

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Konstruksi Sosial Religius Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

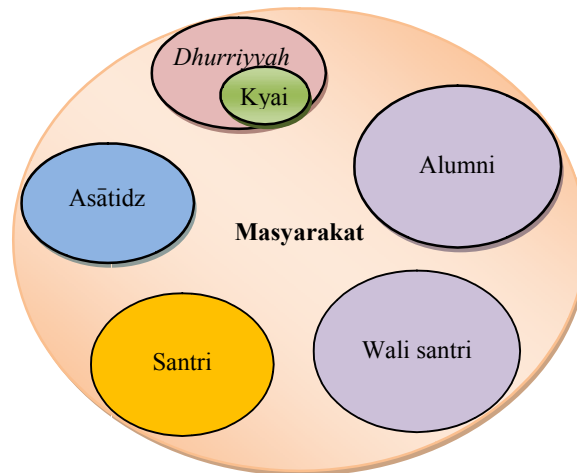
Sejak awal berdiri, Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan mulai memainkan kiprahnya sebagai subkultur dalam masyarakat. Sebagai subkultur, pesantren memiliki ciri-ciri yang khas yang membedakannya dengan lembaga lain. Karakteristik tersebut yaitu antara lain adanya pondok yang merupakan asramanya para santri, masjid sebagai pusat ibadah komunitas pesantren dan elemen masyarakat, kitab kuning yang menjadi literatur ilmiah kaum pesantren, santri sebagai sasaran pendidikan, dan kyai sebagai figur pemimpin. Selain itu, metode pembelajaran seperti *wetonan*, *sorogan* maupun *lalaran* selalu menghiasi kehidupan pesantren, serta tujuan pendidikannya tidak lain adalah untuk membentuk insan paripurna, yang mencerminkan akhlak yang positif, dinamis dan responsif terhadap masalah-masalah di sekitarnya.

Perguruan Islam Pondok Tremas, atau familiar dengan nama Pondok Tremas, sebagai lembaga pusat pendidikan agama Islam sangat diyakini sebagai lembaga yang totalitas dalam mengkonstruksi anak-anak didiknya tidak hanya *tafaqquh fī al-dīn* namun juga mampu menjadi insan benar yang pintar. “Benar” dalam hal memahami hukum-hukum Islam dan mengaplikasikannya ke dalam kehidupan sehari-hari, dan “pintar” dalam arti tidak menutup diri dari perkembangan zaman sesuai dengan kaidah *al-muhāfazatu ‘alā al-qadīmi al-ṣālih wa al-akhdu bijadīdi al-aṣlahu* (melestarikan perkara lama yang baik dan mengambil perkara baru yang

lebih baik). Oleh karena itu, Pondok Tremas memiliki posisi yang sangat strategis dalam struktur sosial di lingkungan masyarakat desa Tremas.

Sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di wilayah Pacitan, keberadaan Pondok Tremas tidak terlepas dari kehidupan masyarakat di sekitarnya. Pondok Tremas lahir di wilayah pedesaan, sehingga corak lingkungan pesantren masih kental dengan suasana *ukhuwah* yang terjalin di antara komunitas Pondok Tremas dengan masyarakat di sekitarnya, yang di dalamnya terdapat individu-individu yang selalu melakukan hubungan dan saling ketergantungan (*interdependency*). Adanya bermacam-macam individu di lingkungan pesantren dan masyarakat ini, bermacam-macam pula peran dan kepentingan yang dimiliki.

Adanya perbedaan peran dan kepentingan dalam masyarakat pesantren, secara otomatis akan membentuk kelompok-kelompok tertentu antara lain terdiri dari kelompok kyai atau *masyayikh*, kelompok *dhurriyyah* atau orang-orang *ndalem*, kelompok *asātidz*, kelompok santri, kelompok masyarakat sekitar pesantren, dan kelompok-kelompok yang secara tidak langsung berhubungan dengan pondok pesantren yakni kelompok wali santri dan alumni. Kelompok-kelompok tersebut bukan merupakan kelompok-kelompok yang terpisah melainkan saling terintegrasi dan melakukan relasi antara satu elemen dengan elemen yang lain untuk saling memenuhi kebutuhan masing-masing. Setiap komponen tidak bekerja sendiri-sendiri, tetapi secara bersama-sama saling mengisi dan melengkapi. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan komunitas Pondok Tremas adalah suatu kesatuan yang fungsional, yang saling timbal balik dan memberikan manfaat.



