya⁹⁰.

Religius biasa diartikan dengan kata agama, yakni sistem kepercayaan yang senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan sesuai dengan tingkat kognisi seseorang. Menurut Muhaimin, agama bukan hanya masalah spirit, melainkan telah terjadi hubungan intens antara agama sebagai sumber nilai dan agama sebagai sumber kognitif. *Pertama*, agama merupakan pola bagi tindakan manusia (*patter for behaviour*). Dalam hal ini agama menjadi pedoman yang mengarahkan tindakan manusia. *Kedua*, agama merupakan pola dari tindakan manusia (*pattern of behaviour*)⁹¹. Dalam hal ini agama dianggap sebagai hasil dari pengetahuan dan pengalaman manusia yang tidak jarang telah melembaga

⁸⁹ Husaini, *Implementasi budaya religius di Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2010), hlm. 87

⁹⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 12

⁹¹ Muhaimin AG, *Islam dalam bingkai budaya lokal*, (Jakarta: Logos wacana Ilmu, 2002), hlm. 35

menjadi kekuatan mistis. Agama dalam perspektif yang kedua ini sering dipahami sebagai bagian dari sistem kebudayaan, yang tingkat efektifitas fungsi ajarannya kadang tidak kalah dengan agama formal. Namun agama merupakan sumber nilai yang tetap harus dipertahankan aspek otentitasnya. Jadi di satu sisi, agama dipahami sebagai hasil menghasilkan dan berinteraksi dengan budaya. Pada sisi lain, agama juga tampil sebagai sistem nilai yang mengarahkan bagaimana manusia berperilaku.

Menurut Madjid, agama bukan hanya kepercayaan kepada yang ghaib dan melaksanakan ritual-ritual tertentu. Agama adalah keseluruhan tingkah laku manusia yang terpuji, yang dilakukan demi memperoleh ridha Allah. Agama, dengan kata lain, meliputi keseluruhan tingkah laku manusia dalam hidup ini, yang tingkah laku itu membentuk keutuhan manusia berbudi luhur (*ber-akhlaq karimah*), atas dasar percaya atau iman kepada Allah dan tanggung jawab pribadi di hari kemudian. Jadi dalam hal ini agama mencakup totalitas tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari yang dilandasi dengan iman kepada Allah, sehingga seluruh tingkah lakunya berlandaskan keimanan dan akan membentuk akhlak karimah yang terbias dalam pribadi dan perilakunya sehari-hari.

Dalam pandangan Majid, agama bukanlah sekedar tindakan-tindakan ritual seperti sholat dan membaca Al-qur'an serta membaca do'a. Agama lebih dari itu, yaitu keseluruhan tingkah laku manusia yang terpuji yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, yang dilakukan demi memperoleh ridlo Allah. Dengan demikian maka agama adalah, meliputi keseluruhan tingkah laku manusia dalam hidup ini, dengan tingkah laku itu membentuk keutuhan manusia berbudi luhur (*akhlaqul karimah*) atas dasar percaya atau iman kepada Allah

dan tanggung jawab di hari kemudian.⁹² Dengan demikian dapat kita pahami bahwa agama akhirnya menuju pada penyempurnaan berbagai keluhuran budi pekerti.

Munurut Muhaimin.⁹³, minimal terdapat empat (4) unsur yang menjadi karakteristik utama dalam agama, yakni : *Pertama*, unsur kepercayaan terhadap kekuatan ghoib. Dalam aras manifestasinya, kepercayaan kepada yang ghoib dalam perspektif historis selalu tampil dalam bentuk yang beragam dan berbeda,. Misalnya ada Monotheisme, politheisme, pantheisme dan monisme. *Kedua*, unsur kepercayaan bahwa kebahagiaan hidup di dunia ini dan di akherat kelak adalah tergantung pada adanya hubungan yang baik dengan kekuatan ghoib dimaksud. *Ketiga*, unsur respon yang bersifat emosional dari manusia, respon tersebut dapat mengambil bentuk rasa takut, penyembahan, pengabdian, dll. Sedangkan *keempat*, unsur paham adanya yang kudus. Agama lebih menunjuk kepada kelembagaan kebaktian kepada Tuhan atau kepada Dunia Atas dalam aspeknya yang resmi, yuridis, peraturan-peraturan dan hukum-hukumnya, serta keseluruhan organisasi-organisasi sosial keagamaan dan sebagainya yang melingkupi segi-segi kemasyarakatan.

Dari uraian di atas, dapat dilihat minimal terdapat lima aspek yang terkandung dalam agama : *Pertama*, aspek asal usulnya, ada yang berasal dari Tuhan (Samawi) dan ada yang berasal dari kreatifitas pemikiran manusia (Ardi). *Kedua*, aspek tujuannya, adalah untuk memberikan tuntunan hidup, agar penganutnya memperoleh kebahagiaan dunia akherat.

⁹² Nurcholis Majid, *Masyarakat Religius* (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 91.

⁹³ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 20

Ketiga, aspek ruang lingkupnya, yakni keyakinan akan adanya yang meta empirik. *Keempat*, aspek pemasyarakatannya, yaitu disampaikan secara turun temurun. Dan *kelima*, aspek sumbernya, yaitu dari kitab Suci.

Kata religius sesungguhnya tidak identik dengan kata agama, namun lebih kepada keberagaman. Keberagaman, menurut Muhaimin dkk, lebih melihat aspek yang di dalam lubuk hati nurani pribadi, sikap personal yang sedikit banyak misteri bagi orang lain, karena menafaskan intimitas jiwa, cita rasa yang mencakup totalitas ke dalam pribadi manusia⁹⁴. Taufiq Hasyim dengan mengutip analisis “*Religion Commitment*” dari Glock dan Stark mengemukakan bahwa minimal terdapat lima dimensi agama dan keberagaman manusia, yakni : deminsi ideologis, deminsi intelektual, dimensi ekspriensial, dimensi ritualistic dan dimensi konsekuensial⁹⁵.

Dimensi ideologis dan dimensi intelektual merupakan aspek kognitif keberagaman. Dimensi ekspriensial merupakan aspek afektif keberagaman. Sedangkan Dimensi ritualistik dan dimensi konsekuensial merupakan aspek bahaviorial keberagaman. Dimensi ideologis berkenaan dengan seperangkat kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan premis eksistensial untuk menjelaskan Tuhan, alam, manusia dan relasi diantara mereka. Sedangkan dimensi intelektual mengacu pada pengetahuan agama. Apa yang harus atau tengah diketahui seseorang tentang ajaran agamanya. Pada dimensi ini penelitian dapat diarahkan untuk mengetahui seberapa

⁹⁴ Nurul Dzuhriah, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Akademik Religius dan Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 67

⁹⁵ Taufiq Hasyim, *Budaya Relegius di lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung: Citapustaka Media, 2008), hlm. 82

jauh tingkat *Religious literacy* para pengikut agama atau tingkat ketertarikan mereka untuk mempelajari agamanya.

Sementara dimensi ekspiriensial adalah bagian keagamaan yang bersifat afektif, yakni keterlibatan emosional dan sentimental pada pelaksanaan ajaran agama. Pada dimensi inilah dikenal *religion feeling* yang dapat bergerak pada empat tingkat, yaitu : konfirmatif, responsive, eskatik dan partisipatif. Adapun dimensi ritualistik ialah menyangkut ritus ritus keagamaan yang dianjurkan oleh agama. Sedangkan dimensi konsekuensial meliputi segala implikasi sosial dari pelaksanaan ajaran agama. Dimensi inilah yang banyak menjelaskan tentang hubungan interpersonal, etos kerja, solidaritas sosial dan lain sebagainya⁹⁶.

Pengembangan budaya religius, menurut Muhaimin⁹⁷, meniscayakan adanya pengembangan tiga tataran, yakni : tataran nilai yang dianut, tataran praktek keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya. Pada tataran nilai yang dianut, perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan. Selanjutnya, dibangun komitmen dan loyalitas bersama di antara semua warga terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat *habl min Allah* dan yang bersifat *habl min annas*. Dalam tataran praktek keseharian, nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga yang ada. Proses tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: *pertama*,

⁹⁶ Taufiq Hasyim, *Budaya Relegius di lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung: Citapustaka Media, 2008), hlm. 90

⁹⁷ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: Rosdakarya, 2001), hlm. 294.

sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang. *Kedua*, penetapan action plan mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *Ketiga*, pemberian penghargaan terhadap prestasi masyarakat yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi, tetapi juga dalam arti sosial, kultural, psikologis, atau lainnya.

Hal yang harus ditekankan di sini adalah bahwa religius itu tidak identik dengan agama. Mestinya orang yang beragama itu adalah sekaligus orang yang religius juga. Religiusitas kadang ditandai dengan rasa keadilan yang mendalam, peka terhadap getaran-getaran sedih orang lain, dan suka menolong. Ia banyak merenung mencari hakikat hidup dan tekun serta kritis terhadap liku-liku perangkap penipuan pada dirinya maupun masyarakat sekelilingnya. Ia dapat bergema terhadap segala yang indah dan luhur, sampai orang lain merasakan kedamaian dan kepastian bila dekat dengannya. Ia boleh jadi bukan orang yang sempurna atau teladan, akan tetapi terasa dan jujur diakui bahwa ia manusia yang baik dan mempunyai antena religius⁹⁸.

Di lembaga pendidikan budaya religius adalah upaya terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya yang diikuti oleh seluruh warga di lembaga pendidikan tersebut. Budaya religius merupakan salah satu metode pendidikan nilai yang komprehensif. Karena dalam perwujudannya terdapat inkulnasi nilai, pemberian teladan, dan penyiapan generasi muda agar dapat mandiri

⁹⁸ Abdullah, Syamsuddin, *Agama dan Masyarakat Pendekatan Sosiologi Agama*, (Jakarta: Logos, 1997), hlm. 98

dengan mengajarkan dan memfasilitasi pembuatan-pembuatan keputusan moral secara bertanggung jawab dan ketrampilan hidup yang lain⁹⁹.. Maka dari itu, dapat dikatakan mewujudkan budaya religius di lembaga pendidikan merupakan salah satu upaya untuk menginternalisasikan nilai keagamaan ke dalam diri peserta didik. Di samping itu, sebagai lembaga yang berfungsi mentransmisikan budaya¹⁰⁰. Pesantren merupakan tempat internalisasi budaya religius kepada peserta didik, supaya peserta didik mempunyai benteng yang kokoh untuk membentuk karakter yang luhur. Sedangkan karakter yang luhur merupakan pondasi dasar untuk memperbaiki sumber daya manusia yang fenomenanya kian mengalami penggerusan.

Budaya religius melampaui suasana religius. Suasana religius adalah suasana yang bernuansa religius, seperti adanya sistem absensi dalam jamaah shalat dzuhur, perintah untuk membaca kitab suci setiap akan memulai pelajaran, dan sebagainya, yang biasa diciptakan untuk menginternalisasikan nilai-nilai religius ke dalam diri peserta didik. Namun, budaya religius adalah suasana religius yang telah menjadi kebiasaan sehari-hari. Jadi budaya religius harus didasari tumbuhnya kesadaran dalam diri yang bersangkutan, sebagai pengejawantahan dari pandangan yang menyeluruh menyangkut perilaku, sikap, dan nilai¹⁰⁰.

Dalam konteks yang lebih khusus, budaya religius merupakan upaya pengembangan pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional. Karena dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003

⁹⁹ Taufiq Hasyim, *Budaya Relegius di lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung: Citapustaka Media, 2008), hlm. 99

¹⁰⁰ Nurul Dzuhriah, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Akademik Religius dan Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 76.

pasal 1 dijelaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara¹⁰¹

Religiusitas seseorang bisa diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan, Aktifitas agama bukan saja terjadi ketika seseorang melakukan prilaku ritual (beribadah), tetapi juga ketika melakukan kegiatan lain yang didorong oleh kekuatan supranatural. Bukan hanya berkaitan dengan aktifitas yang tampak dan dapat dilihat dengan mata, tetapi juga aktifitas yang tidak tampak dan terjadi dalam hati seseorang.¹⁰² Karena itu keberagaman seseorang akan meliputi berbagai macam sisi atau dimensi.

Konsep Islam tentang budaya agama dapat dipahami dari doktrin keagamaan. Dalam Islam seseorang diperintahkan untuk beragama secara kaffah, hal ini dijelaskan dalam Al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 208.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-*

¹⁰¹ Muhaimin AG. *Islam dalam bingkai budaya lokal*, (Jakarta: Logos wacana Ilmu, 2002), hlm. 19

¹⁰² Djamaluddin Ancok, *Psikologi Islam, Solusi Islam atas Problem-Problem Psikologi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm.76.

*langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu*¹⁰³.

Setiap muslim baik dalam berfikir, bersikap maupun bertindak, diperintahkan untuk selalu sesuai dengan ajaran Islam. Dalam melakukan aktifitas ekonomi, sosial, politik atau aktifitas lainnya seorang muslim diperintahkan untuk melakukannya dalam rangka beribadah kepada Allah, dimanapun dan dalam keadaan apapun setiap muslim hendaknya berpedoman pada al-Qur'an dan as-sunnah.

Esensi Islam adalah tauhid dan pengesaan. Tauhid adalah tindakan yang menegaskan Allah itu Esa, pencipta yang mutlak dan transenden, penguasa segala yang ada, tidak satupun perintah dalam Islam yang bisa lepas dari tauhid. Muhsin Al-Faruqi menyatakan bahwa seluruh agama mewajibkan untuk menyembah Tuhan, untuk mematuhi perintah-perintah-Nya dan menjauhi larangan-larangan-Nya.

Dengan demikian tauhid adalah intisari Islam dan suatu tindakan tidak dapat disebut sebagai bernilai Islam tanpa dilandasi oleh kepercayaan kepada Allah.¹⁰⁴

Di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, pengembangan budaya religius dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan pimpinan pesantren, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstra kurikuler, serta tradisi dan perilaku warga pesantren secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religious culture* di lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Tujuan

¹⁰³ Depag RI. Al-Qur'an dan Tarjemahnya (Semarang: CV Mas Agung, 1998), hlm. 197.

¹⁰⁴ Baharuddin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Madrasah Unggul*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 79.

utamanya adalah menanamkan perilaku atau tatakrama yang tersistematis dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (akhlaqul Karimah) serta disiplin dalam berbagai hal.

Malik Fajar menyebutkan, terdapat sejumlah nilai budaya rilegius yang perlu dikembangkan agar menjadi karakter bagi peserta didik, diantaranya, ketakwaan, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan¹⁰⁵. Untuk mewujudkan budaya seperti di atas tentu tidak semudah membalik telapak tangan, diperlukan usaha yang sistematis, metodologis, berkelanjutan dan sungguh-sungguh. Dengan penanaman budaya religius yang diterapkan secara sistematis dan berkelanjutan, seorang anak akan menjadi cerdas emosinya. Kecerdasan emosi ini adalah bekal penting dalam mempersiapkan pesera didik menyongsong masa depannya, sebab seseorang akan lebih mudah dan berhasil menghadapi segala macam tantangan kehidupan, termasuk tantangan untuk berhasil secara akademis

Pembentukan budaya religius pada peserta didik memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Tujuannya adalah membentuk pribadi anak, supaya menjadi manusia yang baik, warga masyarakat, dan warga negara yang baik. Adapun kriteria manusia yang baik, warga masyarakat yang baik, dan warga negara yang baik bagi suatu masyarakat atau bangsa, secara umum adalah nilai-nilai sosial agama tertentu, yang banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat dan bangsanya. Oleh karena itu, hakikat

¹⁰⁵ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 13

dari budaya religius dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah pendidikan nilai, yakni pendidikan nilai-nilai luhur yang bersumber dari budaya bangsa Indonesia dan budaya agama, dalam rangka membina kepribadian generasi muda. Internalisasi budaya religius pada peserta didik diharapkan dapat membentuk dan membangun pola pikir, sikap, dan perilaku peserta didik agar menjadi pribadi yang positif, berakhlak karimah, berjiwa luhur, dan bertanggung jawab.