Gambar 5.1 Struktur Sosial Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

Dalam struktur sosial Pondok Tremas tersebut, antara kelompok satu dengan yang lain mempunyai perbedaan dalam pembagian hak dan kewajiban, serta tanggung jawab dan otoritas nilai sosial. Sehingga menciptakan suatu sistem stratifikasi antara komunitas pesantren dan masyarakat. Dalam lingkungan Pondok Tremas, stratifikasi terbentuk atas perbedaan tingkat pemahaman seseorang terhadap agama serta kehormatan karena keturunan, bukan dilihat dari segi kemampuan ekonominya.

Jika didasarkan pada sejauh mana kemampuan dalam menguasai dan memahami ilmu-ilmu agama Islam, para kyai menduduki posisi teratas stratifikasi atau masuk dalam kategori kelompok elit dalam struktur sosial. Kyai adalah figur yang paling disakralkan dalam komunitas pesantren, karena memiliki kemampuan yang melebihi kemampuan orang lain. Kyai berperan sebagai poros hubungan antara umat dengan Tuhan. Pada pandangan sebagian besar pengikutnya, kyai adalah contoh Muslim ideal. Kyai juga dianugerahkan pengetahuan dan rahmat

Tuhan. Kyai sebagai pemimpin yang tak gampang ditiru oleh orang biasa.<sup>1</sup> Dengan kemampuan yang dimiliki kyai, yang lain daripada yang lain, kyai sangat disegani oleh komunitas pesantren dan masyarakat. Kyai mampu memberikan sugesti dan menarik simpati orang lain sehingga orang lain menganggap bahwa pandangan kyai adalah benar.

Satu tingkat ke bawah adalah keluarga *ndalem* atau *dhurriyyah*. Kelompok ini memiliki kehormatan di kalangan komunitas pesantren karena mereka memiliki hubungan dekat dengan kyai. Asumsinya, seseorang yang dekat dengan kyai adalah orang yang istimewa pula. Keturunan kyai ke bawah dipanggil dengan sebutan *gus* untuk keturunan laki-laki dan *ning* bagi perempuan. Selain itu, kyai dan *dhurriyyah* memiliki beberapa orang kepercayaan yang berasal dari santri Pondok Tremas sendiri, yang bersedia mengabdikan diri untuk keluarga *ndalem* atau disebut dengan abdi *ndalem*.

Selanjutnya adalah kelompok *asātidz* yang merupakan kaki tangan kyai dan *dhurriyyah*. *Asātidz* mendapat amanah dari kyai untuk mengawasi dan membimbing serta mentransfer ilmu yang telah didapatnya selama bertahun-tahun kepada para santri. *Asātidz* adalah santri Pondok Tremas sendiri yang statusnya naik dikarenakan dipercaya lebih unggul dan kompeten daripada yang lain. Di Pondok Tremas, pengangkatan *asātidz* tidak dilakukan secara sembarangan. Calon *asātidz* dan *asātidzah* merupakan alumni atau santri Pondok Tremas yang telah menyelesaikan studinya di tingkat Aliyah. Calon pengajar tersebut dipilih tidak hanya dilihat dari kemampuannya menguasai teori-teori, namun juga harus

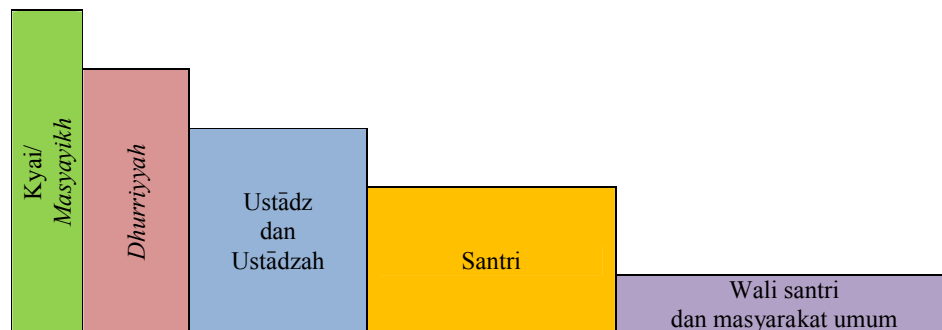
---

<sup>1</sup>Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, dalam Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru sampai UU Sisdiknas* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 38.

mampu menyampaikannya kepada orang lain. Perekrutan *asātidz* ini merupakan otoritas para kyai. Siapa santri yang berpotensi dan masuk kualifikasi, dialah yang akan dipilih oleh kyai.

Sedangkan santri berada pada posisi di bawah *asātidz*. Santri merupakan objek yang menjadi tujuan pendidikan di pesantren. Seluruh proses pembelajaran, kegiatan dan peraturan yang dibuat Pondok Tremas dan pesantren-pesantren yang lain esensinya adalah untuk santri. Santri melaksanakan segala aktivitas dan ketentuan di pesantren sebagai manifestasi dari kepatuhan dan ketakzimannya kepada figur yang menjadi teladannya yaitu kyai.

Selanjutnya, wali santri dan masyarakat umum yang dinilai masih awam terhadap pengetahuan agama, kecuali mereka pernah mondok sebelumnya. Kelompok ini mempunyai ekspektasi yang tinggi pada Pondok Tremas terhadap perkembangan keagamaan dan akhlak para generasi muda. Harapan tersebut berupa adanya perubahan yang terjadi dalam diri anak, dari sebelum mondok hingga setelah keluar dari Pondok Tremas ini.



Gambar 5.2 Stratifikasi Sosial Komunitas Pesantren

Kelompok-kelompok di atas saling melengkapi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing, karena sebagai makhluk dinamis, manusia pasti memerlukan orang lain untuk mempertahankan hidupnya. Kebutuhan tersebut tidak hanya

berupa barang, namun juga hubungan dengan orang lain. Oleh karena itu, dalam rangka memenuhi berbagai kebutuhannya, antar individu atau kelompok saling bertemu dan saling tukar-menukar informasi atau komunikasi, yang esensinya akan menciptakan suatu interaksi sosial.

Interaksi merupakan syarat utama terjadinya aktivitas-aktivitas di Perguruan Islam Pondok Tremas. Interaksi dapat berlangsung dengan intensitas dan frekuensi yang tinggi berkat dekatnya jarak fisik di antara orang yang satu dan orang lainnya. Adapun aktivitas pagi hari setelah bangun tidur, para santri melaksanakan shalat Subuh berjama'ah, bagi putra berjama'ah di masjid sedangkan putri di asrama masing-masing. Kemudian santri dengan dibimbing oleh ustadz atau penasihat asrama, bersama-sama belajar bahasa Arab (pada hari Sabtu-Ahad), membaca *asmā'ul ḥusna* (pada hari Senin), *nasta'mir* (pada hari Selasa-Rabu), dan *qaṣidah burdah* (pada hari Kamis-Jum'at). Khusus hari Jum'at, setelah jama'ah Subuh yaitu sima'an Al-Qur'an dilanjutkan ro'an membersihkan lingkungan pondok. Untuk hari aktif, Sabtu sampai Kamis, santri jenjang Aliyah masuk sekolah pukul setengah delapan istiwā'. Bagi jenjang Tsanawiyah, masuk pukul setengah dua istiwā'.

Ada pula kegiatan sorogan Al-Qur'an yaitu setelah Ashar bagi tingkat Aliyah dan bagi tingkat Tsanawiyah yaitu pagi hari setelah kegiatan ba'da Subuh. Di samping itu, kegiatan *takrār* juga dilaksanakan setelah 'Isya' dari hari Jum'at hingga hari Rabu, jam delapan hingga sembilan malam waktu istiwā'. Sedangkan ngaji wetonan dilaksanakan pada jam setengah delapan hingga setengah sepuluh pagi waktu istiwā' bagi santri Tsanawiyah, serta setelah Dzuhur dan setelah Ashar bagi santri Aliyah.

Dari aktivitas-aktivitas di Pondok Tremas ini, memungkinkan terjalinnya interaksi antara kyai – kyai, kyai – asātidz, kyai – santri, asātidz – asātidz, asātidz – santri, serta santri – santri. Di luar aktivitas yang telah disebutkan di atas, proses interaksi juga terjadi di antara pondok dengan masyarakat. Bentuk interaksi tersebut bermacam-macam, yang pada dasarnya adalah saling kerja sama dan memberikan sumbangsih dalam rangka pemenuhan kebutuhan, seperti dalam hal pembangunan masjid, pembangunan asrama, dan lain-lain. Sebaliknya, masyarakat memerlukan kontribusi dari pihak pondok terutama kyai, misalnya, apabila ada salah satu masyarakat yang sedang hajatan, biasanya meminta bantuan kyai untuk mengisi acara *mau'idah ḥasanah*, atau menyembelih hewan ketika aqiqahan.

Proses interaksi dalam Pondok Tremas dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan interaksi antara individu atau kelompok ini berbeda antara satu dengan yang lain. Hubungan yang terjadi antara kyai dengan kyai merupakan hubungan kerjasama (*cooperation*) dan *partnership*, yang bertujuan untuk menyatukan visi dan misi Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan yang sedang di bawah kepengasuhannya. Hubungan antara kyai dengan asātidz adalah sebagai *leader* dan *follower*, dengan tujuan antara lain secara *top down* kyai ingin mengkomunikasikan atau *share* tentang tujuan yang ingin dicapai lembaga. Meskipun hubungan yang terjadi adalah antara *leader* dan *follower*, asātidz dipandang sebagai keluarga dan *partner* yang diajak untuk bersama-sama mengembangkan Pondok Tremas.