3. Sikap Religius Sebagai Internalisasi Moral dan Nilai-nilai Agama

Moral adalah keterkaitan spiritual pada norma-norma yang telah diterapkan, baik yang bersumber pada ajaran agama, budaya masyarakat atau berasal dari berfikir secara ilmiah. Keterkaitan spritual tersebut akan mempengaruhi keterkaitan sikapnya terhadap nilai-nilai kehidupan yang akan menjadi pijakan utama untuk menetapkan suatu pilihan, pengembangan perasaan dan dalam menentukan suatu tindakan.¹⁰⁶

Keterkaitan norma-norma religius akan membentuk sikap dan prilaku dalam menyikapi segala persoalan. Moral yang dikembangkan atas pijakan agama, maka pijakan-pijakan moralnya akan lebih berorientasi pada kewajiban-kewajiban beragama. Sedangkan sumber-sumber moral hanya dibenarkan manakala dianggap sebagai ajaran agama. Segala tindakan moral yang didasari ketentuan agama akan muncul karena rasa tanggung jawab kepada Tuhan. Segala tindakan yang akan diambil dirasakan sebagai keharusan *Rabbani*. Sedangkan motif memiih tindakan semata-mata karena ingin mendapatkan

¹⁰⁶ Muhammad Alim, *Pendidikan Agama Islam: Upaya Pembentukan Pemikiran dan Kepribadian Muslim*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), .hlm. 9-10.

keridloan dari Allah swt. Zaim El-Mubarak, dalam bukunya menjelaskan bahwa: Ajaran Moral adalah Ajaran tentang bagaimana manusia harus hidup dan berbuat agar menjadi manusia yang baik. Sedangkan Moral adalah: Sistem nilai atau consensus Sosial tentang motivasi, prilaku dan perbuatan tertentu dinilai baik atau buruk.¹⁰⁷

Sikap budaya agama yang terbentuk dari keterikatan yang kuat pada norma-norma yang diterapkan oleh agama akan menjadikan seseorang dapat mengukur kebenaran suatu hal dari sudut pandang agama. Sebagai orientasi moral, sikap budaya agama (Religius) bermakna spiritual pada norma-norma ajaran agama yang akan menjadi acuan pertama ukuran-ukuran moral.

Suasana keagamaan di lingkungan di pondok pesantren dengan berbagai bentuknya, sangat penting bagi proses penanaman nilai agama pada santri. Proses penanaman nilai agama Islam pada santri di pondok pesantren akan menjadi lebih intensif dengan suasana kehidupan lembaga pendidikan yang islami, baik yang nampak dalam kegiatan, sikap maupun prilaku, pembiasaan, penghayatan, dan pendalaman. Penggunaan metode & Pendekatan dalam penanaman nilai, adalah suatu yang memberi penekanan pada penanaman nilai-nilai sosial dalam diri peserta didik, tujuannya adalah: diterimanya nilai-nilai agama oleh peserta didik dan berubahnya nilai-nilai tingkah laku peserta didik yang tidak sesuai kearah yang lebih agamis.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Zaim El-Mubarak, *Membumikan Pendidikan Nilai, Mengumpulkan yang Terserak, Menyambung yang Terputus dan Menyatukan yang Tercerai*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 27.

¹⁰⁸ *Ibid*, hlm. 61.

Dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan, akan menambah proses internalisasi (Penanaman) nilai agama yang relevan dari setiap mata pelajaran yang disampaikan oleh pendidik di lembaga pendidikan. Dan kualifikasi pendidik yang berakhlak mulia akan semakin mendukung terjadinya proses internalisasi nilai agama melalui pendekatan kharismatik. Dengan pendekatan ini peserta didik dihadapkan dengan kepribadian orang-orang (pendidik) yang memiliki keteladanan yang dapat diandalkan untuk selalu dilihat dan diamati hingga tumbuh kesadaran untuk menerima nilai-nilai yang ditampilkan oleh para pendidik (guru) yang baik dan benar.

Internalisasi nilai-nilai agama adalah suatu proses memasukkan nilai agama secara penuh kedalam hati, sehingga ruh dan jiwa berdasarkan ajaran agama. Internalisasi nilai agama terjadi melalui pemahaman ajaran agama secara utuh, dan diteruskan dengan kesadaran akan pentingnya ajaran agama, serta ditemukan posibilitas untuk merealisasikannya dalam kehidupan nyata. Penanaman nilai-nilai agama setidaknya memadukan tiga ranah yaitu *kognitif, afektif, fisikomotirik*.

Agama tidak cukup diajarkan di dalam kelas dan tidak sekedar didialogkan, tetapi harus ditancapkan kedalam jiwa, yang akhirnya akan menjadi prilaku dan budaya yang dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk bi'ah (lingkungan) yang Agamis, baik yang berupa sosialisasi nilai-nilai agama yang intens, atau dengan pemberian contoh yang baik (*Uswah Hasanah*) dari para pemimpin pendidikan terutama guru-guru Agama. Namun sampai saat ini penanaman nilai-nilai agama

masih lebih banyak menyentuh aspek kognitif, belum sampai masuk pada Aspek afektif¹⁰⁹.

Menurut Gay Hendricks dan Kate Luderman dalam Ary Ginanjar, terdapat beberapa sikap agama yang tampak pada diri seseorang dalam menjalankan tugasnya, di antaranya:

1. Kejujuran, rahasia untuk meraih sukses menurut mereka adalah dengan selalu berkata jujur.
2. Keadilan, salah satu *skill* seseorang yang religius adalah mampu bersikap adil kepada semua pihak, bahkan saat terdesak sekalipun.
3. Bermanfaat bagi orang lain, hal ini merupakan bentuk sikap religius yang tampak dari diri seseorang. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW: sebaik-baik manusia adalah manusia yang paling bermanfaat bagi orang lain.
4. Rendah Hati, sikap rendah hati merupakan sikap tidak sombong atau mau mendengarkan pendapat orang lain dan tidak memaksakan kehendak dan gagasan kepada orang lain.
5. Bekerja efisien, mampu memusatkan semua perhatian pada pekerjaan saat itu dan pada pekerjaan selanjutnya.
6. Disiplin tinggi, kedisiplinan tumbuh dari semangat yang penuh gairah dan kesadaran, bukan berangkat dari keharusan dan keterpaksaan.
7. Keseimbangan, seseorang yang memiliki sifat beragama selalu menjaga keseimbangan hidupnya,

¹⁰⁹ Nurul Dzuhriah, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Akademik Religius dan Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 89.

khususnya empat aspek ini dalam kehidupan yaitu: keintiman, pekerjaan, komunitas dan sipiritualitas¹¹⁰.

Internalisasi budaya religius kepada peserta didik sesungguhnya merupakan hal yang paling elementary bagi kehidupan masa depan yang bersangkutan, sebab agama yang dibudayakan mengandung makna ajaran dan nilai agama yang dimanifestasikan dalam kehidupan sehari-hari oleh penganutnya sehingga menghasilkan suatu karya/budaya tertentu yang mencerminkan ajaran agama yang dibudayakannya itu. Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa membudayakan agama berarti membumikan dan melaksanakan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Memandang agama bukan sebagai peraturan yang dibuat oleh Tuhan untuk menyenangkan Tuhan, melainkan agama itu sebagai kebutuhan manusia dan untuk kebaikan manusia. Adanya agama merupakan hakekat perwujudan Tuhan.

Kebutuhan manusia terhadap agama sesungguhnya bukanlah merupakan kebutuhan skunder atau sampingan, melainkan betul betul kebutuhan dasar dan primer (*basic need*) yang berhubungan erat dengan substansi kehidupan, mesteri alam wujud dan hati nurani manusia yang paling dalam. Agama merupakan kebutuhan fitrah manusia yang paling utama, hal ini terlihat ketika berbagai kekayaan material, popularitas, kecerdasan pengetahuan dan prestasi duniawiyah manusia tidak menjamin ketenangan jiwa akibat kelaparan rohaniyah dan kekeringan spiritual, maka pada agamalah kekosongan kekosongan itu terisi. Sehingga mereka kembali menemukan makna hidup yang sebenarnya.

¹¹⁰ Ary Ginanjar Agustia, *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power: Sebuah Inner Journey Melalui Ihsan*, (Jakarta: Arga, 2003), hlm. 249.

Seorang arif mengatakan bahwa agama merupakan salah satu potensi esensi dan kebutuhan dasar manusia yang bersifat alami. Dan cukuplah kita katakan bahwa agama adalah pelarian terakhir guna mencari pelipur lara dari persoalan persoalan dan bencana jiwa yang tidak dapat di atasi oleh manusia. Bahkan disebutkan bahwa penyebab utama gangguan kejiwaan manusia disegala penjuru dunia adalah kurangnya keimanan dan goyahnya aqidah mereka. Saya yakin mereka tidak akan mendapat kesembuhan kecuali setelah mereka mengembalikan keimanan mereka.

4. Terbentuknya Budaya Religius di Pondok Pesantren

Pondok pesantren, secara terminologis didefinisikan sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam yang mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman sehari-hari¹¹¹.

Menurut Dhofir¹¹² sebuah lembaga dapat di sebut pondok pesantren apabila memiliki paling sedikit lima elemen pokok, yakni : (1) Kiai (sebagai pemimpin pondok pesantren), (2) Santri (peserta didik yang bermukim di asrama dan belajar pada Kiai), (3) Asrama (sebagai tempat tinggal para santri), (4) Pengajian kitab kuning (sebagai bentuk pengajaran Kiai terhadap para santri), dan (5) Masjid (sebagai pusat pendidikan dan pusat multi kegiatan pondok pesantren).

Secara rinci Dhofir menjelaskan lima elemen pokok pondok pesantren sebagai berikut:

¹¹¹ Mujammil Qomar, *Pondok Pesantren : dari Transformasi metodologi ke demokratisasi institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 23.

¹¹² Zamakhsyari Dlofir Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1990), hlm. 59.

- (1) Kiai, sebagai elemen pertama dan utama, memiliki peran paling penting dalam pendirian, pertumbuhan dan perkembangan pesantren. Sebagai pimpinan pesantren, keberhasilan persantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa, serta keterampilan Kiai. Dalam konteks ini, pribadi Kiai sangat menentukan, sebab ia adalah tokoh sentral dalam pesantren.
- (2) Santri merupakan elemen penting dalam pertumbuhan dan perkembangan sebuah pesantren. Karena idealnya, langkah pertama dalam tahap-tahap membangun pesantren adalah harus ada murid yang datang untuk belajar dari seorang alim (Kiai). Jika murid tersebut sudah menetap di rumah seorang alim, baru seorang alim itu bisa disebut Kiai dan mulai membangun fasilitas yang lebih lengkap untuk pondoknya.
- (3) Masjid merupakan tempat atau sarana yang dijadikan pusat aktifitas dan proses pendidikan seperti solat berjamaah, khotbah, kajian kitab kuning, pusat pertemuan dan musawarah serta pusat penggemblengan mental santri.
- (4) Pondok atau pemondokan, merupakan bangunan berupa asrama atau kamar para santri yang digunakan sebagai tempat tinggal mereka bersama dan belajar di bawah bimbingan ketua kamar.
- (5) Pengajian kitab klasik, Yaitu berupa materi pembelajaran atau referensi dari teks kitab klasik yang berbahasa arab karangan ulama terdahulu meliputi

ilmu bahasa, ilmu tafsir, hadits, tauhid, fiqh tasawuf dan lain-lain.¹¹³

Sejalan dengan perkembangan zaman, elemen pokok pondok pesantren sebagaimana dilihat Dhofir kini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat, elemen pokok pondok pesantren kini tidak hanya terdiri dari : Kiai, santri, masjid, pondok dan pengajian kitab klasik, tetapi juga telah ada: pusat keterampilan, gedung perguruan tinggi, pusat olah raga, kantor administrasi, perpustakaan, laboratorium, pusat pengembangan bahasa, koperasi, balai pengobatan, pemancar radio, penerbitan dan lain lain¹¹⁴

Seperti disinggung sebelumnya bahwa kepemimpinan Kiai adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina orang-orang yang dipimpinnnya agar mau bekerja keras dan bekerja cerdas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien yang dilakukan oleh seorang Alim (cerdik pandai dalam agama Islam) yang merupakan sentra utama bagi lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren.

Kepemimpinan Kiai sebagaimana digambarkan Ziemek¹¹⁵ adalah kepemimpinan karismatik yang mempunyai kewenangan penuh untuk mengelola pesantren yang didirikannya, Kiai berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren. Pada sistem yang seperti ini, Kiai memegang pimpinan mutlak

¹¹³ *Ibid.*, hlm. 155.

¹¹⁴ Kuntowijoyo, *Paradigma Islam*, (Bandung: Mizan, 1991), hlm. 251.

¹¹⁵ Zeimek, *Pesantren dan perubahan sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 138.

dalam segala hal. Dengan model ini, Kiai berposisi sebagai sosok yang dihormati, disegani, serta ditaati dan diyakini kebenarannya akan segala nasehat-nasehat yang diberikan kepada para santri. Hal ini dipandang karena Kiai memiliki ilmu yang dalam (*alim*) dan membaktikan hidupnya untuk Allah, serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.

Kepemimpinan Kiai di pesantren dimaknai sebagai seni memanfaatkan seluruh daya pesantren untuk mencapai tujuan pesantren tersebut. Manifestasi yang paling menonjol dalam seni memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan. Merujuk pada pandangan tentang kepemimpinan Kiai di atas adalah suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih jauh, sebab Kiai merupakan pribadi yang unik seunik pribadi manusia, ia mempunyai karakteristik tertentu (yang khas) dalam memimpin yang berbeda jauh dengan kepemimpinan di luar pesantren, ia bagaikan seorang raja yang mempunyai hak otonom atas kerajaan yang dipimpinya.

Peran kepemimpinan Kiai tidak hanya terbatas pada aspek spiritual, namun juga aspek kehidupan sosial yang lebih luas¹¹⁶. Prinsip demikian koheren dengan argumentasi Geertz yang menunjukkan peran Kiai tidak hanya sebagai seorang mediator hukum dan doktrin Islam, tetapi sebagai agen perubahan sosial (*Social Change*) dan perantara budaya (*cultural broker*). Ini berarti, Kiai memiliki kemampuan menjelajah

¹¹⁶ Abdurrahman Wahid, *Principle of Pesantren Education , The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, (Berlin: Technical University Berlin, 1987), hlm. 200

banyak ruang karena luasnya peran yang diembannya. Pada titik ini Kiai mempunyai peranan yang besar dalam hal ini, sebab di tangan merekalah kebijakan-kebijakan tersebut dibuat untuk kemudian dilaksanakan oleh segenap warga pesantren.

Memperhatikan begitu besarnya kewenangan Kiai dalam mewarnai dan membentuk karakter para santri pondok pesantren, maka terdapat kaitan yang sangat erat antara kepemimpinan Kiai dengan pengembangan budaya religius yang notabene merupakan upaya membudayakan nilai-nilai agama kepada para santri di pondok pesantren.

Di pondok pesantren, pengembangan budaya religius merupakan sebuah keniscayaan, karena hal tersebut difahami sebagai tujuan utama pendidikan pesantren sebagai bagian dari implementasi menegakkan syariah Allah dimuka bumi. Karena itu kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di pesantren terikat kontrak kesetiaan kepada Allah. Ditegaskan oleh Aunurrahim bahwa ada empat prinsip pokok untuk memahami kepemimpinan Kiai di pesantren yaitu: Tanggungjawab dalam berorganisasi, etika tauhid, keadilan, dan kesederhanaan. Selanjutnya dikatakan bahwa, Seorang pemimpin yang beriman wajib berpegang teguh kepada kebenaran yang telah diturunkan Allah tanpa mengenal kompromi apapun, akhlak seorang pemimpin yang senantiasa istiqomah berpijak di atas kebenaran ajaran Islam akan membuatnya dihormati dan dipatuhi disamping pada akhirnya dia akan memetik kebahagiaan sebagai janji Allah untuk memberikan kemuliaan di sisinya.

Terdapat sejumlah nilai budaya rilegius yang perlu dikembangkan agar menjadi karakter bagi peserta didik, diantaranya, ketakwaan, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan,

harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan¹¹⁷. Untuk mewujudkan budaya seperti di atas tentu tidak semudah membalik telapak tangan, diperlukan usaha yang sistematis, metodologis, berkelanjutan dan sungguh-sungguh. Dengan penanaman budaya religius yang diterapkan secara sistematis dan berkelanjutan, seorang anak akan menjadi cerdas emosinya. Kecerdasan emosi ini adalah bekal penting dalam mempersiapkan peserta didik menyongsong masa depannya, sebab seseorang akan lebih mudah dan berhasil menghadapi segala macam tantangan kehidupan, termasuk tantangan untuk berhasil secara akademis.

Seperti diketahui keberhasilan lembaga pendidikan (termasuk Pesantren) dalam mencapai tujuan yang ditetapkan adalah tergantung pada beberapa faktor. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau tercapainya tujuan lembaga pendidikan adalah kinerja dan tipologi kepemimpinan para pemimpinnya dalam memenej lembaga pendidikan tersebut. Maka, pemimpin yang dapat mengkombinasikan kualitas kepemimpinan dengan kekuatan yang ada dalam posisinya untuk menciptakan pengaruh yang kuat kepada bawahannya dan koleganya dipandang sebagai pemimpin yang baik.