Sedangkan antar sesama ustādz, dikarenakan mempunyai kepentingan yang sama, maka interaksi yang terjalin antar sesama ustādz tersebut adalah kerja sama

(*cooperation*). Asātidz menghimpun kekompakan dengan saling koordinasi dan memberi motivasi agar kegiatan-kegiatan di Pondok Tremas berjalan secara optimal. Sementara itu, beberapa asātidz ditempatkan satu asrama dengan santri, sehingga asātidz menemani santri secara *fulltime*. Apabila sedang berada di asrama, asātidz bisa menjadi kakak bahkan sahabat, dan apabila di kelas asātidz merupakan guru. Dengan ditematkannya asātidz dan santri dalam satu asrama, asātidz bisa mengetahui permasalahan yang sedang dialami oleh santri-santrinya, sehingga asātidz turut memberikan solusi atas permasalahan tersebut. Sedangkan tujuan interaksi yang terjalin antara asātidz dengan santri adalah saling berbagi ilmu, asātidz menyampaikan dan santri menyimak. Di Pondok Tremas, para santri memanggil asātidz dengan sebutan “Pak Guru” dan “Bu Guru”. Jika antara asātidz dan santri saling bertemu dan berbicara, santri agak membungkuk sedikit yang menandakan rasa hormat santri kepada asātidznya.

Sedangkan antar sesama santri berinteraksi selayaknya teman sejawat. Kepada santri yang usianya lebih tua saling menghormati, bersikap sopan dan berkata santun, menghargai pendapat yang lebih muda, dan saling melengkapi dengan teman yang seusia. Hubungan antar santri ini mencerminkan sikap kekeluargaan serta toleransi yang sangat tinggi terhadap perbedaan latar belakang yang dimiliki oleh masing-masing santri.

Di samping itu, suatu pondok pesantren tidak akan dapat mempertahankan eksistensinya tanpa bantuan dan dukungan masyarakat. Begitu pula Pondok Tremas. Pondok Tremas dapat mempertahankan usianya hingga 186 tahun ini karena kebutuhan masyarakat. Masyarakat di sini bisa berasal dari masyarakat sekitar pondok, para alumni, wali santri, dan masyarakat umum. Oleh karena itu,



keluarga besar Pondok Tremas, terutama para kyai, berusaha untuk terus melakukan hubungan dengan masyarakat, dengan tetap menjaga komunikasi dan interaksi.

## **B. Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan**

Pada hakikatnya, setiap manusia adalah pemimpin, bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Setiap institusi atau organisasi, harus ada pemimpin dan ada pula yang dipimpin. Organisasi tanpa pemimpin diibaratkan mereka sedang naik kuda liar pada malam hari yang gelap gulita,<sup>2</sup> sehingga diliputi kepanikan dan kebingungan. Pemimpin adalah penggerak roda kehidupan institusi yang dijalankannya dan pemacu potensi-potensi para anggota yang dipimpinnya. Pemimpin memiliki peranan yang sangat menentukan keberlangsungan suatu institusi, sekarang dan masa yang akan datang. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang *visioner* dan ahli strategis, yang mampu memobilisasi para anggotanya ke arah tujuan yang ingin dicapai.

Dalam mewujudkan cita-citanya, Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan menganut kepemimpinan kolektif, dengan tiga figur utama yaitu KH. Fu'ad Habib Dimiyati sebagai pimpinan umum yang memegang kendali seluruh aspek yang ada di Pondok Tremas, KH. Luqman Haris Dimiyati sebagai Ketua Majelis Ma'ārif yang mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan dan pembelajaran di Pondok Tremas, serta KH. Ashif Hasyim yang mengemban tugas sosial spiritual komunitas pondok maupun kemasyarakatan. Implikasi dari kepemimpinan

---

<sup>2</sup>Mustafā al-Ghalayain, *'Izāṭun an-Nāsyi'īn*, terj. M. Fadhil Said An-Nadwi (Surabaya: Al-Hidayah, 1421 H), 150.

kolektif ini yaitu adanya pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pimpinan terendah. Masing-masing *leader* tersebut menangani unit-unit sesuai tanggung jawab dan tugas yang telah ditentukan.

Secara struktural keorganisasian Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan, *top leader* atau pimpinan puncak dipegang oleh KH. Fu'ad Habib Dimiyati. Kyai Fu'ad, atau akrab dengan panggilan Gus Fu'ad, memiliki *power and authority* yang paling kuat dan berpengaruh. Beliau merupakan pusat segala kebijakan yang ada di Pondok Tremas. Namun, Kyai Fu'ad belum bisa menetapkan suatu keputusan secara sembarangan tanpa pertimbangan dan nasihat dari pelindung dan mustasyar. Dalam menjalankan tugas ini, beliau dibantu oleh para *leader* yang berada di *middle management*, yaitu Rois Majelis Ma'arif, (KH. Luqman Haris Dimiyati), Rois Syu'ūn Ma'hadiyah (KH. Achid Turmudzi), dan Rois Syu'ūn An-Nasyāṭāt (Ustadz Agus Salim).

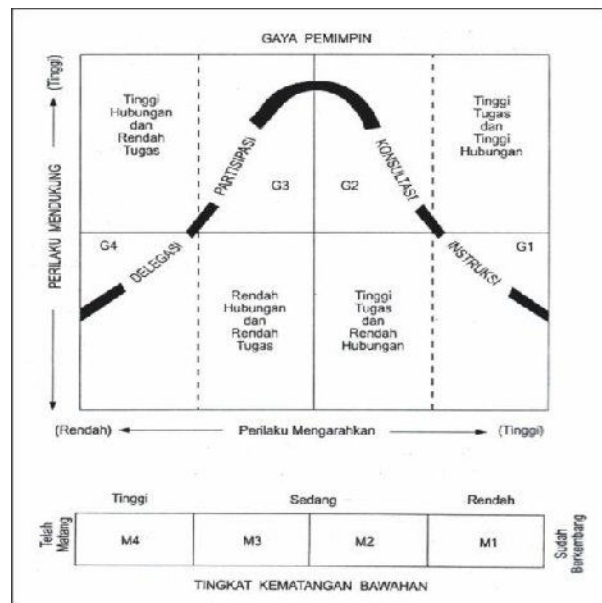
Sebagai Rois Majelis Ma'arif, Kyai Luqman Haris Dimiyati bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan dan pembelajaran di Pondok Tremas. Segala urusan mengenai kurikulum dan pembelajaran, mulai dari TK, MTs Salafiyah, MA Salafiyah Mu'addalah, Lembaga Vokasional, hingga Ma'had 'Aly berada di bawah naungan Majelis Ma'arif. Selain pendidikan formal, Majelis Ma'arif juga menangani Madrasah Diniyah, TPA, tahfidz Al-Qur'an, Baḥsul Masā'il, dan kegiatan-kegiatan lain contohnya sorogan dan wetonan. Sedangkan KH. Achid Turmudzi sebagai Rois Syu'ūn Ma'hadiyah bertanggung jawab menangani masalah perpondokan, seperti asrama, *pajegan*, keamanan, kesehatan, pembangunan pondok, beserta sarana prasarananya, dan dakwah bil hāl. Dan Rois Syu'ūn an-Nasyāṭāt yaitu Ustadz Agus Salim bertanggung jawab

atas terselenggaranya kegiatan-kegiatan seperti kepramukaan, fata al-muntaḍar, orda, pormas, dzibaiyyah, khiṭabiyah, muḥaḍarah, tazayyun, kesenian, perpustakaan, dan jam'iyatul qurrā' wal huffādz. Dikarenakan luasnya *scope* yang ditangani oleh masing-masing pemimpin menengah, sebagian tanggung jawab dan otoritas diserahkan kepada *bottom leaders* untuk dikelola bersama para anggotanya. Yang termasuk ke dalam *bottom leaders* ini adalah kepala TK, kepala TPA, para kepala madrasah dan pimpinan-pimpinan lain yang berada pada lini-lini di bawah *middle management*.

Para kyai Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan sangat terbuka bagi siapa saja yang ingin menyampaikan pendapat, kritik maupun saran dalam setiap pertemuan, baik secara langsung dalam forum musyawarah maupun di luar forum. Hal ini merupakan implementasi dari pandangan kyai bahwa kepemimpinan adalah *sayyidul qoum khādimuhum, wa khādimul qoum sayyiduhum* yaitu tuannya kaum atau pemimpinnya kaum adalah pelayannya, dan pelayannya kaum adalah tuannya atau pemimpinnya. Pemimpin adalah pelayan, sehingga pemimpin harus melayani setiap aspirasi yang datang dari para pengikutnya. Namun, aspirasi-aspirasi tersebut tidak serta merta diterima begitu saja, melainkan disaring dan dikonsultasikan bersama dengan para anggota musyawarah.

Sebagai pimpinan Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan, perilaku kyai dalam melaksanakan wewenangnya yakni mengambil keputusan sangat menentukan keberhasilan dan eksistensi Pondok Tremas. Kemampuannya memilih strategi yang tepat berimplikasi pada keefektifan pemimpin dalam mengarahkan anggota ke arah tujuan dan cita-cita yang ingin dicapai lembaga.