Pembentukan budaya religius pada peserta didik memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Tujuannya adalah membentuk pribadi anak, supaya menjadi manusia yang baik, warga masyarakat,

¹¹⁷ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 13

dan warga negara yang baik. Adapun kriteria manusia yang baik, warga masyarakat yang baik, dan warga negara yang baik bagi suatu masyarakat atau bangsa, secara umum adalah nilai-nilai sosial agama tertentu, yang banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat dan bangsanya. Oleh karena itu, hakikat dari budaya religius dalam konteks pendidikan di Indonesia adalah pendidikan nilai, yakni pendidikan nilai-nilai luhur yang bersumber dari budaya bangsa Indonesia dan budaya agama, dalam rangka membina kepribadian generasi muda.

Penanaman budaya religius pada peserta didik diharapkan dapat membentuk dan membangun pola pikir, sikap, dan perilaku peserta didik agar menjadi pribadi yang positif, berakhlak karimah, berjiwa luhur, dan bertanggung jawab. Pengembangan budaya religius di pondok pesantren mempunyai landasan yang kokoh, baik secara normatif religius maupun konstitusional, dan hal tersebut tidak bisa dilepaskan dari peran para penggerak kehidupan keagamaan di pesantren. Dan secara empirik ditengah komonitas masyarakat sesungguhnya terdapat sejumlah Kiai yang dikenal keilmuan, ketokohan dan pengabdianya serta diakui luas oleh masyarakat akan kontribusinya bagi pembangunan masyarakat baik yang dilakukan secara individu sebagai pendidik, penyuluh dan da'i maupun melalui berbagai aktivitas organisasi keagamaan dan kemasyarakatan.

Disisi lain sejalan dengan terjadinya krisis akhlaq di banyak kalangan, telah memunculkan di tengah masyarakat. Keresahan yang terpendam dalam peta kognisi masyarakat tentu tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, Karena itu menjadi signifikan bagi para Kiai -yang hingga saat ini masih mendapat kepercayaan tinggi (*hiegh trust*) dari masyarakat untuk

melakukan tindakan preventif dan kuratif, agar dekadensi moral tidak semakin bereskalasi luas.

Kenapa harus Kiai? *pertama*, karena rekam jejak atau *track record* mayoritas Kiai secara luas diakui “relatif lugu, baik dan bersih” oleh masyarakat. Dari hal demikian, menyebabkan kepercayaan masyarakat terhadap mereka sangat tinggi, *kedua*, berkaitan dengan karakter sosiologis masyarakat kita yang berbudaya agraris tradisional yang dalam istilah Ayu Sutarto disebut *little tradition*, berbudaya hibrida dan paternalistik.¹¹⁸ Dalam nilai-nilai budaya yang demikian, keberadaan Kiai sebagai panutan hidup yang dita’ati menempati posisi kedua setelah ayah ibu, baru yang terakhir adalah pemerintah atau pemimpin formal

Menurut Mulyo, saat ini pesantren dengan kepemimpinan Kiainya telah melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek sebagai antisipasi agar tetap adaptatif dengan perubahan zaman. Di pesantren terdapat karakter membuka diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi dalam kehidupan nyata, karakter ini menjadikan pesantren mudah menerima perubahan, misalnya dari sekedar fungsi pendidikan dan sosial, saat ini berkembang pada fungsi ekonomi, pengkaderan, public service, dan lain-lain.

Dengan perubahan paradigma tersebut, pesantren pada gilirannya tidak sekedar memainkan fungsi-fungsi tradisionalnya, tetapi juga telah menjadi alternatif pembangunan yang berpusat pada masyarakat itu sendiri (*People centered development*), Pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*Value oriented development*), Pembangunan lembaga

¹¹⁸ Ayu Sutarto, *Budaya Hibrida*, (Jember: Harian Radar, 20 April 2007), hlm. 6.

(*Institution development*) dan kemandirian (*Self reliance and sustainability*)¹¹⁹. Maka jika pesantren terus konsisten melakukan hal tersebut bukan tidak mungkin ia menjadi alternatif penting dalam memainkan peran sebagai : Lembaga yang memadu pendidikan integralistik, humanistik, pragmatik, idealistik dan realistik, sehingga terwujud alumni yang punya keseimbangan trio cerdas, yakni Kecerdasan Intelektual (IQ), Kecerdasan Emosional (EQ) Dan kecerdasan Spiritual (SQ).

Pengembangan budaya religius semakin menemukan relevansinya di pesantren, karena : 1) Penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren dalam bentuk asrama memungkinkan para santri untuk belajar disiplin, menjalin kebersamaan, tenggang rasa, toleransi, kemandirian, dan kesederhanaan atau yang lebih tepatnya belajar prihatin karena semua fasilitasnya amat terbatas. 2) Dengan belajar di pondok pesantren selain memperoleh pendidikan agama dan budi pekerti, juga memperoleh pendidikan umum, 3) Di pondok pesantren diajarkan beberapa keterampilan sebagai bekal hidup mandiri, sehingga para santri diharapkan lebih mandiri ketika kembali kelingkungan masyarakatnya. 4) Sistem yang dikembangkan pondok pesantren lebih memungkinkan para santri berkompetisi secara realistis, bukan saja dalam prestasi belajar tetapi juga prestasi dalam berusaha dan bekerja. Pengembangan sikap egalitarian dikalangan para santri merupakan ciri dan kelebihan pondok pesantren. 5) Pondok pesantren menciptakan ikatan persaudaraan diantara para santri tanpa paksaan, dengan jangkauan yang luas dan panjang menjadi modal dasar terpenting dalam membangun masyarakat madani. Dan 6) Sistem pondok memungkinkan

¹¹⁹ Hadi Mulyo, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Hidayah, 1995), hlm. 98.

timbulnya semangat belajar tanpa henti dikalangan para santri, yang belajar dengan sadar bagi perbaikan dirinya. Mereka belajar agar mampu mengatasi persoalan-persoalan hidupnya. Dari paparan di atas, terlihat jelas bahwa hubungan kepemimpinan Kiai dengan pengembangan budaya religius di pondok pesantren adalah sangat erat.

C. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Budaya Religius

1. Makna Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius

Kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama atau tokoh agama Islam yang memimpin pondok pesantren. Kiai disebut sebagai *emerging leader*, pemimpin non-formal yang diangkat oleh masyarakat, dan *actucil leader*, pemimpin yang diakui masyarakat karena kharisma yang dimilikinya. Legitimasi kepemimpinan seorang Kiai diperoleh secara langsung dari masyarakat berdasarkan pada keahlian ilmu agama, sifat pribadi dan kharisma yang dimilikinya¹²⁰. Weber memasukkan Kiai ke dalam tokoh yang memiliki kharisma Seorang pemimpin kharismatik memiliki kemampuan mempengaruhi dengan cara menggunakan internalisasi, yaitu sebuah proses mempengaruhi orang lain yang didasarkan atas nilai-nilai, perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditekankan pada sebuah visi inspirasional bagi kebutuhan aspirasi pengikutnya¹²¹

¹²⁰ Zamakhsvary Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kvai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm. 55.

¹²¹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Reinhart 1974), hlm. 72.

Menurut Said Agil Al-Munawwar, dengan kharisma yang dimilikinya, kepemimpinan Kiai menjadi sangat kompleks, kepemimpinan Kiai merupakan fenomena unik. Keunikan itu dapat ditinjau dari tugas dan perannya yang sangat kompleks yaitu sebagai pelopor, penggerak keseluruhan aktivitas pesantren, pendidik dan peserta aktif dalam menangani berbagai persoalan sosial masyarakat¹²². Kepemimpinan Kiai bervariasi sesuai dengan variasi pengalaman dan ideologi Kiai. Misalnya, pola kepemimpinan Kiai yang tradisional cenderung membentuk gaya kepemimpinan religio-patemalistik. Sentralitas kepemimpinan Kiai terlihat dari tugasnya yang sangat mendominasi segala aspek dan kompleksitas peran yang dimainkannya sebagai pemimpin pesantren, ahli hukum Islam, tokoh agama, tokoh masyarakat, pemimpin rohaniah dan pemimpin pendidikan di lembaga yang diasuhnya¹²³.

Kepemimpinan Kiai adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien yang dilakukan oleh seorang Alim (cerdik pandai dalam agama Islam) yang merupakan sentra utama bagi lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren.

Sementara budaya religius menurut Malik Fajar adalah pandangan hidup, sikap, pola pikir, dan perilaku yang bernuansa

¹²² Said Agiel Al-Munawar, *Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 58.

¹²³ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Yayasan Paramadina, 2008), hlm. 52.

nilai-nilai keberagamaan yang telah menjadi kebiasaan sehari-hari seperti ketakwaan, akhlakul karimah, berjiwa luhur, dan bertanggung jawab, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan dan keteladanan¹²⁴.

Dengan demikian, makna kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius di pondok pesantren adalah langkah-langkah dalam arti kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing para santri yang dilakukan Kiai dalam rangka membudayakan pandangan hidup, sikap, pola fikir, dan prilaku yang bernuansa nilai-nilai keberagamaan seperti ketakwaan, akhlakul karimah, berjiwa luhur, dan bertanggung jawab, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, keteladanan menjadi kebiasaan sehari-hari di pondok pesantren.

Budaya religius yang merupakan bagian dari budaya organisasi sangat menekankan peran nilai. Bahkan nilai merupakan pondasi dalam mewujudkan budaya religius. Tanpa adanya nilai yang kokoh, maka tidak akan terbentuk budaya religius. Nilai yang digunakan untuk dasar mewujudkan budaya religius adalah nilai religius. Namun sebelum memasuki pembahasan nilai religius penulis akan membahas secara umum tipe-tipe nilai untuk mengantarkan kepada pembahasan yang lebih spesifik yaitu nilai religius.

Secara historis, para Kiai telah merintis sistem pendidikan pondok pesantren bersamaan dengan munculnya pondok

¹²⁴ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 13

pesantren atau bahkan jauh sebelumnya. Namun, jelas ketika itu belum tampak ada perubahan-perubahan mendasar¹²⁵ Sejak awal, sistem pendidikan pesantren secara umum hanya mengajarkan masalah keagamaan murmi, belum diinterpretasikan sesuai kebutuhan yang menjadi tuntutan masyarakat. Sistem pendidikan pondok pesantren seperti ini mempersulit dan mempersempit pola pikir para santri.

Fakta di atas merupakan bukti cukup akurat bahwa pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren hanya berbentuk deduktif-normatif di mana belum dilakukan interpretasi sesuai kebutuhan atau persoalan yang terjadi di masyarakat. Pola pendidikan seperti ini disebabkan oleh hal-hal berikut: pertama, tujuan pendidikan pondok pesantren di masa lalu yang lebih menekankan tercapainya proses islamisasi dan tegaknya Islam di tengah-tengah masyarakat; kedua, keyakinan bahwa Kiai sebagai pemimpin rohani wajib menjadikan nilai-nilai ajaran Islam sebagai pranata kehidupan masyarakat; dan ketiga, terkait dengan misi kaderisasi Kiai di kemudian hari di mana para santri dapat menggantikan kedudukan Kiai sebagai pemimpin agama dalam komunitas Islam.

Hal ini menunjukkan bahwa ideologi dan integritas seorang Kiai menjadi salah satu faktor penentu arah pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren. Secara filosofis, sistem pendidikan pondok pesantren memiliki watak sebagai agen pembangunan pendidikan agama dalam berbagai sektor kehidupan. Sejak awal berdirinya, pondok pesantren memiliki watak sebagai agen pembangunan pendidikan dalam berbagai

¹²⁵ Abdurrahman Wahid, "Reaktualisasi Pengajaran Kitab Kuning" dalam Al- Munawar, *Pesantren Masa Depan*, (Jakarta: Pustaka Pesantren, 2003), hlm. 45.

segi kehidupan, khususnya masalah pendidikan rohaniah. Tetapi, kebanyakan pembinaan pendidikan keagamaan kurang memperhatikan aspirasi kebutuhan masyarakat sehingga kurang menyentuh nurani masyarakat umum. Salah satu kelemahan pendidikan pesantren adalah pertama, para Kiai masih menerapkan pola pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren secara alami dengan fasilitas seadanya¹¹⁹. Kedua, Kiai sudah terpola oleh gaya kepemimpinan tertentu dilengkapi dengan kompleksitas kekurangan berbagai fasilitas yang menyebabkan pondok pesantren menjadi institusi yang sulit dipahami oleh masyarakat sehingga sebagian dari mereka masih memandang dunia pesantren hampir sebagai simbol kejumudan.

Studi kepemimpinan KH Zarkasy oleh alumni pondok pesantren Gontor Ponorogo (1999), Mastuhu (1994), Mutohar (2000), Horikoshi dalam Dirdjosanjoto (1999), Mulyadi (2000), Arifin (1992) dan Sidney (1999) menunjukkan bahwa pertama, belum ditemukan pergeseran dalam sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren dari pola dogmatis-uitemal ke pola dogmatis-eksternal; dan pola dogmatis-tradisional ke pola dogmatis-rasional; dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. Kedua, belum ditemukan pergeseran pola kepemimpinan Kiai dalam memimpin mekanisme pengajaran kitab kulliyah dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal.

Meskipun demikian, beberapa hasil studi menunjukkan terjadinya perubahan gaya kepemimpinan Kiai, dari individual ke kolektif. Kiai dalam perannya telah berubah; Kiai dalam

memimpin umat bisa berperan kreatif dalam perubahan sosial akibat adanya perubahan yang terjadi.¹²⁶ Selain itu, manajemen Kiai mengalami perubahan, dari personal ke kolektif, dalam mengelola pondok pesantren. Kiai berperan kreatif dalam memimpin umat.¹²⁷ Perilaku Kiai yang cenderung sentris, seperti diprediksi Dhofier, tidak menutup kemungkinan akan bergeser menjadi dinamis¹²⁸.

Hal ini menunjukkan bahwa Kiai adalah faktor kunci menuju arah pengembangan sistem pendidikan pesantren, Sistem pengajaran pondok pesantren cukup bervariasi yang setiap kali dapat berkembang dan berubah.” Munculnya variasi gaya kepemimpinan Kiai, berkaitan dengan akar kultural pesantren dan kompleksitas pengalaman Kiai. Kepemimpinan Kiai dalam membangun budaya religius yang kuat di pesantren adalah serangkaian upaya untuk mengartikulasikan tujuan dan misi pesantren, nilai-nilai pesantren, keunikan pesantren, sistem simbol pesantren, berdasarkan semangat saling percaya dan komitmen antar komunitas pesantren dan masyarakat.

2. Nilai-nilai Budaya Religius yang Berkembang di Pondok Pesantren

Nilai dapat diartikan sebagai sebuah pikiran (idea) atau konsep mengenai apa yang dianggap penting bagi seseorang dalam kehidupannya. Selain itu, kebenaran sebuah nilai

¹²⁶ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai : Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalima Sada Press, 1996), hlm. 95

¹²⁷ Pradjarta Dirdjosanjoto, *Kiai Memelihara Umat: Kiai Pedesaan, Kiai Langgar di Jawa*, (Yogyakarta: LKiS, 1999), hlm. 47.

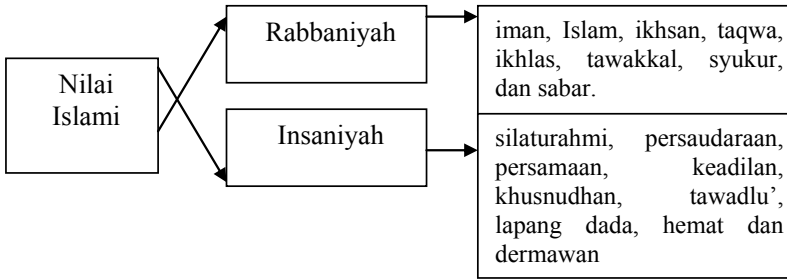
¹²⁸ Zamakhsvary Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm. 67.

juga tidak menuntut adanya pembuktian empirik, namun lebih terkait dengan penghayatan dan apa yang dikehendaki atau tidak dikehendaki, disenangi atau tidak disenangi oleh seseorang. Nilai adalah patokan normatif yang mempengaruhi manusia dalam menentukan pilihannya diantara cara-cara tindakan alternatif. Nilai bersifat abstrak, karena nilai pasti termuat dalam sesuatu. Sesuatu yang memuat nilai (*vehicles*) ada empat macam, yaitu: raga, perilaku, sikap dan pendirian dasar.