Data di lapangan mengindikasikan bahwa para kyai Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dalam menjalankan fungsinya sebagai *decision maker* menerapkan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menunjukkan gaya yang digunakan tergantung dari pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya, dan situasi yang kondusif.<sup>3</sup> Pemimpin yang efektif menempatkan dirinya sesuai dengan karakter anggota yang dihadapinya. Tidak mungkin setiap organisasi hanya dipimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi terutama apabila organisasi terus berkembang menjadi besar atau jumlah anggotanya semakin banyak, yang tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya, dan lain-lain.<sup>4</sup> Gaya pemimpin mana yang efektif, tergantung pada sejauh mana kemampuan dan kesiapan pengikut dalam melaksanakan amanah yang diberikan.



Gambar 5.3 Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

<sup>3</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 358.

<sup>4</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: UGM Press, 2003), 92.

Jika dianalisis dengan teori *situational leadership* Hersey & Blanchard di atas, maka pada wilayah taktikal operasional, perilaku kyai Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dalam pengambilan keputusan berada pada kuadran keempat, yakni bersifat delegatif. Kyai memberikan dan mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan untuk menentukan keputusan sendiri.

KH. Fu'ad Habib Dimiyati sebagai *top leader* atau pimpinan puncak mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan (*decision making*). Wewenang berarti hak atau kekuasaan yang dimiliki seseorang karena jabatannya, untuk menetapkan keputusan-keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya pada anggota organisasi di lingkungan masing-masing.<sup>5</sup> Namun, tidak sepenuhnya wewenang tersebut dijalankan oleh pimpinan puncak. Sebagian wewenang dilimpahkan kepada para *leader* yang berada di bawah garis kekuasaannya yaitu pimpinan menengah (*middle leaders*), selanjutnya sebagian wewenang yang dimiliki pimpinan menengah ini dilimpahkan pula kepada pimpinan terendah (*bottom leaders*). Pelimpahan wewenang secara *top-down* tersebut disebut pula dengan delegasi<sup>6</sup>, yang berjalan secara hierarkis dari pucuk kekuasaan kepada unit-unit di bawahnya.

Pengikut yang mendapatkan kepercayaan untuk menentukan keputusan sendiri ini merupakan pengikut yang dianggap telah memiliki kematangan yang tinggi, baik kompetensinya maupun keyakinannya dalam memikul tanggung jawab yang diembannya. Bagi pengikut seperti ini kyai hanya memberikan sedikit

---

<sup>5</sup>Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, 33.

<sup>6</sup>Meity Taqdir Qodratillah, dkk., *Kamus Bahasa Indonesia untuk Pelajar* (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011), 334.

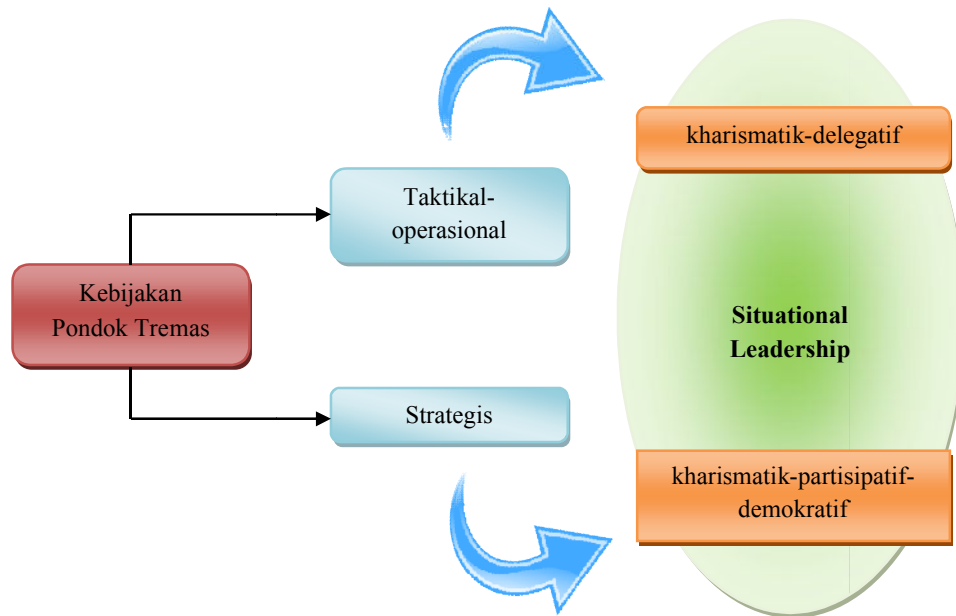
arahan dan motivasi. Pengikut diperkenankan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri tentang bagaimana, kapan dan di mana melakukan tugasnya.