Jadi nilai merupakan suatu keyakinan atau kepercayaan yang menjadi dasar bagi seseorang atau sekelompok orang untuk memilih tindakannya atau menilai suatu yang bermakna atau tidak bermakna bagi kehidupannya. Nilai-nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai meletakkan fondasi untuk memahami sikap dan motivasi serta mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki suatu organisasi dengan gagasan yang dikonsepsikan sebelumnya mengenai apa yang “seharusnya” dan “tidak seharusnya”. Tentu saja gagasan-gagasan itu tidak bebas nilai. Bahkan Robbins menambahkan bahwa nilai itu mempengaruhi sikap dan perilaku.

Menurut Nurcholis Madjid, dalam ajaran Islam ada nilai rabbaniyah dan nilai insaniyyah. Yang termasuk nilai rabbaniyah adalah iman, Islam, ikhsan, taqwa, ikhlas, tawakkal, syukur, dan sabar. Sedangkan yang termasuk nilai insaniyyah adalah silaturahmi, persaudaraan, persamaan, keadilan, khusnudhan, tawadlu', lapang dada, hemat dan dermawan¹²⁹.

¹²⁹ Nurcholis Madjid, dalam Ridwan, *Pengembangan nilai-nilai Islami dalam pembelajaran PAI di SMA*, (Yogyakarta: El-Hikam Press, 2013), hlm. 23.



Nilai biasanya diklasifikasi menjadi tiga tingkat, yaitu: 1) tingkat vital, 2) tingkat hati, dan 3) tingkat akal. Nilai tingkat vital berkaitan dengan sesuatu yang dianggap sangat dibutuhkan dalam mempertahankan hidup dan mendapatkan keperluan hidup yang sebagian besar ditentukan oleh insting. Nilai hati muncul karena kesadaran dan pengakuan diri yang didasarkan atas suasana hatinya. Nilai tingkat akal didasarkan pada kesadaran akan perlunya pengorganisasian dan pengawasan terhadap keperluan hidupnya¹³⁰.

Lebih jauh disebutkan bahwa nilai religius merupakan dasar dari pembentukan budaya religius, karena tanpa adanya penanaman nilai religius, maka budaya religius tidak akan terbentuk. Kata nilai religius berasal dari gabungan dua kata, yaitu kata nilai dan kata religius. Kata nilai dapat dilihat dari segi etimologis dan terminologis. Dari segi etimologis nilai adalah harga, derajat. Nilai adalah ukuran untuk menghukum atau memilih tindakan dan tujuan tertentu. Sedangkan dari segi terminologis dapat dilihat berbagai rumusan para ahli. Tapi perlu ditegaskan bahwa nilai adalah kualitas empiris yang seolah-olah tidak bisa didefinisikan. Hanya saja, kenyataan

¹³⁰ Muchtar Rusdi, *Harmonisasi Agama dan Budaya Indonesia*, (Jakarta: Balai Penelitian dan Pengembangan Agama, 2009), hlm. 187

bahwa nilai tidak bisa didefinisikan tidak berarti nilai tidak bisa dipahami.¹³¹

Terdapat sejumlah nilai-nilai budaya religius yang berkembang di pondok pesantren, diantaranya, ketakwaan, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan¹³².

Di pondok pesantren, nilai-nilai budaya religius seperti di atas tidak tumbuh dengan sendirinya, melainkan harus dirancang secara seksama oleh pengelola lembaga tersebut, khususnya Kiai dalam kapasitasnya sebagai pengasuh. Jika mengacu pada teori nilai budaya Islami dari Nurcholis Madjid¹³³, dalam ajaran Islam ada nilai rabbaniyah dan nilai insaniyyah. Yang termasuk nilai rabbaniyah adalah iman, Islam, ikhsan, taqwa, ikhlas, tawakkal, syukur, dan sabar. Sedangkan yang termasuk nilai insaniyyah adalah silaturahmi, persaudaraan, persamaan, keadilan, khusnudhan, tawadlu', lapang dada, hemat dan dermawan.

Menurut Subahar, terdapat dua faktor yang melatar belakangi terbentuknya nilai-nilai budaya religius di pondok pesantren, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Untuk faktor internal, yang paling dominan membentuk nilai-nilai budaya religius di pondok pesantren adalah prinsip panca jiwa (*asasul khomsah*) yang sejak awal menjadi dasar filosofis dan pegangan hidup seluruh warga pesantren dalam menentukan

¹³¹ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 13

¹³² *Ibid.*, hlm.15

¹³³ Nurcholis Madjid, dalam Ridwan, *Pengembangan nilai-nilai Islami dalam pembelajaran PAI di SMA*, (Yogyakarta: El-Hikam Press, 2013), hlm. 23.

dan melaksanakan aktifitas hidup kesehariannya, yakni keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukuwah islamiyah dan kebebasan.¹³⁴

Belajar di pesantren pertama-tama adalah dilandasi keikhlasan (belajar semata-mata untuk ibadah) dan bukan didorong oleh keinginan memperoleh keuntungan-keuntungan tertentu). Hal ini meliputi segenap suasana kehidupan di pesantren, dari Kiai, guru-guru hingga santrinya, sehingga tercipta suasana harmonis antara Kiai yang disegani dan santri yang taat dan penuh cinta serta hormat. Karena belajar dianggap sebagai ibadah, maka akan melahirkan tiga akibat yaitu berlama-lama di pesantren tidak pernah jadi masalah, tanpa mengharap ijazah sebagai tanda tamat belajar, dan adanya budaya restu Kiai yang terus berkembang.

Kehidupan di pesantren adalah belajar menerapkan pola hidup hidup kesederhanaan. Sederhana bukan berarti pasif, nerimo, mlarat dan miskin, tetapi mengandung unsur kekuatan dan ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi kesulitan. Maka, dibalik kesederhanaan itu terpancar jiwa besar, berani, maju terus dalam menghadapi perjuangan hidup dan pantang mundur dalam segala keadaan. Bahkan di sinilah hidup dan tumbuhnya mental dan karakter yang kuat dan menjadi syarat bagi suksesnya perjuangan dalam segala kehidupan yang sesungguhnya.

Di Pesantren sangat ditekankan kemandirian, yakni prinsip yang menekankan kepada para santri untuk belajar mandiri dan jangan menyadarkan kehidupan mereka kepada bantuan dan balas kasihan orang lain. Demikian juga dengan ukhuwah

¹³⁴ Abdul Hlm.im Subahar, *Pesantren Gender*, (Jurnal Fenomena, STAIN Jember, 2008), hlm. 25.

Islamiyah. Kehidupan di pesantren selalu diliputi suasana persaudaraan yang sangat akrab, sehingga segala kesenangan dirasakan bersama, dengan jalinan perasaan keagamaan. Tidak ada lagi dinding yang dapat memisahkan antara mereka, sekalipun mereka berbeda aliran, baik politik, sosial ekonomi dan lain-lain baik selama di pesantren sampai setelah mereka keluar dari pesantren. Selain prinsip di atas, di pesantren sangat ditekankan semangat kebebasan. Bebas dalam memilih jalan hidup di masyarakat kelak. Para santri juga bebas dalam menentukan masa depannya, dengan berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi berbagai permasalahan hidup, berdasarkan nilai-nilai yang didapatkannya di pesantren. Pesantren juga bebas dari pengaruh dan campur tangan asing¹³⁵.

Hakekat pendidikan di pesantren sebenarnya lebih terletak pada kometmen panca jiwa ini, dan bukan pada yang lain, karena itu hasil pendidikan di pesantren adalah mencetak jiwa yang kokoh yang sangat menentukan falsafah hidup para santri di hari-hari kemudian. Artinya, mereka tidak sekedar siap pakai tetapi yang lebih penting adalah siap hidup. Prinsip-prinsip inilah yang menjadikan pesantren terus menjadi *oase* bagi masyarakat dalam perubahan yang bagaimanapun. Sementara untuk faktor eksternal adalah terjadinya krisis akhlak yang semakin lama semakin kronis.

Nilai-nilai religius yang dibudayakan di pondok pesantren, menurut Nurul Zuhriyah antara lain adalah:

1. Jujur: perilaku yang didasarkan pada kebenaran, menghindari perilaku yang salah, dan menjadikan dirinya menjadi orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.

¹³⁵ *Ibid.*

2. Toleransi: suatu tindakan dan sikap yang menghargai pendapat, sikap dan tindakan orang lain yang berbeda dari pendapat, sikap, dan tindakan dirinya.
3. Disiplin: suatu tindakan tertib dan apuh pada berbagai ketentuan dan peraturan yang harus dilaksanakannya.
4. Kerja keras: suatu upaya yang diperlihatkan untuk selalu menggunakan waktu yang tersedia untuk suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga pekerjaan yang dilakukan selesai pada waktunya
5. Kreatif: berpikir untuk menghasilkan suatu cara atau produk baru dari apa yang telah dimiliki
6. Mandiri: kemampuan melakukan pekerjaan sendiri dengan kemampuan yang telah dimilikinya
7. Demokratis: sikap dan tindakan yang menilai tinggi hak dan kewajiban dirinya dan orang lain dalam kedudukan yang sama
8. Rasa ingin tahu: suatu sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui apa yang dipelajarinya secara lebih mendalam dan meluas dalam berbagai aspek terkait.
9. Semangat kebangsaan: suatu cara berpikir, bertindak, dan wawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
10. Cinta tanah air: suatu sikap yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsanya.

11. Menghargai prestasi: suatu sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui dan menghormati keberhasilan orang lain.
12. Bersahabat/komunikatif: suatu tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, dan bekerjasama dengan orang lain.
13. Cinta damai: suatu sikap dan tindakan yang selalu menyebabkan orang lain senang dan dirinya diterima dengan baik oleh orang lain, masyarakat dan bangsa
14. Senang membaca: suatu kebiasaan yang selalu menyediakan waktu untuk membaca bahan bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya.
Peduli sosial: suatu sikap dan tindakan yang selalu ingin memberikan bantuan untuk membantu orang lain dan masyarakat dalam meringankan kesulitan yang mereka hadapi.
15. Peduli lingkungan: suatu sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi¹³⁶.

Proses pewujudan nilai-nilai budaya religius seperti di atas, di pondok pesantren dilakukan dengan dua strategi, yaitu: (a) *instructive sequential strategy*, dan (b) *constructive sequential strategy*. Pada strategi pertama, upaya pewujudan nilai-nilai budaya religius menekankan pada aspek struktural yang bersifat

¹³⁶ Nurul Dzuhriah,, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Religius dan Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta 2009), hlm. 132

instruktif, sementara strategi kedua, upaya pewujudan nilai-nilai budaya religius di pondok pesantren lebih menekankan pada pentingnya membangun kesadaran diri (*self awareness*), sehingga diharapkan akan tercipta sikap, perilaku dan kebiasaan religius yang pada akhirnya akan membentuk budaya religius di pondok pesantren. Tentu saja komitmen semua pihak menjadi kunci keberhasilan dalam mewujudkan budaya religius.

3. Upaya Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius di Pondok Pesantren

Jika mengacu pada teori LCS (*Leadership and Culture Shock*) dari George Yulk¹³⁷ langkah-langkah strategis pengembangan budaya religius dapat dilakukan dengan dua pola, *perama*, melalui pola penurutan, peniruan, penganutan dan penataan suatu skenario (tradisi, perintah) dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan, *kedua* melalui pola terprogram melalui learning process. Pola ini bermula dari dalam diri pelaku budaya, dan suara kebenaran, keyakinan, anggapan dasar atau kepercayaan dasar yang dipegang teguh sebagai pendirian, dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Kebenaran itu diperoleh melalui pengalaman atau pengkajian trial and error dan pembuktiannya adalah peragaan pendiriannya tersebut. itulah sebabnya pola aktualisasinya ini disebut pola peragaan.

Sebagai orang yang memimpin pesantren sekaligus panutan ummat strategi kepemimpinan seorang Kiai berbeda dengan strategi kepemimpinan pada umumnya. Posisi kepemimpinan Kiai di pesantren lebih menekankan pada aspek

¹³⁷ Yulk G., *Leadership in Organization*, (New York: prenticeinc,1982), hlm. 12.

kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman Kiai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai sebagai pemilik persantren. Posisi Kiai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan Kiai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya simulator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan Kiai sebagai cultural brokers (agen budaya).

Terdapat empat langkah strategis kepemimpinan di pesantren yang sering dipergunakan oleh para pimpinan khususnya pimpinan lembaga pendidikan Islam diantaranya; Telling, Consulting, Participating dan Delegating. Keempat gaya tersebut merupakan dasar kepemimpinan situasional. Di dalam pesantren santri, ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (Kiai) tersebut. Kepemimpinan di Pesantren lebih menekankan kapada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang, strategi kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa strategi kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan free rein leadership, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak¹³⁸.

¹³⁸ Yulk G., *Leadership in Organization*, (New York: prenticeinc,1982), hlm. 17.

Dari teori di atas dapat dipahami bahwa Kiai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai strategi pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara Kiai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang Kiai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku Kiai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

Di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, pengembangan budaya religius dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan pimpinan pesantren, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstra kurikuler, serta tradisi dan perilaku warga pesantren secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religious culture* di lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Tujuan utamanya adalah menanamkan perilaku atau tatakrama yang tersistematis dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (akhlaqul Karimah) serta disiplin dalam berbagai hal.

Upaya dan langkah-langkah strategis pengembangan budaya religius dalam komunitas pesantren, menurut Muhaimin meniscayakan adanya pengembangan tiga tataran, yaitu, tataran nilai yang dianut, tataran praktek keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya. Pada tataran nilai yang dianut, perlu dirumuskan nilai-nilai agama yang disepakati untuk

dikembangkan di pesantren, selanjutnya, dibangun komitmen di antara semua warga pesantren terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan ada yang bersifat horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*hablum minalloh*), dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya¹³⁹.

Budaya religus yang terbentuk di pesantren, beraktualisasi dalam dua cara, pertama, berlangsung secara covert (samar), dan kedua berlangsung secara overt (jelas/terang). Yang pertama adalah aktualisasi budaya religus yang berbeda antara aktualisasi ke dalam dengan ke luar, ini disebut covert yaitu seseorang yang tidak berterus terang, berpura-pura, lain di mulut lain dihati, penuh kiasan dalam bahasa lambang, ia diselimuti rahasia. Yang kedua adalah aktualisasi budaya religus yang tidak menunjukkan perbedaan antara aktualisasi ke dalam dengan aktualisasi ke luar, ini disebut dengan overt. Pelaku overt ini selalu berterus terang dan langsung pada pokok pembicaraan.

Secara substansial terwujudnya budaya religus adalah ketika nilai-nilai keagamaan berupa nilai rabbaniyah dan insanियah (ketuhanan dan kemanusiaan) tertanam dalam diri seseorang dan kemudian teraktualisasikan dalam sikap, prilaku dan kreasinya. Nilai-nilai ketuhanan tersebut oleh Madjid dijabarkan antara lain berupa nilai: iman, ihsan, taqwa, ikhlas, tawakkal, syukur dan Sabar. Sementara nilai Kemanusiaan berupa: silaturrahmi, persaudaraan, persamaan, adil, baik

¹³⁹ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: Rosdakarya, 2001), hlm. 294.

sangka, rendah hati tepat janji lapang dada, dapat dipercaya, perwira, hemat, dermawan.

Dimensi keyakinan, praktek agama, pengalaman, pengetahuan agama, dan dimensi pengamalan keagamaan, atau menurut Nurcholis Madjid, nilai rabbaniyah dan insaniyah (ketuhanan dan kemanusiaan), dapat diwujudkan melalui berbagai kegiatan keagamaan sebagai wahana mengembangkan budaya agama, baik di lingkungan masyarakat, keluarga maupun pondok pesantren¹⁴⁰.

Terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan indikator budaya religius yakni: (1) komitmen terhadap perintah dan larangan agama, (2) bersemangat mengkaji ajaran agama, (3) aktif dalam kegiatan agama, (4) menghargai simbol-simbol agama, (5) akrab dengan kitab suci, (6) mempergunakan pendekatan agama dalam menentukan pilihan, (7) ajaran agama dijadikan sebagai sumber pengembangan ide¹⁴¹.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa mengembangkan budaya religius adalah suatu upaya untuk menumbuhkembangkan beberapa pokok masalah dalam kehidupan beragama yang datangnya dari Allah swt. terdiri dari tiga unsur pokok yaitu aqidah, ibadah dan akhlak yang menjadi pedoman perilaku sesuai dengan aturan-aturan Ilahi untuk mencapai kesejahteraan serta kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Agama menjadi sumber paling luhur bagi manusia, sebab yang digarap oleh agama adalah masalah mendasar untuk kehidupan manusia yaitu perilaku (akhlak). Kemudian segi ini

¹⁴⁰ Nurcholis Madjid, *Masyarakat Religius, Membumikan nilai-nilai Islam dalam kehidupan Masyarakat*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 88

¹⁴¹ Nurul Dzuhriah, *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Religius dan Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta 2009), hlm. 132

dihidupkannya dengan kekuatan ruh tauhid atau aqidah dan ibadah kepada Tuhan.