Sedangkan pada tataran strategis, kepemimpinan kyai lebih bersifat partisipatif-demokratif. Kyai menerapkan gaya kepemimpinan ini bagi pengikut dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan tugas yang diberikan dikarenakan kurangnya keyakinan. Dalam kasus ini kyai membuka komunikasi dua arah dan aktif mendengar pendapat pengikut. Kyai juga menyediakan fasilitas untuk bisa saling *sharing* dan tukar menukar ide dengan para pengikut.

Meskipun kepemimpinan kyai merupakan kepemimpinan situasional, figur kyai tidak pernah lepas dari sifat kharismanya. Segala tingkah laku kyai kharismatik mampu mempengaruhi para pengikutnya untuk mengikuti segala sesuatu yang diputuskannya. Sikap wibawa dan ketenangan yang dimiliki kyai menjadi panutan bagi *asātidz*, santri bahkan masyarakat luas. Karena kharisma yang terpancar dari wajah maupun tingkah lakunya, para kyai menjadi idola di kalangan komunitas pesantren.

Dari keterangan di atas, para kyai Perguruan Islam Pondok Tremas dalam mengambil kebijakan lembaga mempertimbangkan segala situasi terutama kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pengikutnya. Tidak mungkin suatu tugas dan wewenang diserahkan begitu saja tanpa keahlian. Gaya kepemimpinan kyai pada manajemen di tingkat taktikal-operasional berbeda apabila sudah memasuki tataran strategis. Sehingga kepemimpinan kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan memiliki pola kepemimpinan kharismatik-delegatif atau

kharismatik-partisipatif-demokratif, disesuaikan dengan kemampuan para anggotanya.



Gambar 5.4 Gaya Kepemimpinan Kyai dalam Pengambilan Kebijakan Taktikal-Operasional dan Kebijakan Strategis di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

### C. Strategi Pengambilan Kebijakan oleh Kepemimpinan Kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

Perguruan Islam Pondok Tremas, yang memiliki konstruk sosial sedemikian rupa, mempengaruhi cara para pengambil kebijakan dalam menetapkan keputusan, baik keputusan yang bersifat terprogram maupun keputusan yang bersifat baru. Para kyai sebagai *key of decision making* harus mempertimbangkan pula aspirasi-aspirasi yang berasal dari seluruh kelompok sosial yang ada dalam komunitas Pondok Tremas. Kyai juga perlu memilah dan memilih aspirasi yang masuk, dengan memperhatikan tingkatan kualifikasi yang dimiliki. Artinya, dibutuhkan keahlian atau kemampuan pemimpin dalam menyusun strategi yang tepat agar suara dari seluruh lapisan pesantren dapat terakomodasi dengan baik.

Pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas berlangsung dalam sistem musyawarah atau *syura*. Musyawarah dapat diartikan sebagai pembahasan bersama dengan maksud mencapai keputusan atau penyelesaian masalah.<sup>7</sup> Musyawarah merupakan cara penyelesaian masalah yang sangat dianjurkan dalam Islam yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Allah berfirman dalam Q.S. Ali ‘Imrān ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ <sup>8</sup>

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

Musyawarah memungkinkan seluruh komunitas pesantren turut serta berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan. Musyawarah adalah cara yang paling luhur dalam mencari kemaslahatan atas berbagai masalah yang dihadapi karena musyawarah tidak memihak pada satu suara. Musyawarah tidak mementingkan banyaknya dukungan melainkan mengedepankan kualitas argumen. Solusi yang muncul dalam forum dipertimbangkan kelebihan dan kekurangannya. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang mewakili seluruh suara anggota.

<sup>7</sup>Ibid., 341.

<sup>8</sup>Al-Qur’ān, 3: 159.



Di Perguruan Islam Pondok Tremas, tahapan yang ditempuh dalam musyawarah untuk menetapkan keputusan bersama yaitu identifikasi masalah, menentukan alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan pilihan atau keputusan. Tahapan ini sesuai dengan tiga langkah pengambilan keputusan Herbert A. Simon yaitu meliputi *intelligent*, *design* dan *choice*.<sup>9</sup>

Mekanisme pengambilan kebijakan dalam musyawarah yang ada di Perguruan Islam Pondok Tremas, dengan didasarkan pada tiga tahap *decision making* yang digagas oleh Simon di atas, adalah sebagai berikut:

Tahap pertama, *intelligent* yaitu mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Dalam tahap ini para tokoh pengambil keputusan mengidentifikasi masalah dengan menghimpun seluruh informasi (aspirasi, pendapat, saran dan kritik) yang masuk, baik dari santri, wali santri, asātidz, alumni, masyarakat bahkan dari para kalangan kyai sendiri. Dengan kata lain informasi-informasi yang didapatkan berlangsung secara *bottom-up*. Ini artinya para kyai tidak mengabaikan aspirasi dari berbagai elemen pondok pesantren. Mulai dari elemen yang berada pada stratifikasi sosial terbawah hingga kedudukan yang tertinggi dalam komunitas pesantren.