Sedangkan pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang bertujuan untuk mempersiapkan santri menjadi manusia yang berkualitas sebagaimana tujuan pendidikan nasional. Sehingga dalam pengembangan budaya religius ini di kembangkan dari kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, muatan lokal, serta iklim religius yang diciptakan di pesantren¹⁴².

Kepemimpinan Kiai di pesantren musti didasari dengan musyawarah, keadilan dan tanggungjawab. Prinsip musyawarah selain sebagai perwujudan semangat Qurani juga merupakan karakter Islam pada umumnya. Proses musyawarah bukan barang baru dalam sejarah kepemimpinan umat Islam baik periode Nabi, kekhalifahan Sahabat maupun generasi Daulah. Sedangkan prinsip keadilan merupakan intisari dari ajaran Islam yang dibawa rasul, yaitu mengajarkan keseimbangan kehidupan antara kepentingan duniawi, dan ukhrawi, juga mengharapkan adanya pemerataan kehidupan sosial kemasyarakatan dalam umat Islam. Dari prinsip keadilan ini maka seyogianya sang pemimpin dapat memberikan perwujudan kepemimpinan yang menuju terwujudnya masyarakat yang ideal. Kedua prinsip tersebut masing-masing dilandasi oleh tanggungjawab yang tinggi baik kepada penunaian tugas, kepada Allah juga kepada umat Islam yang dipimpin.

Tipologi pemimpin umat yang ideal itu selain seorang ulama, juga memiliki kemampuan organisatoris. Hal ini jelas merupakan perwujudan dari upaya mengimbangi tuntutan realitas modern bahwa pola kehidupan umat telah terkotakan

¹⁴² Ziemek, *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 42.

ke dalam berbagai organisasi tidak terkecuali dalam Dakwah. Kemudian pemimpin tersebut memiliki kualifikasi lokal-diterima masyarakat lokal-maupun global- berwawasan global dan diterima masyarakat nasional dan internasional. Dari kualifikasinya ini diharapkan akan mampu membangun jembatan dialog yang harmonis antara umat dan dirinya yang diwakili dengan pihak lain baik pemerintah maupun umat agama lain.

Di samping itu, menurut Sukamto, seorang pemimpin yang berada di atas jalan yang benar akan menjadi pemimpin-pemimpin yang adil dan mencintai keadilan, sifat adil di dalam diri seorang pemimpin yang teramat sangat penting karena tanpa adanya keadilan, yang terjadi adalah penindasan berkepanjangan. Hal tersebut tampak ada kemiripan dengan ungkapan Syafei yang mewacanakan karakter pemimpin dalam dimensi inheren, yaitu kebersihan hati, kecerdasan intelektual dan keberanian mental. Menurutnya tiga dimensi tersebut akan menunjang berwujudnya kepemimpinan yang adil dan mampu membawa pengikutnya kejalan yang benar¹⁴³.

Kepemimpinan Kiai di pondok pesantren menjadi prototype kepemimpinan Islam di masyarakat. Peran-perannya dalam setiap aktifitas keagamaan dan sosial menjadi rujukan penting bagi umat islam di sekitarnya. Konsep inipun sekaligus menegaskan kepemimpinan Kiai dalam islam merupakan pola kepemimpinan dakwah. Dakwah ketika dimaknai sebagai suatu upaya terprogram untuk memberi warna yang lebih positif terhadap keseluruhan aktifitas umat islam menghendaki peran

¹⁴³ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta : LP3ES 1999), hlm. 39

pemimpin menjadi ikon perubahan itu sendiri yang sewajarnya layak untuk diikuti jejak keteladannya¹⁴⁴.

Keadaan ini terlepas dari kenyataan historis bahwa tidak ada kesepakatan baku suatu model atau bentuk sukses dari pemimpin ke pemimpin lainnya. Pada prinsipnya hal demikian hanya merupakan proses pilihan sesuai dengan kondisi umat saat membutuhkan. Yang penting dibalik proses suksesi adalah tujuan akhir adanya pemimpin adalah pemeliharaan nilai-nilai dan prinsip agama.

4. Model Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius

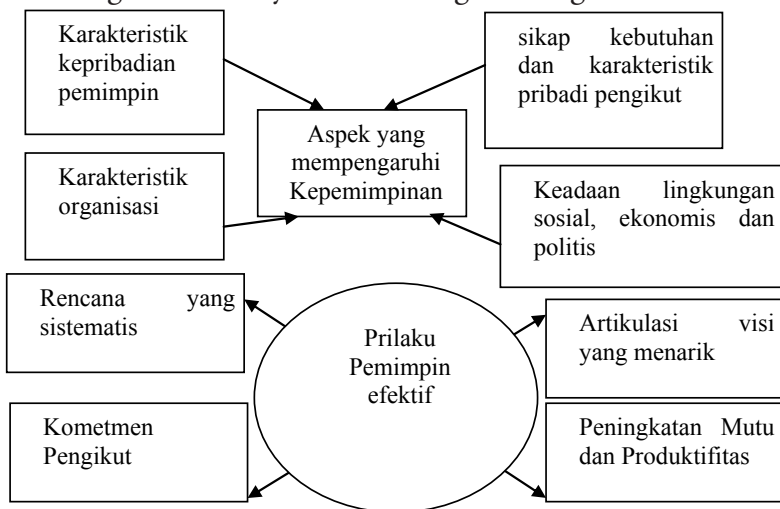
Terdapat berbagai model yang khas dari corak kepemimpinan Kiai di pondok pesantren yang hingga kini terus dipertahankan yang membuatnya tetap survive sebagai oase di masyarakat. Jika mengacu pada teori Kepemimpinan model Mc.Gregor, setidaknya ada empat aspek yang mempengaruhi kepemimpinan: karakteristik kepribadian pemimpin, sikap kebutuhan dan karakteristik pribadi pengikut, karakteristik organisasi: tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilaksanakan, keadaan lingkungan sosial, ekonomis dan politis. Perilaku pemimpin efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengelola organisasi.

Rangkaian tersebut meliputi rencana yang sistematis untuk meningkatkan mutu, artikulasi visi yang menarik, peningkatan komitmen pengikut, peningkatan upaya pengikut, peningkatkan mutu dan produktivitas¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Ahmad Yani, *Pesantren : Membangun Pendidikan karakter dan budaya Religius*, (Bandung: Kaifa, 1997), hlm. 84

¹⁴⁵ Mc. Gregor, *The Human Side of Interpries*, (New York : Mc.Graw Hill Book Company, 1960), hlm. 20.

Bangunan teorinya adalah sebagaimana gambar berikut ;



Selain itu bahwa Kiai merupakan figur alim, yang secara alami keilmuan dan ketokohnya diakui, fatwa-fatwanya diikuti, dan kepribadian serta prilakunya diteladani oleh masyarakat sebagai pengajar dan penganjur agama demi membebaskan masyarakat dari keterbelakangan, virgini dari sifat-sifat oportunistik dan hedonistik, walaupun mereka terlibat dalam dunia politik, orientasinya adalah politik kerakyatan bukan politik kekuasaan, sehari-hari mereka ngoponi santri, berkuat dengan problem-problem yang dihadapi masyarakat, memiliki akar pijakan lokal yang kuat, tipologinya yang paling menonjol disamping keluasan ilmunya adalah kepribadiannya yang lugu, jujur, istiqomah dan qona'ah.

Predikat Kiai pada umumnya diberikan oleh masyarakat secara alamiah tanpa rekayasa berdasarkan integritas ilmu dan akhlaqnya, konsistensi perkataan dan perbuatannya serta kometmennya yang kokoh sebagai obor atau penerang bagi

masyarakat, karena itu keberadaan Kiai tidak dapat dipisahkan dari masyarakatnya dan demikian pula sebaliknya, keduanya bagaikan dua sisi mata uang yang saling melengkapi, dilukiskan dalam sebuah hadits "*lawlal 'ulama' lasoorunnaas kulluhum kalbahaaim*" (Jika tidak ada ulama' yang membimbing umat manusia, niscaya perilaku masyarakat akan seperti binatang). Dengan demikian, maka tipologi kepemimpinan Kiai adalah karismatik-moral-spiritual.

Tradisi kepatuhan tersebut kemudian melahirkan sikap, persepsi dan perilaku politik yang unik. Pada umumnya para jamaah yang merupakan pengikut setia Kiai menjadikan fatwa sebagai referensi utama dalam menyikapi dan mengakomodasi peristiwa dan kegiatan politik. Lebih-lebih dalam Islam terdapat anggapan bahwa semua kegiatan kehidupan termasuk politik adalah merupakan baidan integral dalam agama. Karena Kiai dianggap orang yang paling 'paham agama', maka fatwa Kiai harus menjadi rujukan dalam segala bentuk kegiatan politik, baik yang bersifat antagonis maupun kompromis kepada pemerintah. Pemahaman semacam itu bisa berkembang menjadi ketentuan sosial yang harus diikuti dan dijalankan, serta melahirkan sanksi pengucilan sosial apabila diingkari¹⁴⁶.

Pada konteks tersebut terlihat jelas betapa kuat pengaruh kharisma Kiai pada komunitas yang dipimpinnya. Kiai menjadi tempat berkiblat bagi para santri dan pendukungnya. Segala kebijakannya yang dituangkan dalam kata-kata dijadikan referensi atau panutan. Bahasa-bahasa kiasan yang dilontarkannya menjadi bahan renungan. Posisi yang serba menguntungkan Kiai ini membentuk mekanisme kerja pondok

¹⁴⁶ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai : Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalima sada Press,1996), hlm. 52

pesantren, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi kepemimpinan maupun arah perkembangan lembaga pesantren.

Bertolak dari model dan tipologi kepemimpinan kharismatik ini, Mastuhu kemudian menemukan dua pola hubungan yang unik antara Kiai dan santri. Dua pola hubungan tersebut adalah: *Pertama*, pola hubungan otoriter-paternalistik. Yaitu pola hubungan antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James C. Scoot, *patron-client relationship*; dan tentunya sang Kiailah yang menjadi pemimpinnya. Sebagai bawahan, sudah barang tentu peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional pada umumnya, sangat kecil, untuk mengatakan tidak ada; dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kekharismatikan sang Kiai. Seiring dengan itu, pola hubungan ini kemudian diperhadapkan dengan pola hubungan diplomatic-partisipatif. Artinya, semakin kuat pola hubungan yang satu semakin kemah yang lainnya.

Kedua, pola hubungan *laissez faire*. Yaitu pola relasi Kiai –santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada konsep *ikhlash*, *barakah*, dan *ibadah*, sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu sang Kiai, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan. Pola hubungan ini diperhadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan di mana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga pendidikan pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas¹⁴⁷.

Pada titik ini dapat dipahami bahwa kharisma yang dimiliki

¹⁴⁷ Mastuhu, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, Volume II, No.7) hlm. 23

atau bahkan dilekatkan, baik sadar ataupun tidak, kepada seorang Kiai inilah yang kemudian menyebabkan mereka mempunyai peran kepemimpinan dalam lingkungannya. Bahkan, menurut Sukamto¹⁴⁸ dengan kekharismaan yang demikian besar, Kiai tidak hanya berperan sebagai pengasuh atau tokoh spiritual dalam sebuah masyarakat. Lebih dari itu, mereka juga berperan atau diperankan sebagai pimpinan masyarakat, bapak, dan pelindung.

Tipologi kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa, yang kemudian disebut kepemimpinan *kharisma* atau *charismatic authority*. menurut Weber, didasarkan pada identifikasi psikologis seseorang dengan orang lain. Makna identifikasi adalah keterlibatan emosional seseorang individu dengan individu lain yang akhirnya nasib orang itu sendiri berkaitan dengan nasib orang lain. Bagi para pengikut kepemimpinan tipologi ini, pimpinan adalah harapan untuk suatu kehidupan yang lebih baik untuk suatu kehidupan yang lebih baik. Ia adalah penyelamat dan pelindung¹⁴⁹

Kepatuhan para pengikut pada pemimpin dalam tipe karismatik karena sang pimpinan diyakini mempunyai kekuatan dan kemampuan luar biasa dan mengesankan di hadapan khalayak, Karenanya yang bersangkutan sering berpikir mengenai sesuatu yang gaib, melakukan meditasi untuk mencari inspirasi, sehingga membuatnya terpisah dari kebiasaan yang dilakukan oleh orang lain. Seseorang yang berkharisma tidaklah mengharuskan semua ciri khas senantiasa

¹⁴⁸ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 80-81

¹⁴⁹ Anthoni Gidden, *Kapitalisme Dan Teori Sosial Modern, Suatu Analisa Karya* Max, Durkheim, dan Max Weber, (Jakarta: UI Press, 1986), hlm. 67

melekat pada dirinya. Baginya yang terpenting adalah sifat-sifat luar biasa yang dianggap orang lain sebagai atribut dari orang itu¹⁵⁰.

Selain itu gambaran tentang urutan figur dan entitas panutan yang berperan vital mewarnai kehidupan para wali santri di pondok pesantren dapat dilihat dari jargon culturalnya yang sangat populer, yakni ungkapan “*Bapa’ babu’, guruh, ratoh*” (bapak ibu, guru dan raja). Ungkapan ini mempunyai makna orang tua (bapak & ibu) sebagai representasi institusi keluarga, Kiai (guru) sebagai representasi dari *secured world*, dan pemerintah (raja) sebagai representasi dari *profane world*. Dari jargon di atas tercermin bahwa figur-figur panutan masyarakat pesantren yang menjadi pegangan dalam kehidupan siswa keagamaannya, yang kepada mereka didedikasikan loyalitas ketundukannya *pertama-tama* adalah orang tuanya sendiri, baik dalam arti biologis (Bapak dan ibu kandungnya) maupun sababiyah (mertuanya), *kedua* adalah para Kiai atau ulama dan *ketiga* baru pemerintah.

Namun demikian secara empirik, dalam ranah sosial keagamaan, loyalitas dan ketundukan masyarakat pesantren pada umumnya lebih didedikasikan kepada para Kiai, hal tersebut disebabkan oleh minimal dua faktor, *pertama*, tidak semua orang tua memiliki wawasan yang cukup mengenai wacana sosial keagamaan yang akan ditausiahkan kepada putra-putrinya, sehingga biasanya para orang tua tersebut menyerahkan atau meminta sang Kiai untuk memberikan tausiah sebagai bekal hidup putra-putrinya, *kedua*, seorang Kiai oleh masyarakat juga dianggap sebagai orang tua (bapak) spiritual.

¹⁵⁰ Mastuhu, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur’an, Volume II, No.7), hlm. 24

Dari sinilah sangat dimengerti bahwa berbagai nasihat pemimpin yang diberikan kepada para pengikutnya cenderung diterima sebagai suatu yang mencerminkan mutu kepribadian yang luar biasa, yang diyakini bersumber dari tangan-tangan kekuasaan Tuhan. Dengan demikian, kepercayaan para pengikut terhadapnya semakin lengket, karena pemimpin dianggap memiliki kemahiran mengetahui sesuatu yang terjadi pada diri para pengikutnya. Di kalangan para anggota tarekat, istilah tersebut sering disebut *ma'rifat*.

Sesuai pendapat para ahli tentang kepemimpinan kharismatik, maka kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius adalah bermuara pada kepemimpinan spiritual kharismatik, yaitu suatu kepemimpinan yang dalam mempengaruhi dan mendoktrin para santri dan para pengikutnya berbasis pendekatan-pendekatan ritual peribadatan, seperti sholat, dzikir, shodakoh dan sebagainya. Kamudian karena apa yang difatwakan dan apa yang dicontohkan Kiai demikian konsisten, maka pengaruh fatwa Kiai begitu mutlak bagi para santri, dan kepemimpinan spiritual kharismatik merupakan tipologi kepemimpinan Kiai yang khas pesantren¹⁵¹. Kepemimpinan spiritual kharismatik juga melahirkan pola hubungan *laizez faire*, yaitu pola hubungan yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas, melainkan didasarkan pada konsep ikhlas, barakah dan ibadah.

¹⁵¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai : Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalima Sada Press,1996), hlm. 56

D. Kepemimpinan dan Pengembangan Budaya Religius Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, pemimpin yang baik bukanlah yang berdiri di tabung kaca melainkan yang mengalir di dalam denyut nadi umatnya sebagai pusat energi yang menciptakan gelombang metabolisme rohani umatnya, pemimpin yang baik bukanlah ditakuti bawahannya melainkan dicintainya serta mampu membuat yang dipimpin memiliki kesadaran mendalam untuk memimpin dirinya masing-masing. Karena itu salah satu indikator perilaku pemimpin yang baik adalah bukan saja yang melakukan *open house* atau *open SMS* untuk menyerap keluhan, harapan, tuntutan dan aspirasi murni masyarakatnya, tetapi juga yang membuka hati (*open heart*) seluas-luasnya bagi rakyatnya, yang dengan itu akan terjadi silatur ruh atau sambung batin yang kuat antara hati sang pemimpin dengan hati rakyatnya sehingga ia merasakan apa yang dirasakan rakyatnya dan begitu pula sebaliknya, termasuk dalam konteks ini pemimpin yang baik adalah mereka yang merasa legowo bila dikritik, diingatkan atau bahkan di unjuk rasa oleh rakyatnya sebagai wujud apresiasi cinta demi kemakmuran bersama¹⁵².

Kepemimpinan berbasis cinta sangat dibutuhkan oleh bangsa ini, karena rakyat sudah cukup lama direpotkan oleh model kepemimpinan yang kaku dan formalistik. Rakyat mendambakan pola kepemimpinan yang menentramkan. Kendati mewujudkan ini tidak semudah membalik tangan, tetapi ia mesti dipilih sebagai jalan menerobos ke sisi terdalam dari pola hubungan kemanusiaan sejati. Lebih-lebih di era

¹⁵² Imam Nahravi, *Kepemimpinan Berbasis Al-Qur'an*, (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2002), hlm. 12

revolusi industri seperti saat ini, dimana pola hidup manusia telah mengalami berbagai perubahan pola hidup yang radikal.

Revolusi industri dengan segala tuntutan yang tinggi, seperti pengaturan tata kehidupan yang ketat dan kompetitif, bahkan bersifat individualistik dan kejam, ditambah lagi dengan digantikannya sumber energi makhluk hidup (manusia dan hewan) oleh energi mekanik (uap, minyak dan atom) dalam proses produksi, atau ditantikannya fikiran manusia (*human thought*) oleh fikiran mesin (*the tingking of machines*), ternyata telah menyebabkan sistem sosial mengalami hegemonisasi, dimana masyarakat berfungsi seolah olah sebagai mesin besar dan individu di dalamnya bagai sikrup-sikrup kecil yang dependen. Maka tak ayal secara perlahan tapi pasti, manusia disamping tidak dapat menikmati nilai kemajuan itu sendiri, juga akan kehilangan identitas diri dan mengalami krisis kemanusiaan, inilah yang oleh Hosein Nasr disebut sebagai nistapa umat manusia¹⁵³.

Tidak dapat dibantah bahwa disamping ada sisi positifnya, perubahan radikal seperti di atas ternyata juga telah mengusung sejumlah virus negatif berupa materialisme, individualisme dan dehumanisasi, ujung-ujungnya manusia yang terinfeksi virus ini tidak saja kehilangan pegangan dan kasih sayang tetapi yang lebih dahsyat adalah kehilangan nilai-nilai kemanusiaannya, maka tidak heran bila di jaman ini telah bermunculan manusia yang tidak lagi manusiawi.

Salah satu indikatornya adalah membudayanya pola relasi manusia hampa cinta, sehingga semangat marhamah dan budaya mengasihi menjadi tidak lagi populer, sebagai gantinya

¹⁵³ Hosein Nasr, *Rethinking Islam. Terj; Abu Darda*, (Bandung: Mizan,2006), hlm. 162

berkembanglah sikap kasar, egois dan agresif, setiap saat mereka siap menerkam siapa saja sebagai mangsa demi mempertahankan gaya hidup, yang berlaku adalah hukum rimba siapa yang kuat dia yang dapat, mereka menjadi materialistis dan oportunistis, mereka tidak jarang mengorbankan perasaan kemanusiaan yang paling luhur sekalipun untuk memperoleh keuntungan pribadi dan material sebanyak banyaknya¹⁵⁴.

Dalam konteks tersebut diperlukan kepemimpinan berbasis cinta. Masyarakat Indonesia perlu mendapatkan proteksi dan vaksinasi komunal berbasis marhamah, salah satunya adalah dengan memberikan antibodi pada mereka dengan jalan menginjeksi nilai-nilai cinta secara sistematis dan metodologis. Sebab telah disepakati bahwa hanya nilai-nilai itu yang dapat membantu manusia menumbuhkan kembali semangat saling mengasihi, mereka harus dibiasakan hijrah dari semangat memiliki yang material kepada kekeluargaan yang spiritual, hijrah dari kebiasaan meminta, berebut dan merampas (*taking*) kepada kebiasaan mengasihi, mengalah dan memberi (*giving*).

Kepemimpinan berbasis cinta diharapkan menjadi alternatif sulutif dan terapitus sebagai *balance* dalam masyarakat yang gersang dan garang. Dengan cinta, seseorang yang telah kehilangan dirinya dalam hiruk pikuk sport jantung kompetitif akan menemukan kembali nilainya yang lugu, mereka yang selama ini hanya dihitung sebagai angka angka akan kembali diperlakukan sebagai manusia, mereka yang selama ini hanya berkutat dengan tegur sapa basa-basi penuh kepalsuan akan kembali menikmati senyum ramah penuh

¹⁵⁴ Mohamad Fahmi, *Kepemimpinan Dalam Islam*, (Yogyakarta: Istana Press, 2007), hlm. 34

ketulusan, mereka yang selama ini menjadi orang asing yang seakan tidak saling kenal kendati dekat, kini kembali menjalin kasih yang suci. Inilah implikasi dari kepemimpinan berbasis cinta. Dengan cinta, mereka akan belajar saling menyapa dan saling mengasihi, setelah sebelumnya saling bersaing, saling menuntut, saling merampas dan saling mengalahkan¹⁵⁵.

Sesungguhnya semangat kepemimpinan seperti di atas, sejak awal telah bersemi di sebagian *founding fathers* negeri ini, itu terbukti dengan diciptakannya lagu padamu negeri yang biasa mengiringi setiap acara pelantikan seorang pemimpin. Mari kita simak kembali dalam-dalam lirik lagu ini "Padamu negeri kami berjanji, padamu negeri kami mengabdikan, padamu negeri kami berbakti, bagimu negeri jiwa raga kami". Lirik lagu tersebut sejajar dengan padamu rakyat kami berjanji, padamu rakyat kami mengabdikan, padamu rakyat kami berbakti, bagimu rakyat jiwa raga kami".

Iqrar tersebut sesungguhnya didasarkan pada filosofi bahwa bagi pemimpin pro rakyat, tiada yang lebih diutamakan selain melayani rakyatnya, baginya makna terdalam dari hidupnya adalah menyatukan dirinya dengan ibu pertiwi, maka bagi pemimpin yang baik, hanya rakyatnya yang penting, yang utama, yang ujung dari segala ujung tujuan kepemimpinannya. Karenanya pekerjaan utama pemimpin jenis ini adalah meninggikan, menempatkan dan mendahulukan kehendak rakyatnya di atas segalanya, bahkan ia akan rela melakukan atau mengorbankan apa saja demi rakyat kemakmuran rakyat yang dicintainya¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Barmawi, *Kepemimpinan Dalam Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008) 142

¹⁵⁶ Rinjani, *Model Kepemimpinan Visioner: Perspektif Islam*, (Yogyakarta: Dimas pustaka, 2008), hlm. 10

Rakyat Indonesia sudah cukup lama menderita, mereka lebih sering di atasnamakan daripada diberdayakan, lebih sering digagahi daripada digugahi, lebih sering dimanfaatkan daripada berbuat untuk rakyat sesuatu yang bermanfaat. Maka tidak mungkin rakyat dapat belajar hidup sederhana kalau para pemimpinnya berlomba mengejar kemewahan, tidak mungkin rakyat dapat hidup sejahtera bila para pemimpinnya tidak menjadikan kesejahteraan rakyat sebagai orientasi kepemimpinannya. Intinya, untuk mendapatkan kepercayaan rakyatnya, seorang pemimpin mesti menunjukkan keteladanan, kearifan, ketinggian akhlak dan kelembutan hati, juga berperilaku jujur, hidup sederhana dan jauh dari berbagai bentuk kemewahan.

Memang tidak mudah menjadi pemimpin yang memimpin dengan cinta, sebab salah satu persyaratannya dia hanya berfikir *what can I do for you*, hidupnya ditegakkan di atas *“giving”* dan bukan *“taking”*, Maka, sungguh berdusta pemimpin yang mengaku memimpin dengan cinta, ketika dirinya masih mendahulukan kehendaknya di atas kehendak rakyatnya atau lebih suka menuntut dari pada memberi, bila demikian adanya, ia bukan memimpin dengan cinta melainkan hanya mengatas namakannya saja. Pemimpin pro rakyat bukan hanya lantang bicara tentang rakyat, melainkan berkorban untuk kemakmuran rakyatnya, karena itu jangan pernah berharap melihat bulan bila tak mau melihat malam, maka kecintaan seseorang kepada rakyat yang disebabkan oleh faktor kegunaannya semata sejatinya bukanlah cinta rakyat, melainkan manifestasi egoisme yang dikemas atas nama cinta rakyat.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan secara historis dapat dilacak sejak Islam didakwahkan oleh Nabi Muhammad.

Beliau memimpin umat baik dalam persoalan agama maupun keduniaan. Senada dengan itu. Nawawi yang menjelaskan bahwa dalam Islam, kepemimpinan memiliki pengertian ganda. Yaitu kepemimpinan dalam dimensi spiritual dan empiris¹⁵⁷.

Bagi umat Islam, kepemimpinan Kiai di pesantren tidak saja dinilai sebagai pemimpin informal yang mempunyai otoritas sentral, tetapi juga sebagai personifikasi penerus Nabi Muhammad. Predikat keKiaian diberikan oleh masyarakat atas dasar keunggulan yang dimilikinya, misalnya kedalaman ilmu, keturunan, dan kekayaan ekonomi. Keunggulan, tersebut dipergunakan oleh mereka untuk mengabdikan kepada masyarakat luas. Oleh karena itu, para Kiai selalu menyatu dengan lingkungan dan masyarakatnya. Kedudukan itu tentunya memungkinkan Kiai memainkan peranan yang signifikan di dalam masyarakat yang menjadi pengikutnya, baik di bidang keagamaan maupun bidang ekonomi, politik, dan sosial kemasyarakatan. Dengan demikian, predikat Kiai selalu berhubungan dengan suatu gelar yang menekankan pemuliaan dan pengakuan yang diberikan masyarakat secara suka rela kepada ulama Islam yang dipercaya memiliki peran yang dituntut oleh masyarakat, yaitu *musabaqah fi al-khairat* (berlomba dalam berbuat kebajikan), yang titik-tolaknya adalah untuk mewujudkan *rahmatan lil 'alamin* (kesejahteraan seluruh makhluk di alam semesta ini).

Usaha-usaha pembangunan masyarakat selalu ditandai oleh adanya sejumlah orang yang mempelopori, menggerakkan an menyebarkan proses perubahan tersebut, orang-orang itu dalam kamus sosiologi disebut agen perubahan (*agent of*

¹⁵⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: CV Mas Agung, 2001), hlm. 147

change), dan termasuk dalam agen perubahan sosial itu adalah Kiai yang selama berabad-abad telah memainkan multiperan yang menentukan dalam proses perkembangan keagamaan, sosial, kultural dan politik terutama pada masyarakat pedesaan.

Saat ini kata Kiai tidak lagi menjadi terma kitab kuning saja. Tetapi sudah membumi dan mejadi bahasa masyarakat, bahawa koran dan bahasa majalah yang sudah sering diucapkan orang dalam segala lapisan. Namun arti yang sebenarnya, belum banyak diketahui secara pasti. Sehingga muncul pengertian yang beragam menurut sudut mana dia memandang fungsi, peran dan pentingnya ulama dihadapan mereka. Satu pihak mengagap bahwa seseorang berhak dikategorikan Kiai bilamana ia mampu mamahami ilmu agama yang indikasinya bisa membaca kitab kuning, ahli ibadah, berwibawa, punya pengaruh luas dimasyarakat, berkhlaq mulia, khusyuk, tawadhu, zuhud, konsisten dan tentu saja harus punya santri dan pesantren. Sementara pihak lain berpandangan bahwa Kiai itu adalah seseorang yang ahli dalam belbagai ilmu pengetahuan, baik ilmu pengetahuan agama maupun ilmu pengetahuan umum. sebab dalam Islam, sebetulnya tidak mengenal dikotomi ilmu pengetahuan.

Dalam lintas sejarah memang tidak dapat dipungkiri bahwa Kiai memainkan peran yang sangat besar dalam peletaan dasar-dasar bagi pembentukan system nilai, perilaku masyarakat dan peradaban umat manusia. Kiai tidak saja berperan sebagai pusat rujukan dan panutuan masyarakat dalam persoalan agama, melaikan persoalan duniapun terkadang dimintakan petunjuknya kepada Kiai. Di Jawa menurut Imam Bawani, peranan para wali sangatlah besar. Selain merintis berdirinya lembaga pendidikan Islam yang kemudian dikenal dengan

nama pesantren juga menjadikan lembaga tersebut berfungsi sebagai semacam balai kependetaan. Para sultan berkonsultasi mengenai urusan politik dan ketatanegaraan. Saat itu para wali bukan sekedar pemimpin bukan pengayoman kaum muslimin, tetapi sekaligus juga memegang kunci pemerintahan yang cukup strategis. Hal ini bukan semata terlihat dari peran mereka dalam ikut menata pemerintahan kesultanan, tetapi juga sebagaimana ditulis sejarah barat yang memukakan : *“kalaulah sultan demak itu penobatannya tidak langsung dilakukan digersik, maka paling kurang sunan Girilah yang memberikan legalitas keabsahan dalam prosesi jumenengnya di Istana Demak”*.

Sebagai sosok yang mewarisi risalah para nabi, Kiai adalah orang yang terus berusaha mencari tahu dan mencari jawaban atas persoalan keumatan. Peranan Kiai yang demikian signifikan sudah seharusnya difahami oleh semua kalangan sehingga mereka dapat memposisikan dirinya dengan akurat ditengah-tengah masyarakat,. Hal ini menuntut perubahan persepsi masyarakat dan pemerintah terhadap Kiai yang selama ini hanya ditempatkan sebagai sub ordinat kesuksesan pembangunan dibidang agama dan penyejuk masyarakat ketika terjadi ketegangan dan kesenjangan.

Keberadaan Kiai dengan posisinya sebagai elite agama, memiliki peran khas di tengah-tengah masyarakat, yaitu sebagai pemimpin spiritual. Posisi sebagai pemimpin spiritual itu biasanya diperoleh melalui *inherited status* (proses pewarisan) Hubungan antara Kiai dengan umatnya bersifat emosional, dalam jarak yang dekat, membentuk hubungan bapak-anak (*paternalistik*) dan patron-klein, di mana pemberi dan penerima nasehat mampu membentuk ikatan yang kukuh. Pola hubungan seperti ini akan melahirkan sikap-sikap loyal

dan kepatuhan yang tinggi kepada sang patron. Para jamaahnya melihat Kiai sebagai sosok manusia yang berilmu, pewaris nabi, contoh teladan dalam kehidupan, tempat bertanya, penolong-lewat bantuan doanya yang dianggap sebagai barokah-dan bahkan mereka menganggap Kiai sebagai tumpuan semua persoalan dalam kehidupan. Di sisi lain, Kiai sendiri berdasar atas posisi dan peranannya, selalu berorientasi pada upaya menyejahterakan umatnya paling tidak dari sisi pemenuhan kebutuhan spiritualnya.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang memberi pengajaran agama Islam, tujuannya tidak semata-mata memperkaya pikiran santri dengan teks-teks dan penjelasan-penjelasan yang Islami, “tetapi untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap tingkah laku yang jujur dan bermoral, dan menyiapkan murid untuk hidup sederhana dan bersih hati. Setiap murid diajar agar menerima etik agama di atas etik-etik yang lain. Tujuan pendidikan pesantren bukanlah untuk mengerjakan kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi ditanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.

Di antara cita-cita pendidikan pesantren adalah latihan untuk dapat berdiri sendiri dan membina diri agar tidak menggantungkan sesuatu kepada orang lain kecuali kepada Tuhan”. Di pondok pesantren, Kiai yang mengajarkan mata pengajian bersifat aplikatif, dalam arti harus diterjemahkan dalam perbuatan sehari-hari. Sang Kiai sangat besar perhatiannya terhadap kemampuan santri untuk mengaplikasikan pelajaran yang diterimanya. “Karena hampir tidak ada bidang kehidupan

yang tidak disentuh oleh aplikasi pengajian yang diberikan dari cara-cara mensucikan diri untuk melakukan ibadah ritual, hingga kepada ketentuan prosedural tata niaga yang diperkenankan oleh agama, maka pemberian pengajian oleh sang Kiai kepada santrinya sama saja artinya dengan sebuah proses pembentukan tata nilai yang lengkap, dengan cara penilaian dan orientasinya sendiri. Nilai-nilai (*values*) yang tercipta dalam bentuk serangkaian perbuatan sehari-hari.

Diskursus kepemimpinan di pesantren, Kiai merupakan aktor utama. Posisi Kiai tersebut yang memungkinkan Kiai sebagai perintis pesantren, pengasuh, dan yang menentukan mekanisme belajar dan kurikulum serta mewarnai pesantren dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimilikinya. Karena itu, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil Kiainya. Kiai ahli Fikih akan mempengaruhi pesantrennya dengan kajian Fikih, Kiai ahli ilmu "alat" juga mengupayakan santri dipesantrennya untuk mendalami ilmu "alat", begitu pula dengan keahlian lainnya juga mempengaruhi idealisme fokus kajian di pesantren yang diasuhnya¹⁵⁸.

Tugas seseorang Kiai memang multifungsi: sebagai guru, *muballigh* sekaligus manajer. Bertitik tolak dari fungsi Kiai tersebut, Nur Syam menambahkan lagi tiga fungsi Kiai: *Pertama*, sebagai agen budaya. Kiai memainkan peran sebagai penyaring budaya yang merambah masyarakat: *Kedua*, Kiai sebagai mediator, yaitu menjadi penghubung antara kepentingan berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elite, dengan elemen masyarakat lainnya. *Ketiga*, sebagai makelar budaya dan

¹⁵⁸ Usman Asegaf, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Dita Pustaka, 2002), hlm. 78

mediator. Kiai menjadi penyaring budaya sekaligus penghubung berbagai kepentingan masyarakat.¹⁵⁹. Pendapat Nur Syam ini diperkuat oleh penelitian Clifford Greertz yang menyatakan bahwa Kiai berperan sebagai *cultural braker* (makelar budaya) yaitu kemampuan Kiai untuk melakukan filterisasi terhadap budaya asing yang distortif terhadap budaya pesantren

Di pondok pesantren, Kiai berperan lebih dari sekedar seorang guru” Ia tidak sekedar menempatkan dirinya sebagai pengajar dan pendidik bagi santri-santrinya, melainkan juga aktif memecahkan masalah-masalah krusial yang dihadapi masyarakat, memberikan ketetapan hukum tentang berbagai masalah aktual, bahkan tidak jarang ia bertindak sebagai tabib dalam mengobati penyakit yang diderita orang yang minta bantuannya. Maka Kiai mengemban tanggung jawab moral-spiritual selain kebutuhan materiil. Tidak berlebihan jika terdapat penilaian bahwa figur Kiai sebagai pemimpin kharismatik menyebabkan hampir segala masalah kemasyarakatan yang terjadi di sekitarnya harus dikonsultasikan lebih dahulu kepadanya sebelum mengambil sikap terhadap masalah itu.

Kepercayaan masyarakat yang begitu tinggi terhadap Kiai dan didukung potensinya memecahkan berbagai problem sosio-psikis-kultural-politik-religius menyebabkan Kiai menempati posisi kelompok elit dalam struktur sosial dan politik di masyarakat. Kiai sangat dihormati oleh masyarakat melebihi penghormatan mereka terhadap pejabat setempat. Petuah-petuahnya memiliki daya pikat yang luar biasa, sehingga memudahkan baginya untuk menggalang massa baik secara kebetulan maupun terorganisasi. Ia memiliki pengikut

¹⁵⁹ Nur Syam, *Menelusuri Kiprah Pondok Pesantren Dalam Pembangunan*, (Jakarta: Kompas, tanggal 16 Juli 2006), hlm. 17

yang banyak dari semua lapisan mulai dari anak-anak sampai kelompok lanjut usia. Terkadang kelompok orang Islam yang disebut Geertz sebagai "abangan" secara moral-psikis juga menjadi makmum terhadap ketokohan Kiai.

Dalam penelusuran sejarah agama Islam masa lalu, ternyata Kiai menjadi penggerak kebangkitan agama memanfaatkan pengaruhnya yang amat besar terhadap masyarakat sekitar. Kuntowijoyo menegaskan bahwa kebangkitan agama dalam bentuk pembenahan lembaga pendidikan pesantren dan tarekat Islam pada abad ke-19, dipimpin oleh para Kiai. Melalui tarekat, pengaruh Kiai makin menemukan momentum untuk berkembang makin luas. Bahkan Kiai dianggap keramat yaitu orang yang layak membimbing jamaah melakukan konsentrasi ber-*taqarrub* (mendekatkan diri) kepada Allah, sehingga ia dikeramatkan. Tindakan Kiai dalam mem-*baiat* anggota baru dalam tarekat benar-benar eksklusif dan menunjukkan kekeramatannya sehingga mereka harus *sami'na wa atha'na* (taat sepenuhnya) tanpa daya kritik sama sekali¹⁶⁰.

Pandangan publik yang mengeramatkan Kiai sebenarnya bukan karena ia membimbing tarekat semata, ia disucikan karena kelebihan di bidang ilmu dan amal yang menjadi ciri khasnya. Para Kiai memiliki kekeramatan yang tidak dimiliki para sarjana atau politisi, berkat dua keunggulannya yaitu kedalaman ilmu pengetahuan agamanya dan pengabdianya selama bertahun-tahun. Hanya saja sikap mengeramatkan Kiai bertambah menonjol lagi ketika ia memimpin tarekat. Ia dianggap sebagai pengantar dalam memusatkan konsentrasi jamaah kepada Allah sehingga keberadaannya merupakan syarat mutlak bagi mereka.

¹⁶⁰ Kuntowijoyo, *Paradigma Islam*, (Bandung: Mizan, 1991), hlm. 81

Dalam pandangan Ali Yafi, secara historis peranan Kiai dalam pembangunan masyarakat mengalami dinamika pasang surut sesuai dengan setting kondisi yang dihadapi, dimasa-masa awal para Kiai telah memainkan peranan yang sangat besar dalam peletakan dasar-dasar bagi pembentukan system nilai, perilaku masyarakat dan peradaban umat manusia. Sementara menurut Kontowijoyo, kontribusi Kiai dalam pembangunan masyarakat amatlah vital, keberadaan mereka bukan saja sebagai *opinion leader* dan pusat rujukan masyarakat dalam persoalan sosial agama, tetapi lebih jauh telah dianggap sebagai *centere of problem solving* bagi masyarakat, Kiai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pondok pesantren dan masyarakat sekitarnya, mereka merupakan pemimpin Islam yang paling dominan selama berabad-abad dan telah memainkan peranan yang menentukan dalam proses perkembangan sosial keagamaan, sosial kultural, sosial ekonomi, dan sosial politik masyarakat¹⁶¹.

Di tanah Jawa misalnya, para Kiai kecuali berkontribusi signifikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan pesantren juga menjadikan lembaga tersebut berfungsi sebagai semacam MPR yang melantik, mengesahkan dan menobatkan seorang raja (sultan) yang bertugas memimpin masyarakat dalam urusan politik dan ketatanegaraan. Dengan kata lain waktu itu para Kiai bukan sekedar berperan sebagai pemimpin dan pengayom masyarakat dalam bidang agama tetapi sekaligus menjadi majlis tertinggi dalam pemerintahan. Di jaman kemerdekaan, para Kiai juga telah berandil besar dalam merebut dan mempertahankan kemerdekaan, merumuskan

¹⁶¹ Kuntowijoyo, *Paradigma Islam*, (Bandung: Mizan, 1991), hlm. 81

dasar negara dan mempertahankannya dari rongrongan pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

Abdurrahman Wahid mengemukakan bahwa ketika terjadi arus perubahan yang besar dan mempengaruhi sosiokultural pesantren, maka yang menjadi masalah adalah bagaimana kebutuhan terhadap perubahan dapat direspon secara positif tanpa harus merusak ikatan-ikatan sosial yang ada. Para Kiai berusaha memfungsikan ikatan-ikatan sosial sebagai mekanisme perubahan sosial dengan cara bertahap, dengan harapan agar komunitas pesantren tidak mengalami kesenjangan budaya (*cultural lag*) atas masuknya budaya asing yang sebelumnya dianggap mengotori kemurnian tradisi pesantren. Kiai berperan dalam melakukan sosialisasi budaya baru melalui berbagai kegiatan dengan memanfaatkan unsur-unsur yang ada. Karena itu penerimaan budaya baru sangat tergantung atas keberhasilan Kiai dalam melakukan akulturasi budaya¹⁶².

E. Model kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Budaya Religius di Pondok Pesantren

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang sangat sulit dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya.

Di pondok pesantren, Kiai merupakan figur alim, yang secara alami keilmuan dan ketokohnya diakui, fatwa-

¹⁶² Abdurrahman Wahid, *Pesantren Sebagai Subkultur*, (Jakarta: LP3ES, 1987), hlm., xii

fatwanya diikuti, dan kepribadian serta prilakunya diteladani oleh masyarakat sebagai pengajar dan penganjur agama demi membebaskan masyarakat dari keterbelakangan, virgini dari sifat-sifat oportunistik dan hedonistik, walaupun mereka terlibat dalam dunia politik, orientasinya adalah politik kerakyatan bukan politik kekuasaan, sehari-hari mereka ngopeni santri, berkutat dengan problem-problem yang dihadapi masyarakat, memiliki akar pijakan lokal yang kuat, tipologinya yang paling menonjol disamping keluasan ilmunya adalah kepribadiannya yang lugu, jujur, *istiqomah* dan *qona'ah*.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Mardiyah tentang Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi, dan hasil penelitian Ach. Mubarak tentang Pola baru Kepemimpinan Kiai dalam pengembangan mutu pendidikan di pondok pesantren menyebutkan bahwa Kiai sebagai pimpinan pesantren mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Dengan karakter tersebut memicu tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan. Seseorang Kiai yang sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat tersebut dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan dan teori ini mengatakan bahwa pemimpin lahir sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya. Kiai di pesantren mayoritas merupakan keturunan atau menantu yang memiliki kapasitas keilmuan yang memadai.

Menurut Husien Haikal, kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Pengertian ini sangat teologis, karena untuk

mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang harus menggunakan asumsi bahwa kemampuan dan kualitas kepribadian yang dimiliki merupakan anugerah Tuhan. Penampilan seseorang dianggap kharismatik dapat diketahui dari ciri-ciri fisiknya, misalnya matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol atau tanda-tanda lain. Ciri-ciri tersebut menunjukkan bahwa seseorang memiliki jiwa sebagai pemimpin kharismatik seperti kepemimpinan para nabi dan sahabatnya

Data empirik dilapangan menunjukkan bahwa Kiai dalam mengembangkan budaya religius di pondok pesantren menggunakan model kepemimpinan yang bermacam-macam, ada yang menggunakan model kepemimpinan spiritual kharismatik, yakni model kepemimpinan yang berkemampuan mengerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat atau aspek kepribadian yang dimiliki pemimpin sehingga menimbulkan rasa menghormati, segan dan kepatuhan, model ini terjadi di pesantren Al-Qodiri Jember.

Ada pula yang menggunakan model kepemimpinan rasional demokratis, yakni selain kepemimpinan yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri bahwa Kiai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuannya yang dalam dan luas juga dalam proses pengambilan kebijakan terkait dengan pengembangan budaya religius, mulai perencanaan program, pengorganisasian, aktualisasi program dan evaluasinya dilakukan oleh Kiai melalui rapat koordinasi yang melibatkan semua unsur dan potensi yang terdapat di pesantren tersebut. Hal ini terlihat di pondok pesantren Nurul Islam Jember .

Selain dua model di atas, terdapat pula yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yakni model kepemimpinan yang fleksibel, variatif dan berubah-ubah sesuai atau sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi seperti yang terlihat di pondok pesantren Assunniah Jember.

Dari paparan di atas, dapat disebutkan bahwa hasil penelitian ini mendukung teori kepemimpinan model Mc. Gregor yang menyebutkan setidaknya ada empat aspek yang mempengaruhi kepemimpinan: karakteristik kepribadian pemimpin, sikap kebutuhan dan karakteristik pribadi pengikut, karakteristik organisasi: tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilaksanakan, keadaan lingkungan sosial, ekonomis dan politis. Perilaku pemimpin efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengelola organisasi. Rangkaian tersebut meliputi terencana yang sistematis untuk meningkatkan mutu, mengertikulasi visi yang menarik, meningkatkan komitmen pengikut, meningkatkan upaya pengikut, meningkatkan mutu dan produktivitas.

Kepemimpinan yang baik setidaknya memiliki karakteristik antara lain : (1) *Orientation toward people* (berorientasi kepada manusia) (2) *Concivu with implementation* (memberikan perhatian sungguh-sungguh terhadap implementasi) (3) Competitif spirit (semangat untuk bersaing) (4) External puspective (memperhatikan dan memanfaatkan kondisi lingkungan) (5) *Orientation toward system* (berorientasi) pada cara berpikir sistem (7) Pragmatism, flexibility and ability to deal with ambiquity and pluralism (pragmatis, fleksibel dan mampu mengelola ketidakpastian dan keragaman) dan (8) . *Orientation toward future* (orientasi masa depan).

Untuk memperoleh kemampuan (skill) dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi untuk sejumlah sifat-sifat tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin. Karena sifat-sifat itu harus diterapkan dalam praktek pada waktu dan situasi yang tepat pula. Disamping itu diperlukan pula adanya bawahan atau sekelompok orang yang mencari kepemimpinannya. Hal ini berarti, upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Dari usaha-usaha sistematis yang dilakukan oleh pemimpin tersebut memunculkan suatu teori yang disebut dengan *the traitist theory of leadership* (teori sifat/kesifatan kepemimpinan).

Sifat-sifat kepemimpinan itu mencakup antara lain: kekuatan, kesetabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan komunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis. Sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menyukseskan kepemimpinannya adalah pengetahuan, kecerdasan, imanjinasi, kepercayaan diri, integrasi, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental dan emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme dan keberanian.

Kepemimpinan yang efektif hanya dapat terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi pemimpin ini berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar

situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok/organisasinya.

Pemimpin yang membuat keputusan dengan memperhatikan situasi sosial kelompok/organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya. Dari deskripsi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi atau serangkaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin disebut sebagai fungsi kepemimpinan.

Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan budaya religius menuntut adanya pemimpin transformasional yang memiliki kemampuan menciptakan bayangan masa depan yaitu memiliki gambaran masa depan budaya religius yang ideal dan efektif serta dapat memuaskan seluruh stakeholders. Mampu memobilisasi komitmen seluruh warga pesantren untuk mewujudkan bayangan komunitas yang ideal dan efektif menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan.

Guna mendukung hal di atas pimpinan pondok pesantren setidaknya mempersiapkan dirinya dengan beberapa hal, antara lain : (1) Kepribadian integrative (2) Kemampuan pemecahan masalah (3) Keterampilan social (4) Pengetahuan dan kompetensi profesional. (5) Visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan dorongan terhadap semua saf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut. (6) Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf.(7) Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan positif dan

konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran.(8) Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan. Dan (9) Pemanfaatan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.

Indikator kepemimpinan efektif yaitu dengan melihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional” dan “yang tercermin dalam kecekatannya mengambil keputusan, maka salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang diaplikasikan oleh pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, maka pemimpin itu dikatakan sudah efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Syamsuddin, 1997. *Agama dan Masyarakat Pendekatan Sosiologi Agama*, Jakarta: Logos
- Abdullah, Amin, 1997. *Teologi dan filsafat dalam Perspektif Ilmu dan Budaya, dalam Mukti Ali dkk, Agama dalam Pergulatan Masyarakat Dunia*, Yogyakarta , PT Tiara wacana,
- Abdurrahman. 2007. *Meningful Learning: Reinvensi kebermaknaan Pembelajaran: Elaborasi Nilai Islam dan Universalisme Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Al-Munawar, Said Agiel, 1999. *Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren, Jakarta: LP3ES*.
- AG. Muhaimin, 2002, *Islam dalam bingkai budaya lokal*, Jakarta, Logos wacana Ilmu,
- Alim, Muhammad 2006. *Pendidikan Agama Islam: Upaya Pembentukan Pemikiran dan Kepribadian Muslim* . Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Andito, 1998. *Atas Nama Agama, Wacana Agama Dalam Dialog Bebas Konflik*, Bandung, Pustaka Hidayah.
- Anoraga, Pandji, 1992, *Psikologi Kepemimpinan*, Yogyakarta: Renika Cipta.
- Arifin, Imron, 1996. *Kepemimpinan Kiai : Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, Malang: Kalima Sada Press.
- Arifin, Imron. 1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalima Sada Press.

- Asmani, Jamal Ma'rif, 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Paduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press.
- Baedhowi, 2008. *Kearifan Lokal Kosmologi Kejawaen dalam Agama dan Kearifan Lokal dalam Tantangan Global*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baharuddin.2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Madrasah Unggul*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Basrowi dan Suwandi, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Renika Cipta.
- Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen.1982. *Qualitatif research for education: and introduction to theory and methods*. Boston: Allyn & bacon Inc.
- Creswell, J.W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. California: Sage Publications, Inc.
- Danim, Sudarwan dan Suparno,2009, *Managemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi Dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, Dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Darmawan,Cecep. 2006. *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*. Bandung: Khazanah Intlektual.
- Depag RI, 1991, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, Edisi II,
- Denzin, N.K & Lincoln, Y.S., 2000. *Handbook of Qualitatif Reseacrh*, London: Sage Publication, Inc.

- Dhofier, Zamakhsyari, 1990, *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta, LP3ES.
- Dirdjosanjoto, Pradjarta, 1999. *Kiai Memelihara Umat: Kiai Pedesaan, Kiai Langgar di Jawa*, Yogyakarta: LKiS.
- Dirdjosanjoto, Pradjarta, 1999. *Kiai Memelihara Umat: Kiai Pedesaan, Kiai Langgar di Jawa*, Yogyakarta: LKiS.
- Dzuhriah, Nurul, 2009. *Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Akademik Religius dan Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- El-Mubarak, Zaim, 2008. *Membumikan Pendidikan Nilai, Mengumpulkan yang Terserak, Menyambung yang Terputus dan Menyatukan yang Tercerai*, Bandung: Alfabeta.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asah Asih Asuh.
- Farhan, Hamadan dan Syarifuddin, 2002, *Titik Tengkar Pesantren, Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Yogyakarta: Pilar Religia.
- Fatah, Nanang, 2001, *Landasan Manajemen Pendidikan* Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Faqih, Ainur Rahim, 2011. *Kepemimpinan Islam*. Jakarta: UII Press.
- Fathurrahman, Pupuh & Sutikno, Sobry. 2011. *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islami*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Faiqotul Jannah, 2011. *Kepemimpinan Kiai Karismatik di Pondok Pesantren*. Yogyakarta, Pustaka Marwa.
- Fealy, John Gregory, 1998. *Ulama and Politic in Indonesia A History of Nahdlatul Ulama*. A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor Philosophy Departemen of History. Monash University.

- Gall, M.D. et all. 2003. *Educational Research: An Introduction* (7th Edition). Boston: Pearson Education, Inc.
- Gidden, Anthoni, 1986, *Kapitalisme Dan Teori Sosial Modern, Suatu Analisa Karya Max, Durkheim, dan Max Weber*, Jakarta, UI Press.
- Geertz, Clifford, 1960. *The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker*, "Comparative Studies on Society and History", vol.2. Cambridge.
- Geertz, Clifford, 1992. *Kebudayaan dan Agama*, Yogyakarta: Kanisius.
- Hasyim, Taufiq, 2008. *Budaya Relegius di lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: Citapustaka Media.
- Hiroko, Horikoshi. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*, Terj : Umar Basalim, Jakarta: P3M.
- Hiroko, Horikoshi. "Peran Kiai dalam Memimpin Umat, dalam Dirdjosanjoto, Pradjarta, 1999. *Kiai Memelihara Umat: Kiai Pedesaan, Kiai Langgar di Jawa*, Yogyakarta: LKiS.
- Habibi, Miftahul 2012, *Kepemimpinan Kiai dalam pengembangan pondok pesantren di tengah arus perubahan*, Jakarta, UIN, Disertasi.
- Husaini, 2010, *Implementasi Budaya Religius di Pesantren, Madrasah & Sekolah*, Jogjakarta ; Pustaka Marwah.
- Ismail SM, 2001. *Agama dan sistem budaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ismail, Faisal. 1998. *Paragdimanya Kebudayaan Islam Studi Kritis dan Refleksi Historis*, Yogyakarta: Titian Ilahi Press.
- Jaap Scheerens, 2003. *Menjadikan kepemimpinan Efektif*, Peterj. Abas Al-Jauhari. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.

- Jackson, D. Karl, 1990, *Kewibawaan Tradisional, Islam dan Pemberontakan Kasus Darul Islam Jawa Barat*, Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafitti.
- Kartono, K., 1986, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: C.V. Rajawali Press.
- Kartono, Kartini, 2008, *Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kartono. K, 1999. *Karakteristik dasar kepemimpinan di lembaga Pendidikan*, Yogyakarta, Dinda Pustaka.
- Karyadi. 1983. *Kepemimpinan (Leadership)*, Bogor: Politea
- Keating, J. Charles, 1994, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*, Yogyakarta: Kanisius.
- Lincoln, Yavannas. & Egon, G. Guba. 1985. *aturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kristiadi, J.B, 1997, *Perspektif Administrasi Publik Menghadapi Tantangan Abad 21*, Pascasarjana, Bandung: Unpad.
- Lukens-Bull, Ronald A. 2000, “*Teaching Morality: Javanese Islamic Education In A Globalizing Era*”, *Journal of Arabic and Islamic Studies* 3.
- Luthan, Fred, 1981, *Organization Behavior*, New York: MC Groaw-Hill Book Company, Third Edition.
- Madjid, Nur Cholis. 1997. *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina.
- Madjid, Nurcholis, 1997. *Masyarakat Religius, Membumikan Nilai-nilai Islam dalam kehidupan Masyarakat*. Jakarta: Paramadina.
- Madjid, Nurcholish, 2008. *Tradisi Islam: Peran dan Fungsinya dalam Pembangunan di Indonesia*, Jakarta: Dian Rakyat dan Paramadina.

- Mahdi.2006. *Islam dan Kearifan Budaya Lokal*. Bandung : PT.Remaja Rosda Karya
- Maksum (Ed.). 2009. *Mencari Pemimpin Umat*, Bandung: Mizan
- Margono, S., 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT. Renika Cipta.
- Marno & Triyo Supriyatno, 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Max, Robort, dalam Mark R. Woordwark, 2006. *Islam Jawa, Kesalehan Normatif Versus Kebatinan*, Yogyakarta: LKiS.
- Maschan, Ali Moesa, 2002, *Agama dan Demokrasi; Komitmen Muslim Tradisional Terhadap Nilai-Nilai Kebangsaan*, Surabaya: Pustaka Da'i Muda.
- Mas'ud, Abdurahman, 2002. *et.all. Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta, Pustaka pelajar.
- Masyud, Sulthon Kusnurdilo,2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta : Diva Pustaka.
- Mastuhu, 1990, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, Jakarta, Jurnal Ulumul Qur an, Volume II, N0.7
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, Jakarta: INIS,
- Mc. Gregor. 1960. *The Human Side of Interpries*, New York : Mc.Graw Hill Book Compani.
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael.1994, *Qualitatif data analysis*. London: Sage Publication Ltd.
- Moleong, Lexy J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, Noeng, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi IV)*. Yogyakarta: Rake Sarasin.

- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007).
- Mulyadi, 2001. *Manajemen Kiai, Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah*. Tesis, UIIS, Malang.
- Mulyana, Deddy, 2006. *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manfred Oepean & Walfgang Kargher, 1987. *The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, terjemahan Saleli Sonhaji, Jakarta: Bina Aksara.
- Mufti, 1999. *Kepemimpinan Kiai*, Yogyakarta: Dita Press.
- Muhaimin. 2004. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Muhtarom, 2010. *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi: Resistensi Tradisional Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Muhsin, Ahmad, 2007. *Islam dan Religiusitas*. Jakarta : Gaung Persada Press.
- Nata. Abuddin, 2009. *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Kencana.
- Nata, Abuddin. 2012. *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner*. Jakarta : Rajawali Press.
- Nata, Abidin. 2003. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Nata, Abuddin. 2000, *Metodologi Studi Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

- Nawawi, Hadari, 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Jogjakarta, UGM Press
- Nazaruddin *et.all.*, 1986, *Seri Monografi Pondok Pesantren dan Angkatan Kerja*, Jakarta: Depag RI.
- Polama, Margaret, 1994. *Sosiologi Kontemporer*. Terj. Hasan Ayla, Jakarta, Rajawali Press.
- Qomar, Mudjamil, 2002, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan lembaga pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Qomar, Mudjamil , 2007, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang, Erlangga.
- Rahardjo M. Dawam, 1985. *Pesantren dan Pembaharuan* Jakarta, LP3ES.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Prenada Media, 2004).
- Robinson, Roland (ed), 1992. *Agama dalam analisa dan interpretasi sosiologis*. Terj Ahmad Syaifudin, Jakarta, Rajawali Press.
- Ridwan, Moh, 2011. *Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rusdi, Muchtar. 2009. *Harmonisasi Agama dan Budaya Indonesia*. Jakarta: Balai Penelitian dan Pengembangan Agama.
- Saifuddin A. Endang, 1980. *Agama dan Kebudayaan*. Surabaya: PT. Bina Ilmu.
- Sa'ud, Udin Syaefudin, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 6.
- Selo Soemardjan, 1964, *Setangkai Bunga Sosiologi*, Edisi I, Jakarta, Yayasan Badan Penerbit FE UI.

- Sholeh, Badrus, *Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah yang Islami: Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas Negeri 02 Jember*, (Tesis Tidak Diterbitkan), (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010).
- Simoh, 2002, *Hubungan Agama dan Budaya: Tinjauan Sosiokultural*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Sondang, Siagian, 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Soerjono, Soekanto, 1987. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta, Rajawali Press.
- Sri Esti Wuryani. 2002. *Budaya dan Kebudayaan*. Jakarta : Grafindo.
- Shiddiqi, Nouruzzaman, 1996, *Jeram-jeram Peradaban Muslim*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Sukmadinata, 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Suprayogo, Imam, *Metodologi Penelitian Sosial Agama* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001).
- Suprayogo, Imam. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang : Aditya Media Bekerja Sama dengan UIN Malang Press.
- Suparlan. Persudi 2002, "Kebudayaan dan Pembangunan" dalam *Agama dan Masyarakat*. Jakarta, Balitbang Agama Departemen Agama Publishing.
- Suyatno, *Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan pendidikan life skill di Pondok Pesantren*, Bandung, Disertasi UIN Sunan Gunung Jati.

- Sudarajat. 2011. *Agama, Manusia dan Budaya*. Yogyakarta: Paramitra Publishing.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta.
- Sugioyono., 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Syam, Nur, 2005, *Kepemimpinan Dalam Pengembangan Pondok Pesantren*, dalam A. Halim et.all (ed.) *Menegemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Thoah, Miftah, 1999. *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Tobroni, 2005, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Nable Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, Malang: UMM Press.
- Thomas, O'Dea, 1984, *Sosiologi Agama*, Jakarta: CV Rajawali.
- Thoah, Miftah, 1999, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Turmudi, Endang, 2004. *Struggling for Ulama : Changing Leadership Roles of Kiai in Jombang East Java*, ter. Supriyanto Abdi (*Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*), Yogyakarta, LKiS.
- Turner, Bryan, 1984, *Sosiologi Islam, Suatu Telaah Analisa Atas Teori Sosiologi Weber*, Yakarta, Rajawali.

- Turner, Bryan, 1994, *Konjungtor Sosial Politik di Jagat NU Pasca KHittah 26: Pergulatan NU Dekade 90-an*, dalam Elyasa K.M. Akarwis, *Gus Dur dna Masyarakat Sipil*, Yogyakarta: LKiS.
- Van Bruinessen, Martin, 1994. *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, terj. LKiS (Yogyakarta; LKiS, 1994)
- Vita Fitria, 2010. *Interpretasi Budaya Clifford Geertz: Agama sebagai Sistem Budaya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahid, Abdurahman. 1986. *Regenerasi Kepemimpinan dalam Islam*. Jakarta:Pustaka Pesantren *ktur Kekuasaan Kiai*, Jombang ; Jurnal Prisma No. 4, April-Mei 1996
- Wahyudi, 2007. *Islam dan nilai-nilai budaya local*, Jakarta, Pustaka firdaus
- Weber, Max, 1947, *Economy and Society*, I, London, Unimenurutty of California Press, Barkeley.
- Yani, Ahmad, 2007. *Pesantren: Membangun Pendidikan karakter dan budaya religius*. Bandung: Kaifa.
- Yulk G.1999, *Kepemimpinan dalam organisasi*. Alih bahasa: Udaya, Jakarta: Bina Pustaka.
- Zain, Hefni, Moch. Holili, 2007, *Mutiara di Tengah Samudra, Biografi, Pemikiran dan Perjuangan KH. Achmad Muzakki Syah*, Surabaya : El-Kaf.
- Ziemek, M. 1986. *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*. Jakarta : P3M.

TENTANG PENULIS:



Dr. H. Machfudz, M.Pd.I., lahir di Jember, 15 September 1962 asal Sukamakmur Ajung Jember. Suami dari Ibu Siti Masanah, SE dianugerahi putri Aisyah Putri Berliana MF dan Zakiyah Dinda Ayu Pratiwi. Riwayat pendidikan ia tempuh di MI Faqih Hasyim Sidoarjo lulus tahun 1977, MTs Al-Khozini Buduran Sidoarjo lulus 1981, melanjutkan ke MAN 1 Jember lulus 1984. Jenjang S1nya di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Jember lulus pada tahun 1991. Kemudian jenangan karir pendidikan S2 konsentrasinya di Manajemen Pendidikan Islam Unsuri Surabaya lulus tahun 2005. Sedangkan jenjang Doktorat (S3) juga fokus pada Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang tahun 2012- 2016.

Pengalaman penulis di bidang organisasi pernah menjadi Ketua IPNU Kecamatan Jenggawah, pernah juga sebagai Wakil Ketua Anshor Ancab Jenggawah, Wakil Ketua MWC NU Kecamatan Ajung, Penasehat MWC NU Kecamatan Ajung, dan sebagai Dewan Pakar LP Ma'arif Cabang Jember Jawa Timur.

Pengalaman di bidang pelatihan dan Diklat pernah mengikuti Pelatihan Pengawas Rumpun 102 Jam Th. 2009 di Pusdiklat Jatim, Diklat Lesson Study bagi Kepala MTs dan Pengawas 41 Jam Th. 2011, Diklat Calon Asesor oleh BAN S/M Th. 2011, Diklat Evaluasi Diri Madrasah oleh Pusdiklat 41 Jam Th. 2010, Workshop Kelompok Kerja Rencana Pengembangan Madrasah Putaran I Program AIBEF-MCPM

Th. 2009, Diklat Evaluasi Diri Madrasah oleh Pusdiklat 41 Jam
Th. 2010, Workshop Kelompok Kerja Rencana Pengembangan
Madrasah Putaran I Program AIBEF-MCPM Th. 2009, dan
Workshop Rencana Pengembangan Madrasah Putaran 3
Program AIBEF MCPM Th. 2010. Selain pelatihan dan
workshop juga ada beberapa Diklat yang diikuti yaitu Diklat
Calon Pengawas Pendais Th. 2002, Diklat Pengawas SLTP/
SLTA Se Jawa Timur Th. 2002, Diklat ADUM Angkatan
XLVIII Th. 2001, dan Diklat Manajemen Pondok Pesantren
Se Jawa Timur di Pusdiklat Th. 2001.

Pengalaman menjabat pada Tahun 1994 di angkat sebagai
PNS, Tahun 1994 sebagai guru MTs, tahun 1995 - 1998 sebagai
Kepala MA Al-Hidayah, tahun 1999 - 2001 sebagai kasubsi
Kurikulum pada Seksi Pendidikan Agama Islam Kandepag
Jember dan merangkap sebagai Sekretaris Satgas PPD II Kab.
Jember. Pada tahun 2002 ditugaskan menjadi Guru MAN dan
tahun 2008 diangkat sebagai Pengawas SLTP/SLTA, tahun
2011 diangkat sebagai Kasi PD. Pontren Kemenag Kab. Jember,
Tahun 2013 di mutasi sebagai Kasi Pendidikan Madrasah pada
Kantor Kemenag Kab. Jember Jawa Timur sampai sekarang ini.
Penulis dapat dihubungi *hand phone*: 081 234 729 544 atau
melalui e-mail: machfudz62@gmail.com.