Aspirasi yang berasal dari elemen pesantren paling bawah yaitu santri, dilakukan melalui *sharing* dengan kakak kamar yang lebih tua atau kepada penasehat asrama masing-masing. Ada pula yang melalui ustadz ustadzah secara langsung, kemudian seluruh usulan yang masuk ditampung. Jika di tingkat asātidz tidak bisa memecahkan, usulan tersebut disampaikan ke sekretariat. Sekretariat inilah yang menjadi jembatan antara asātidz, sebagai wakil para santri, dengan

---

<sup>9</sup>Usman, *Manajemen*, 440-441.

para kyai pengasuh Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan. Secara hierarkis, keputusan kyai adalah keputusan akhir jika seandainya pada level di bawahnya tidak menemukan solusi.

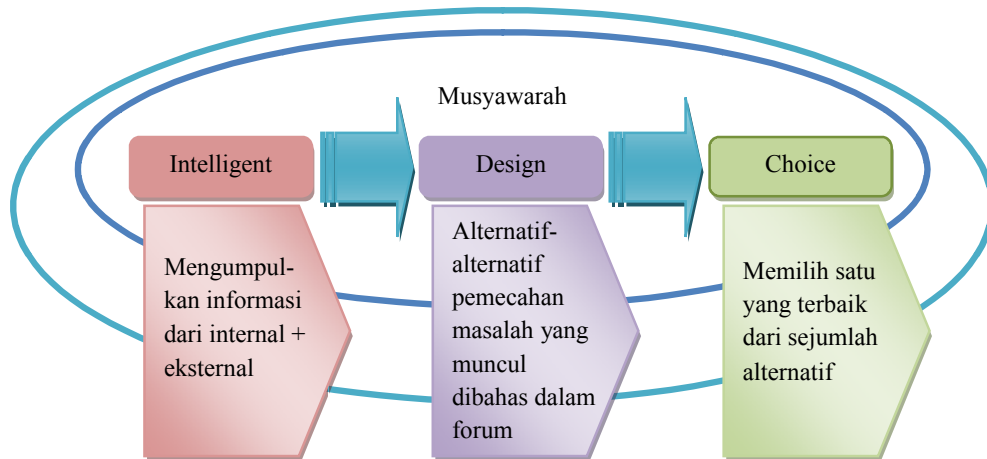
Tahap kedua, *design* yaitu menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil. Segala alternatif-alternatif pemecahan atas masalah-masalah yang muncul dibahas dalam forum. Dalam tahap ini berbagai informasi yang telah tertampung pada tahap inteligen dibahas satu-satu dengan memberikan kesempatan kepada anggota musyawarah menyampaikan pendapatnya mengenai solusi untuk setiap permasalahan.

Dalam tahap ini pula, para anggota musyawarah menganalisis kelebihan-kelebihan yang menjadi kekuatan (*strengths*) Pondok Tremas selama ini, yang membedakannya dengan pondok pesantren yang lain. Selain kelebihannya, musyawwirin tidak lupa melihat sisi kelemahan (*weaknesses*) Pondok Tremas. Faktor lain yang dipertimbangkan yaitu peluang (*opportunities*) serta ancaman yang menjadi tantangan (*threats*) lembaga ini.

Dan tahap ketiga, *choice* yaitu memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif. Petikan ayat “*Bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu*” dalam surat Ali ‘Imrān ayat 159 di atas, memiliki makna *istakhrāj ārā-ahum*, yaitu menarik kesimpulan dari pendapat-pendapat mereka.<sup>10</sup> Proses *give and take* ini adalah pendapat-pendapat yang muncul pada tahap desain ditarik benang merahnya, kemudian memilih satu alternatif pemecahan yang terbaik sesuai kesepakatan bersama. Dan keputusan final inilah yang menjadi tanggung jawab seluruh anggota.

---

<sup>10</sup>Husein bin Muhsin bin Ali Jabir, *Membentuk Jama'atul Muslimin*, terj. Abu Fahmi dkk. (Jakarta: Gema Insani Press, 1993), 57.



Gambar 5.5 Strategi Pengambilan Kebijakan oleh Kepemimpinan Kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan