

**TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI PESANTREN**

**(Studi Analisis Pemikiran Nurcholis Madjid)**



**Disusun oleh:**

**PUJI CHOTIMAH**  
**210312162**

**FAKULTAS TARBIYAH**  
**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI**  
**(IAIN) PONOROGO**

**2016**

## ABSTRAK

**Chotimah**, Puji. 2016, "Transformasi Kepemimpinan di Pesantren Persepektif Nurcholis Madjid" **Skripsi**. Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing (1) Drs. H Sutoyo, M.Ag

**Kata Kunci:** Transformasi Kepemimpinan dan Pesantren, Karya Nurcholis Madjid.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin di pondok pesantren memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan arah pendidikan. Dewasa ini banyak dijumpai pesantren yang hanya tinggal nama saja. Hal ini disebabkan karena pesantren tidak mampu menjawab tantangan masyarakat. Selain itu karena model kepemimpinan yang individu. Dari permasalahan tersebut diperlukan sebuah terobosan agar pesantren tetap eksis di zamannya. Dengan cara mengubah model kepemimpinan dari individu menjadi kepemimpinan yayasan. Kepemimpinan yayasan seperti dalam buku "Bilik-Bilik Pesantren Karya Nurcholis Madjid. Kepemimpinan ini lambat laun akan menjadi kepemimpinan kolektif yang mana dalam sebuah pesantren itu terdapat sebuah lembaga.

Berdasarkan dari masalah tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana kepemimpinan dalam pandangan islam, (2) Bagaimana Transformasi kepemimpinan di pesantren dalam pandangan Nurcholis Madjid.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian Library Research atau kajian pustaka dengan bertumpu pada data-data kepustakaan, yaitu dengan mengkaji Buku Bilik-Bilik Pesantren Karya Nurcholis Madjid kemudian di analisis dengan menggunakan metode Content analisis atau analisis isi.

Peneliti menunjukkan bahwa (1) pemimpin dalam islam disebut kholifah. Dalam sebuah pesantren kepemimpinan yang di jalankan itu sesuai dalam Al-qur'an. Kepemimpinan dalam pesantren itu perlu adanya transformasi yang diharapkan nantinya pesantren tetap eksis di zamannya. Transformasi ini yaitu dengan cara mengubah model kepemimpinan dari individu menjadi kepemimpinan yayasan. (2) Transformasi kepemimpinan Persepektif Nurcholis Madjid dalam bukunya yang berjudul "Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan" Transformasi kepemimpinan adalah proses mengubah model kepemimpinan dari individu menjadi yayasan, yang lambat laun ini akan berubah menjadi kepemimpinan kolektif.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Melihat situasi sekarang ini pendidikan Islam harus mampu bersaing dengan zaman akan tetapi untuk berubah atau mengimbangi zaman tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Kondisi real pendidikan Islam seperti diatas tidak dapat dipisahkan dari tendensi masyarakat muslim, mengingat terdapat kaitan erat dan hubungan sinergi antara teori dan praktik pendidikan dengan pandangan filsafat yang mengilhami model dan kerangka pendidikan. Dalam mengatasi hal tersebut dibutuhkan suatu lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan merupakan sarana yang strategis bagi proses terjadinya transformasi nilai dan budaya pada suatu komunitas social. <sup>1</sup>kehadiran lembaga pendidikan Islam telah memberikan andil yang sangat besar bagi pengembangan ajaran yang terdapat dalam Al-Qur'an dan hadist. Adapun lembaga pendidikan diantaranya masjid, pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi.

Lembaga pendidikan Islam yang paling variatif adalah pesantren. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut. Pada zaman penjajahan pesantren menjadi basis perjuangan kaum nasionalis-pribumi.

---

<sup>1</sup>Abudin Nata, Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia, (Jakarta: PT Grasindo,2001),6.

Banyak perlawanan terhadap kaum colonial yang berbasis pada dunia pesantren. Pesantren sebagai pendidikan keagamaan memiliki basis social yang jelas hal ini dikarenakan keberadaan pesantren menyatu dengan masyarakat.<sup>2</sup>

Latar belakang berdirinya sebuah pesantren pada umumnya diawali dengan adanya perang nilai antara nilai-nilai yang dibawa oleh seorang ulama atau kiai yang didasari pada nilai-nilai Islam dengan nilai-nilai yang berkembang di tengah-tengah masyarakat. Pesantren mengambil posisinya sebagai agent of change ia mengambil posisi ini karena ia menjadi pelopor dari pengembangan masyarakat, bukan sebagai cultur counter.<sup>3</sup>

Lembaga Pesantren ini memiliki tujuan tertentu salah satunya yaitu menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat.<sup>4</sup> Seandainya pesantren tidak memiliki tujuan tertentu, aktifitas di lembaga pendidikan Islam yang menimbulkan penilaian kontroversial ini tidak akan memiliki bentuk yang konkrit. Proses pendidikan akan kehilangan orientasi sehingga berjalan tanpa arah dan menimbulkan kekacauan.

Lembaga khususnya pesantren memiliki ciri khas diantaranya yaitu terdapat kiai, santri, pengajaran kitab-kitab klasik, masjid, pondok. Selain memiliki ciri khas pesantren juga memiliki keunikan. Karena keunikannya, C

---

<sup>2</sup>El-Zastrow, Ngatawa. Dialog Pesantren-Barat: Sebuah Transformasi Dunia Pesantren (Artikel Pilihan Mihrab.Edisi 1 tahun ke-IV-2006)3-11.

<sup>3</sup>Toto Suharto, dkk, Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam, (Yogyakarta:Global Pustaka Utama,2005),82.

<sup>4</sup>Mujamil Qomar, Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Instansi,4.

Geertz menyebutkan sebagai sub kultur masyarakat Indonesia (Khususnya Jawa). Selain ciri khas ini dalam sebuah lembaga juga harus ada seseorang yang mengatur yaitu seorang pemimpin.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.<sup>5</sup> Istilah kepemimpinan (Leadership) berasal dari kata leader artinya pemimpin, atau to lead artinya memimpin. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.<sup>6</sup>

Kepemimpinan juga merupakan suatu usaha untuk menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.<sup>7</sup>

Dalam kenyataannya apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi ini dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini disebut Kiai.

Kiai memiliki peran yang sangat penting dalam tercapainya suatu tujuan pendidikan. Kiai merupakan tokoh sentral dalam pesantren yang

---

<sup>5</sup>Malayu S.P Hasibuhan, Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara,2003),42.

<sup>6</sup>Mardiyah, Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi, (Malang:Aditya Media Publishing),39.

<sup>7</sup>Muwahid Shulhan, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah,(Yogyakarta: Teras,2013).9.

memberikan pengajaran. Gelar kiai diberikan oleh masyarakat kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam dan memiliki serta memimpin pondok pesantren, serta mengajarkan kitab-kitab klasik kepada para santri.

Kiai dapat pula disebut sebagai pemimpin, seorang pemimpin di lembaga pendidikan Islam secara umum mengacu kepada kecerdasan, kepribadian, karakteristik fisik, kemampuan superfisi, dan keterbatasan pendekatan kesifatan.

Keberadaan kyai sebagai pemimpin pesantren sangat unik untuk diteliti, hal ini dikarenakan dilihat dari sudut tugas dan fungsi seorang kyai yang tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan menyusun tata tertib lembaga, melainkan lebih menata kehidupan seluruh komunitas pesantren sekaligus sebagai Pembina masyarakat.<sup>8</sup>

Sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren, seorang kyai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijakan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu-ilmu agama dan menjadi suri tauladan yang baik. Pertumbuhan dan perkembangan suatu lembaga pesantren itu tergantung kepada kemampuan pribadi kyainya.<sup>9</sup>

Sebagai patol “kiai” dalam pandangan Martin Van Bruinessen, memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru. Ia bukan sekedar menempatkan dirinya sebagai pengajar dan pendidik santri-santrinya,

---

<sup>8</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*,3

<sup>9</sup>Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta:Paramadina,1995),463.

melainkan juga aktif memecahkan masalah – masalah krusial yang dihadapi masyarakat.

Menurut Zamakhasari Dhoefir mensinyalir bahwa kebanyakan kiai di Jawa beranggapan bahwa suatu pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil dimana kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Oleh karena itu cukup logis bila dikatakan bahwa penentu arah dan tujuan kebijakan pendidikan pesantren itu hanya bergantung pada otoritas kyai.

Kiai adalah pemimpin non formal sekaligus pemimpin spiritual, dan posisinya sangat dekat dengan kelompok-kelompok masyarakat lapisan bawah di desa-desa. Sebagai pemimpin masyarakat, kiai memiliki jemaah komunitas dan massa yang diikat oleh hubungan kegotuyuban yang erat dan ikatan budaya paternalistic.

Untuk mengatasi masalah diatas dibutuhkan sebuah terobosan baru yang mana dari terobosan tersebut lembaga pendidikan khususnya pesantren dapat tetap eksis di era modern ini. Adapun solusi yang ditawarkan yaitu dengan mengadakan sebuah transformasi terkhusus pada model kepemimpinan di pesantren.

Transformasi berasal dari bahasa inggris yaitutransformation yang memiliki arti perubahan rupa (bentuk, sifat, dan fungsi).<sup>10</sup> Transformasi dapat pula berarti rekonstruksi. Dari pengertian diatas maka Transformasi kepemimpinan pesantren dapat dipahami sebagai perubahan bentuk, sifat, dan

---

<sup>10</sup>Kamus Bahasa Inggris,

fungsi kepemimpinan pesantren tanpa menghilangkan ciri khas dan identitas pesantren itu sendiri.

Untuk mengetahui secara lebih mendalam lagi bagaimana transformasi kepemimpinan maka penulis membuat judul “TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI PESANTREN ( Studi Analisis Pemikiran NURCHOLIS MADJID).

## **B. Rumusan Masalah**

Pokok-pokok pembahasan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan dalam pandangan Islam?
2. Bagaimana transformasi kepemimpinan di pesantren dalam pandangan Nurcholis Madjid?

## **C. Tujuan Kajian**

Dengan acuan rumusan masalah diatas, adapun tujuan kajian ini adalah:

1. Menjelaskan bagaimana kepemimpinan dalam pandangan Islam
2. Menjelaskan bagaimana transformasi kepemimpinan di pesantren dalam pandangan Nurcholis Madjid.

#### **D. Manfaat Kajian**

Adapun manfaat kajian ini ditinjau dari dua sisi, yakni secara teoritis dan praktis. Dengan demikian kajian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Secara Teoretik**

Dengan adanya kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi khazanah di bidang pendidikan islam bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

##### **2. Secara Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi seluruh civitas lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya secara professional, dan untuk menambah perbendaharaan pustaka sekaligus sebagai masukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan masalah ini.

#### **E. Telaah Penelitian Terdahulu**

Narisan mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam Skripsinya pada tahun 2009 melakukan penelitian yang berjudul Sistem Pendidikan Pesantren menurut Nurcholis Madjid. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Nurcholis Madjid secara umum menyoroti tiga aspek dalam sistem pendidikan pesantren yaitu : segi metodologi pengajaran pesantren yang masih sentralistik pada satu kekuasaan tertinggi yaitu kyai. Segi tujuan dari pendidikan terlalu melulu mengurus akhirat, sedangkan dunia selalu terabaikan, segi kurikulum, dimana materi pelajaran pesantren hanya berkutat di bidang agama dan moral.

## F. Metode Penelitian

### 1. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kajian kepustakaan atau Library Research yang berisis telaah untuk memecahkan suatu masalah yang bertumpu pada penelaahan kritis dan mendalam terhadap bahan-bahan pustaka yang relevan. Dalam hal ini bahan-bahan pustaka sebagai sumber ide untuk menggali pemikiran atau gagasan baru, sebagai bahan dasar untuk melakukan deduksi dari pengetahuan yang telah ada, sehingga kerangka teori baru dapat dikembangkan atau sebagai dasar pemecahan masalah.<sup>11</sup> Serta dibangun dengan metode berfikir deskriptif analisis yaitu: penelitian yang dilakukan secara sistematis terhadap catatan-catatan atau dokumen sebagai sumber data.<sup>12</sup>

### 2. Sumber Data

Sumber data yang dijadikan bahan-bahan dalam penelitian ini berasal dari literatur kepustakaan yang ada kaitannya kepemimpinan, dalam penelitian ini. Sumber data dibagi menjadi dua macam:

- a. Sumber data primer, merupakan rujukan utama dalam melakukan suatu penelitian untuk mengungkapkan dan menganalisis penelitian tersebut. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah buku karangan "Nurcholis Madjid yang berjudul Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan (Jakarta: Dian Rakyat, tt).

---

<sup>11</sup> Jurusan Tarbiyah STAIN. Buku Pedoman Penulisan Skripsi (Ponorogo: STAIN Ponorogo, 2013), 53.

<sup>12</sup> Nurul Zariah, Metodologi Penelitian Sosial Dan pendidikan teori-aplikasi (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 50.

b. Sumber data sekunder, merupakan bahan atau rujukan yang ditulis tokoh-tokoh lain yang ada relevansinya dengan penelitian ini, antara lain:

- 1) Achmadi, seIdiologi Pendidikan Islam. (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2008),160.Armai ,Arif, Pengantar Ilmu Dan Metodologi Pendidikan Islam, (Jakarta: Ciputat,2002).150-156.
- 2) Arikunto ,Suharsimi, Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 234
- 3) Bungin ,Burhan, Analisis Data Penelitian Kualitatif (Surabaya: AUP, 2001) 84.
- 4) Djamaluddin, Kapita Selektta Pendidikan Islam, (Bandung: CV Pustaka Setia,1999). 99.
- 5) Gatawa, El-Zastrow, N. Dialog Pesantren-Barat: Sebuah Transformasi Dunia Pesantren (Artikel Pilihan Mihrab.Edisi 1 tahun ke-IV-2006)3-11.
- 6) Jurusan Tarbiyah STAIN. Buku Pedoman Penulisan Skripsi (Ponorogo: STAIN Ponorogo, 2013), 53.
- 7) Nata ,Abudin, SEjarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia, (Jakarta: PT Grasindo,2001),6.
- 8) Qomar ,Mujamil, Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju DemokratisasiInstuisi,4.

- 9) Suharto ,Toto, dkk, Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam, (Yogyakarta:Global Pustaka Utama,2005),82.
- 10) Sugiono, Memahami Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta, 2005), 47
- 11) Tholkah ,Imama dan Ahmad Barizi, Membuka Jendela Pendidikan, (Jakarta:Pt Raja Grafindo Persada,2004),49.
- 12) Wathoni ,Kharisul, Dinamika Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia,(Ponorogo, STAIN Po PRESS,2011).129-130.
- 13) Yasmadi,Modernisasi Pesantren Kritik Nurcholis Madjid terhadap pendidikan Islam tradisional, (Jakarta: Ciputat Press,2002). 62.
- 14) Zariah ,Nurul, Metodologi Penelitian Sosial Dan pendidikan teori-aplikasi (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 50.
- 15) Mujamil Qomar, Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Instuisi,2
- 16) Safrudin Aziz, Pemikiran Pendidikan Islam Kajian Tokoh Klasik Dan kontemporer, (Yogyakarta:Kalimedia,2015),287-290.
- 17) Ahmad Muthohar, Idiologi Pendidikan Pesantren, (Semarang:Pustaka Rizki Putra),105.

### 3. Tehnik Pengumpulan Data

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kajian pustaka (library research), oleh karena itu tehnik yang digunakan pengumpulan literer yaitu penggalian bahan-bahan pustaka yang relevan dengan obyek pembahasan

yang dimaksud.<sup>13</sup> Data-data yang ada dalam kepustakaan yang diperoleh, dikumpulkan atau diolah dengan cara berikut:

- a. Editing, yaitu pemeriksaan kembali terhadap sesuatu yang terkumpul terutama dari segi kelengkapan, kejelasan makna, keselarasan satu dengan yang lainnya. Masing-masing dalam kelompok data, baik data primer maupun sekunder sebagaimana yang telah disebutkan diatas.<sup>14</sup> Dalam hal ini peneliti menjelaskan sumber data primer yaitu data yang berkaitan dengan model kepemimpinan di pesantren.
- b. Organizing, yaitu menyatakan data-data yang diperoleh dengan kerangka yang sudah diperlukan.
- c. Penemuan hasil temuan, yaitu melakukan analisis lanjutan terhadap hasil pengorganisasian data dengan menggunakan kaidah-kaidah, teori dan metode yang telah ditentukan sehingga diperoleh kesimpulan tertentu yang merupakan hasil jawaban dari rumusan masalah.

#### 4. Teknik Analisis Data

Adapun metode analisis data dalam penelitian ini adalah:

- a. Dari data-data yang terkumpul, maka selanjutnya data tersebut dianalisis dengan menggunakan metode content analysis, yaitu analisis ilmiah tentang isi pesan atau komunikasi.<sup>15</sup> Metode ini digunakan untuk menganalisis isi dan berusaha menjelaskan hubungan pemikiran tentang

---

<sup>13</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 234

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Surabaya: AUP, 2001) 84.

masalah yang dibahas dengan menggunakan proses berfikir induktif-deduktif dalam penarikan kesimpulan.

- b. Induktif yaitu proses berfikir yang berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang kongkrit, kemudian dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa itu ditarik generalisasi yang bersifat umum.<sup>16</sup>
- c. Sedangkan deduktif adalah proses berfikir yang berangkat dari yang umum ditarik menuju suatu kejadian yang khusus.<sup>17</sup> Dan kemudian penarikan kesimpulan.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah penulis hasil penelitian dan agar dapat dicerna secara runtut, diperlukan sebuah sistematika pembahasan dalam laporan penelitian meneliti dan mengelompokkan menjadi lima buah yang masing-masing bab terdiri dari sub-sub bab yang saling berkaitan satu sama lain, Untuk lebih jelasnya mulai dari bab awal hingga bagian akhir dapat dipaparkan sebagai berikut :

Bab I adalah pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan kajian, mafaat kajian, landasan teori, dan atau telaah pustaka, metode kajian dan analisis data.

Bab II berisi tentang kajian teori transformasi kepemimpinan di pesantren. Dalam bab ini dipaparkan teori-teori kepemimpinan dan aspek-aspeknya, pesantren dan aspek-aspeknya serta pengertian transformasi kepemimpinan pesantren.

---

<sup>16</sup>Sugiono, Memahami Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta, 2005), 47

<sup>17</sup>Ibid

Bab III berisi membahas transformasi kepemimpinan pesantren menurut Nurcholis Madjid. Dalam pembahasan ini, penulis membahas biografi Nurcholis Madjid dan memaparkan pemikiran tentang transformasi komponen-komponen kepemimpinan pesantren.

Kemudian bab IV merupakan analisis tentang kepemimpinan di pesantren dalam persepektif Nurcholis Madjid.

Bab V berisi penutup, yang meliputi kesimpulan dan saran-saran.



## BAB II

### TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI PESANTREN

#### A. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

##### 1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin dan imbuhan “ke “dan “an”. Istilah kepemimpinan (Leadership) berasal dari kata leader artinya pemimpin, atau to lead artinya memimpin.<sup>18</sup> Gary Yukl, menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah “perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”.
- b. Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada diatas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin”.<sup>19</sup>

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya menyebutkan tentang pemimpin.

“Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin itu harus mempunyai bawahan, harus membagi pekerjaannya, dan harus tetap bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut.”<sup>20</sup>

Sedangkan menurut pancasila, seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing

---

<sup>18</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*,37

<sup>19</sup>Ibid.,39

<sup>20</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara,2003),42.

asuhannya. Dengan kata lain beberapa asas utama dari kepemimpinan pancasila:

“ing ngarso sung tuladha artinya seorang pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadi dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Ing madya mangun karsa artinya seorang pemimpin harus membangkitkan semangat berswakarya dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. Tut wuri handayani artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.”<sup>21</sup>

Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah yaitu sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran satu jabatan administrative, dan persepsi dari lain-lain tentang legimitasi pengaruh.<sup>22</sup>

Pengertian kepemimpinan akan timbul dimanapun dan dalam bentuk kapan saja keberadaannya, dalam hal ini ada tiga hal yang selalu mengikutinya yaitu:

- 1) Adanya orang yang dipengaruhi
- 2) Adanya orang yang mempengaruhi
- 3) Adanya orang yang mempengaruhi mendorong kepada tercapainya suatu tujuan.<sup>23</sup>

Kepemimpinan (Leadership) adalah kemampuan seseorang yaitu pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang lain yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya, sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan

---

<sup>21</sup> Ibid.,43-44.

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teorik Dan Permasalahan, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2008).17.

<sup>23</sup> Masduqi, Leadership Teori Kepemimpinan Sebuah Tatapan Perkembangan Zaman, (pasuruhan :Garoeda Indah,1996),18.

antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dimiliki oleh seorang atau suatu badan.

Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan, yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat. Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (formal leadership) yaitu kepemimpinan yang tersimpul dalam suatu jabatan, dan ada pula kepemimpinan karena pengakuan dari masyarakat atau kemampuan seseorang untuk menjalankan kepemimpinan. Suatu perbedaan yang mencolok antara kepemimpinan yang resmi (informal leadership) adalah bahwa berada diatas landasan-landasan atau peraturan-peraturan resmi sehingga dengan demikian daya cakupnya agak terbatas.<sup>24</sup>

Kepemimpinan tidak resmi, mempunyai ruang lingkup tanpa batas-batas resmi, oleh karena pemimpinnya tersebut didasarkan atas pengakuan dan kepercayaan masyarakat. Ukuran besar tidaknya kepemimpinan tidak resmi terletak pada tujuan dan hasil pelaksanaan kepemimpinan tersebut yang dianggap menguntungkan atau merugikan masyarakat. Walaupun seorang pemimpin yakin yang melaksanakan kepemimpinan yang resmi yang menjadi landasannya, akan tetapi dapat melakukan kebijaksanaan yang dapat memancarkan kemampuan mereka sebagai pemimpin. Misalnya, kebijaksanaan tersebut dapat diwujudkan dalam memilih untuk

---

<sup>24</sup> Ahmadi abu, dkk, Psikologi Sosial, (Jakarta:Reneka cipta,1999),123-124.

melaksanakan peraturan-peraturan memilih orang-orang yang langsung berhubungan dengan masyarakat untuk melaksanakan peraturan.

Kepemimpinan tidak resmi juga dapat dipergunakan pula dalam suatu jabatan resmi dan juga dengan lebih leluasa di dalam masyarakat yang belum dilipiti oleh peraturan-peraturan yang bersifat resmi. Kepemimpinan ditandai dengan ciri-ciri kepribadian dimana di dalam suatu situasi yang khusus mengambil peranan penting dalam usaha mencapai tujuan kelompok bersama-sama dengan anggota yang lain. ciri-ciri ini secara fungsional berhubungan dengan pencapaian kelompok.

Sebagaimana telah ditegaskan bahwa kepemimpinan diidentikkan dengan visi dan nilai-nilai, pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang akan dilakukan.<sup>25</sup>

## 2. Kepemimpinan dalam Islam

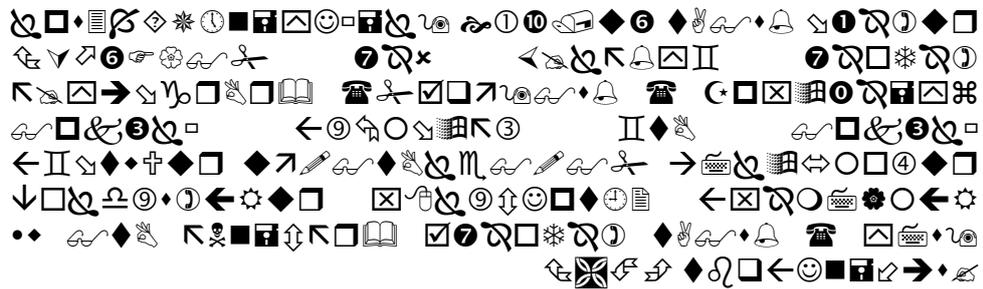
Sejak sejarah manusia pertama yaitu Nabi adam as, sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as telah mendapat amanah dari Allah swt sebagai kholifah atau pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta dengan baik.<sup>26</sup>

Sebagaimana dalam firman Allah swt Q.S Al-Baqarah,2: 30:

---

<sup>25</sup> Nanag Fattah, Landasan Menejemen Dan Pendidikan, (bandung: remaja rosdakarya,2004),88.

<sup>26</sup>Mardiyah, Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi,46.



Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>27</sup>

Dalam ayat diatas memakai istilah Kholifah yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Secara terminologi pemimpin dalam Al-Qur'an menggunakan istilah:

a. Khalifah

Dari segi bahasa khalifah terdiri dari tiga huruf yaitu *kha'*, *lam*, *fa*. Yang mengandung makna mengganti kedudukan, belakangan, dan perubahan. Di dalam Al-Qur'an ditemukan bentuk kata kerja pertama khalafa-yakhlifu yang artinya "mengganti", dan bentuk kata kerja kedua istakhlafa-yastakhlifu yang memiliki arti "menjadikan". Khalifah disini memiliki tugas diantaranya dalam konteks social yaitu *amar ma'ruf nahy mungkar*.<sup>28</sup>

b. Ulu al-Amri

<sup>27</sup>Q.S Al-Baqarah,2:30

<sup>28</sup> Musdah Mulia, Kemuliaan Perempuan dalam Islam, (Megawati Institute, 2014), 39

Istilah Ulu al-Amri terdiri dari dua kata Ulu artinya pemilik dan al-Amri yang artinya urusan atau perkara atau perintah. Jika kedua kata tersebut digabungkan yaitu pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Kata al-Amri sendiri berasal dari bentuk masdar dari kata kerja amara-*ya'muru* yang berarti menyuruh atau memerintah. Dengan demikian Ulu al-Amri yaitu pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintah sesuatu.

c. Imam

Kata imam berasal dari huruf hamzah dan mim, yang memiliki arti pokok, tempat kembali, jamaah, waktu, dan maksud. Para ulama mendefinisikan imam adalah setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan kedepan untuk berbagai permasalahan.<sup>29</sup>

Dari berbagai uraian tentang kepemimpinan atau khalifah diatas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru kepada kebajikan, menegakkan keadilan, dan menolak kezaliman.

3. Karakteristik Pemimpin

Kepemimpinan dalam persepektif Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik- karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi para Rasul. Adapun sifat-sifat Nabi dan Rasul adalah:

- a. Siddiq artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya.

---

<sup>29</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*,49-50

- b. Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.
- c. Tabligh artinya komunikatif dan argumentatif. Seorang pemimpin harus menyampaikan berita kepada bawahannya dengan benar.
- d. Fatanah artinya intelektual, kecerdikan, kebijaksanaan. Jadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.<sup>30</sup>

Selain keempat karakter diatas menurut Imron Arifin, sosok kyai sebagai pemimpin pesantren harus memiliki karakter sebagai berikut: Pertama, kyai harus bisa dipercaya, pemimpin harus jujur dan bertanggung jawab. Kedua, seorang kyai harus bisa ditaati, oleh karena itu seorang kyai harus memiliki kemampuan di bidang ilmu agama secara professional. Ketiga, seorang kyai harus memiliki pribadi yang mempesona.<sup>31</sup>

Menurut James O'Toole pemimpin harus memiliki karakter nilai dasar diantaranya: Pertama , Integrity yaitu tidak pernah kehilangan pandangan. Kedua, Trust yaitu dapat mereflesikan nilai dan aspirasi pengikutnya. Ketiga, Listening yaitu mau mendengarkan orang-orang yang dilayani.<sup>32</sup>

#### 4. Sifat-Sifat Seorang Pemimpin

---

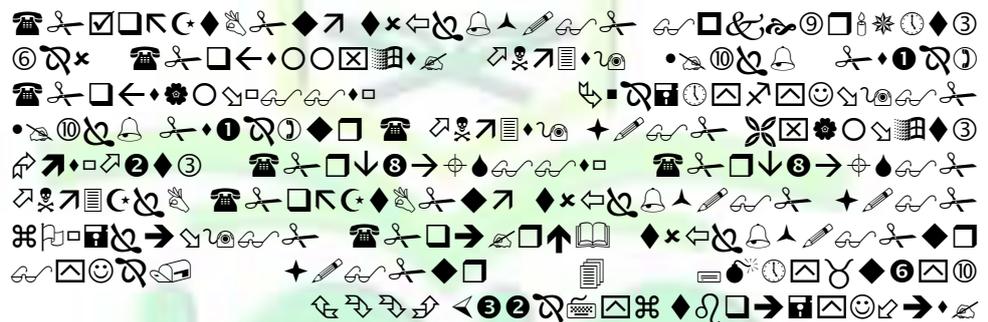
<sup>30</sup> Hermawan Kartajaya, *Syari'at Marketing*, (Bandung:Mizan,2006).120.

<sup>31</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai:Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*,(Malang:Kalimasahada Press,1993),130

<sup>32</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*,54.

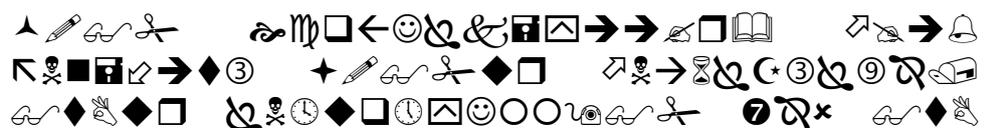
Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan, maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Seorang pemimpin juga harus memiliki sifat diantaranya berpengetahuan luas, peka, lapang dada, selalu tanggap, bertindak adil, jujur, bertanggung jawab, selektif terhadap informasi. Didalam Al-Qur'an juga di jelaskan tentang sifat-sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya:



Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".<sup>33</sup>

Dan Q.S Al-Hujurat 49:16



<sup>33</sup> Q.s Al-Mujadillah,58:11



c. Tipe Kepemimpinan Demokratis (Democratis Leadership)

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama.

Kelebihan dari kepemimpinan model ini adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku, keputusan dan kebijaksanaan dilakukan secara diskusi, mengembangkan daya kreatif dari bawahan.

Adapun kekurangannya yaitu proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah, sulit dalam penyampaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda.

d. Tipe Kepemimpinan Menurut Bakat (Indigenous Leadership)

Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.<sup>36</sup>

Tipe kepemimpinan seorang kyai di Pondok Pesantren tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini di pengaruhi dan didukung oleh watak sosial dimana kyai itu hidup. Adapun dalam pandangan Islam tipe atau tipe kepemimpinan didalam pondok pesantren sebagai berikut:

---

<sup>36</sup> Maman Ukas, *Macam-Macam Tipe Kepemimpinan*, (Bandung : Alfabeta,2006), 12-15.:  
Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial* (Jakarta:rineka cipta,1999),134-136.

- 1) Tipe kepemimpinan religio-paternalistic dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.
  - 2) Tipe kepemimpinan paternalistic-otoriter, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang member kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau di hentikan.
  - 3) Tipe kepemimpinan legal-formal, mekanisme kerja dengan menggunakan fungsi kelembagaan. Di mana masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya dan bekerja untuk mendukung keutuhan lembaga.
  - 4) Tipe kepemimpinan bercorak alami, dalam tipe kepemimpinan ini seorang kyai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal ini menjadi wewenang secara mutlak.
  - 5) Tipe paternalistic dan free rein leadership, di mana pemimpin pasif.<sup>37</sup>
5. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Fungsi kepemimpinan

---

<sup>37</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 65-66

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.

Lima pokok fungsi kepemimpinan diantaranya:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat berjalan efektif. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pertama, menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mampu berbagi bahan informasi.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan sudah ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dilakukan agar mendapatkan umpan balik.

c. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi (kepercayaan)

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini pada dasarnya berupa kepercayaan.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan dengan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

6. Macam-Macam Pendekatan Kepemimpinan

Ditinjau secara garis besar ada 4 macam pendekatan mengenai kepemimpinan, yaitu :

a. Pendekatan Menurut Pengaruh Kewibawaan (Power Influence Approach)

Keberhasilan pemimpin di pandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan.

Pendekatan ini menekankan sifat timbalbalik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan. Menurut French dan Revan mengelompokkan kewibawaan tersebut berasal dari :

- 1) Reward Powe. Bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.<sup>38</sup>
- 2) Coersive Power. Bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
- 3) Legitimate Power. Bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta, dan bawahan mempunyai kewajiban untuk mematuhi.
- 4) Ekpert Power. Bawahan mengerjakan sesuatu karena percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang akan di perlukan.
- 5) Referent Power. Bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan au berperilaku pula seperti pemimpin.

b. Pendekatan sifat (The trait approach)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti : tidak kenal lelah atau penuh energy,

---

<sup>38</sup> wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan, (Jakarta: raja grafindo persada,2008),20.

instuisi yang tajam, tinjauan ke masa depan yang tidak sempit dan kecakapan menyakinkan yang sangat menarik (Irrensistible Persuasive Skill).

Ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin yang meliputi:

- 1) Ciri-ciri fisik , seperti tinggi badan, penampilan, dll.
- 2) kepribadian, seperti Menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi.
- 3) kemampuan atau kecakapan, seperti kecerdasan umum, lancar berbicara, keaslian, wawasan sosial.

c. Pendekatan prilaku (The Behavior Approach)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.

d. Teori Kepemimpinan Karismatik (Theory Of Charismatic Leadership)

Keunikan lain kepemimpinan kyai adalah dengan karismanya. Kharisma adalah suatu kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”. Sedangkan karismatik itu sendiri mempunyai pengertian pancaran wibawa yang terpancar dari dalam diri seseorang. Jadi pemimpin kharismatik adalah seorang pemimpin yang memancarkan aura wibawa yang mampu menarik perhatian

bawahannya atau orang-orang yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan yang di inginkan.<sup>39</sup>

Ciri-ciri pemimpin khraismatik menurut Ngalim Purwanto adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai daya tarik yang sangat besar.
- b. Pengikut tidak mampu menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaatinya.
- c. Pemimpin seolah-olah mempunyai kekuatan ghaib
- d. Kharismatik tidak bergantung pada umur, kekayaan, dan keterampilan si pemimpin.

Conger dan Kanungo (1987) menyatakan bahwa pemimpin yang kharismatik adalah bersifat alami. Kharismatik itu bukan hanya suatu bayangan seorang pemimpin, akan tetapi lebih cenderung kepada dorongan terhadap para bawahannya. Seorang pemimpin akan terlihat kharismatik jika ia mampu bertanggung jawab atas suatu keputusan yang diambil terhadap bawahannya.

Pemimpin yang kharismatik mengedepankan membangun visi bagi masa depan dan mengatur strategi untuk merealisasikannya. Dia menyebabkan terjadinya perubahan. Dia memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk menujuke arah yang benar, menyertai setiap orang dan berkorban untuk mencapainya. Dari hal inilah

---

<sup>39</sup> Marno, M.Ag., Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, 2008, hlm: 22

bawahan akan melakukan apa saja jika mereka telah terpengaruh oleh pemimpin yang kharismatik.

Watak karisma yang dimiliki seorang kyai timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kyai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun dilingkungan masyarakat sekitar. Hal ini senada yang diungkapkan oleh Prasojo, bahwa timbulnya sifat karismatik itu dikarenakan karena kemampuan kyai mengalahkan yang lain disekitarnya.<sup>40</sup>

Begitu pula sosok kyai adalah sebagai pemimpin karismatik. Ia berhasil merekrut massa dalam jumlah besar. Karisma justru cenderung memperkokoh bangunan otoritas tunggal yang bertentangan secara frontal dengan alam keterbukaan. Sosok kepemimpinan inilah yang menumbuhkan kesan pada Martin Van Bruinessen bahwa demokrasi masih jauh dari pesantren. Harapan demokratisasi desa melalui pesantren merupakan suatu yang naif. Sebab karisma dan demokrasi itu tidak bisa manunggal. Namun Syaifuddin Zuhri justru menilai sebaliknya, "Alam pesantren terkenal bebas dan demokratis". Sepanjang menyangkut keadaan proses belajar-mengajar memang pesantren mengesankan demokrasi seperti tanpa batas usia, tanpa absensi dan tidak dikelompokkan berdasarkan tingkat intelektual.

---

<sup>40</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 57.

Namun ketika menyangkut kekuasaan, kyai menjelmakan dirinya sebagai pemimpin individual yang memegang wewenang mutlak.

Gaya kepemimpinan yang karismatik ini memang dalam kepentingan tertentu sangat dibutuhkan karena masih membawa manfaat. Muslimin Nasution menilai bahwa kepemimpinan kyai yang karismatik akan menjadi panutan para santri yang peduli terhadap kehidupan masyarakat. Dengan potensi kyai dan santri sebagai panutan masyarakat, pesantren sebagai lembaga strategis penggerak pembangunan pedesaan.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan islam, sangat ditentukan oleh figur kyainya. Semakin karismatik kyainya, semakin besar kecenderungan orang mempersepsi kebesaran pesantren itu. Pesantren tetap membutuhkan figur kyai dengan tingkatan karisma tradisional atau karisma yang diperoleh dari keturunan yang memiliki karisma sebelumnya. Melalui gaya kepemimpinan karismatik pula intruksi dari kyai dapat begitu lancar dijalankan oleh para ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis.

Kharismatik semakin meningkat sesuai dengan kesanggupan individu yang bersangkutan untuk membuktikan manfaat bagi masyarakat, dan pengikut-pengikutnya akan menikmatinya. Aura kepemimpinan kharismatik akan semakin bersinar terang ketika orang tersebut secara terus menerus memperluas dan memperdalam pengetahuannya, terutama dalam bidangnya. Ia sebagai sumber

pembelajaran dan inspirasi bagi orang-orang disekitarnya. Dari sinilah bawahan akan tunduk kepadanya. Sebaliknya wewenang ini akan berkurang, bila ternyata individu yang memilikinya berbuat kesalahan-kesalahan yang merugikan masyarakat, sehingga kepercayaan masyarakat terhadapnya berkurang.<sup>41</sup> wewenang ini tidak diatur oleh kaidah-kaidah, baik yang tradisional maupun rasional. Sifatnya cenderung irasional. Sifat ini bisa hilang kapan saja tergantung masyarakat yang menentukan.

Sebagaimana ditegaskan oleh Abdurrahman Wahid bahwa masih ada empat kerugian dari kepemimpinan karismatik yaitu:

- a. Munculnya ketidakpastian dalam perkembangan pesantren, karena semua hal bergantung kepada keputusan pribadi kyai.
- b. Sulitnya keadaan bagi tenaga-tenaga pembantu (termasuk calon pengganti yang kreatif) untuk mencoba pola-pola pengembangan yang belum diterima oleh kepemimpinan yang ada.
- c. Pola pergantian pemimpin berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga banyak ditandai oleh sebab-sebab alami seperti meninggalnya pemimpin secara mendadak.
- d. Terjadinya pembaharuan dalam tingkatan-tingkatan kepemimpinan di pesantren, antara tingkat lokal, regional, dan nasional.

#### Model kepemimpinan karismatik

---

<sup>41</sup> Soerjono Soekanto, Sosiologi Suatu Pengantar, (Jakarta:Raja Grafindo Persada,1999),312.

Dari sini dapat disimpulkan pola kepemimpinan karismatik sudah cukup menunjukkan segi tidak demokratis, sebab tidak rasional. Apabila jika disertai dengan tindakan-tindakan yang bertujuan memelihara karisma itu seperti jaga jarak dan ketinggian dari pada santri. Pola kepemimpinan seperti ini akan kehilangan kualitas demokratisnya

## **B. Pesantren sebagai institusi pendidikan islam**

### **1. Pengertian Pesantren**

Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan system asrama (kampus) yang santri-santrinya menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dan kepemimpinan seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.

42

Pesantren menurut Mujammil Qamar yaitu suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam di dukung dengan adanya asrama sebagai tempat tinggal santri.<sup>43</sup> Sedangkan menurut Dr. Tholkah dan Imam Barizi pesantren adalah model lembaga pendidikan Islam pertama yang mendukung kelangsungan system

<sup>42</sup> Djamaluddin, Kapita Selekta Pendidikan Islam, (Bandung: CV Pustaka Setia,1999). 99.

<sup>43</sup> Mujamil Qomar, Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Instuisi,2

pendidikan nasional. Secara historis, pesantren tidak saja mengandung makna keislaman, tetapi juga keaslian Indonesia.<sup>44</sup>

Berdirinya sebuah pesantren pada umumnya diawali dengan adanya perang nilai antara nilai-nilai yang dibawa oleh seorang ulama' atau kyai yang didasari pada nilai-nilai Islam dengan nilai-nilai yang berkembang di tengah-tengah masyarakat. Pesantren mengambil posisinya sebagai agent of change ia mengambil posisi ini karena ia menjadi pelopor dari pengembangan masyarakat, bukan sebagai cultur counter.<sup>45</sup>

Pada awal rintisannya pesantren bukan hanya menekankan misi pendidikan saja melainkan juga sebagai ajang dakwah. Pesantren berkembang terus sambil menghadapi rintangan demi rintangan. Sikap ini bukan ofensif, melainkan tidak lebih dari defensive, hanya untuk menyelamatkan kehidupan dan kelangsungan dakwah Islamiyah. Pesantren tidak pernah memulai konfrontasi sebab orientasi utamanya adalah melancarkan dakwah dan menanamkan pendidikan.<sup>46</sup>

Dalam menghadapi tantangan globalisasi pesantren memiliki rahasia khusus untuk tetap mempertahankan cirinya, hal ini diterangkan oleh Zamachsyari Dhafier "rahasia" bertahannya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Jawa adalah karena kemampuan kiai dalam merespon selera masyarakat sehingga ia mampu berperan

---

<sup>44</sup> Imama Tholkah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan*, (Jakarta:Pt Raja Grafindo Persada,2004),49.

<sup>45</sup> Toto Suharto, dkk, *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Global Pustaka Utama,2005),82.

<sup>46</sup> Mujamil Qomar, 11.

sebagai social engeneer dalam mengembangkan pesantren yang lebih responsif terhadap kebutuhan kehidupan modern.

## 2. Komponen Pesantren

Komponen pesantren yang paling mewakili pendapat para ahli sebagai berikut:

### a. Pondok

Pondok berasal dari bahasa arab al-funduq yang berarti hotel, penginapan.<sup>47</sup> Pondok juga diartikan sebagai asrama. Pondok merupakan tempat aktivitas pribadi santri dan menyimpan kitab, pakaian, dan melakukan aktivitas-aktivitas pribadi. Dengan demikian, pondok bagi santri seperti rumah sendiri dan mereka memiliki rasa kepemilikan cukup tinggi yang diwujudkan melalui roan (kerja bakti) yang membudaya dikalangan santri.

Pondok merupakan tempat tinggal kiai bersama para santri dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, merupakan pembeda dengan lembaga pendidikan yang berlangsung di masjid atau langgar.

### b. Masjid

Pada hakikatnya masjid merupakan sentral bagi kegiatan kaum muslimin, baik dalam konteks ibadah khususiyah (ukhrawi) maupun

---

<sup>47</sup> Ahmad Munawir Warson, Al-Munawir:Kamus Arab-Indonesia,(Surabaya: Pustaka Progresif,1997),Cet. XIV,1073.

umumiyah (duniawi). Masjid menjadi symbol bagi kaum muslimin untuk mengabdikan dirinya secara totalitas terhadap Sang Pencipta.<sup>48</sup>

Masjid sebagai salah satu komponen pesantren memiliki multi fungsi yang menunjang aktifitas belajar di pesantren. Masjid selain difungsikan sebagai tempat jama'ah sholat lima waktu dan sholat jum'at juga difungsikan sebagai tempat pengajian kitab-kitab dan acara pengembangan santri seperti latihan khutbah jum'at, sholawat barzanji, dan muhadhoroh.<sup>49</sup>

Sebagaimana diungkapkan Dhofir, masjid sebagai media strategis pesantren untuk pengembangan wawasan keagamaan masyarakat sekitar pesantren. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan pengajian secara berkala (biasanya selapanan atau tiga puluh lima hari sekali) dengan melibatkan masyarakat sebagai pesertanya.

#### c. Santri

Santri merupakan unsur pokok dari suatu pesantren, biasanya terdiri dari dua kelompok yaitu:

- 1) Santri mukim Yaitu santri yang berasal dari tempat yang jauh dan menetap di lingkungan pesantren. Pada perkembangannya, di sebagian pesantren santri mukim di bedakan menjadi dua yaitu:

##### a) Santri mandiri

---

<sup>48</sup> Amiruddin Nahrawi, Pembaharuan Pendidikan Pesantren,(Yogyakarta:Gama Media,2008),25.

<sup>49</sup>Suwito,Sejarah Sosial Pendidikan Islam,(Jakarta:Prenada Media,2005),100

Yaitu santri yang selalu biaya belajarnya di pesantren berasal dari dirinya sendiri, baik biaya syahriyah (iuran bulanan), uang makan, peralatan belajar dan biaya-biaya sesuai kebijakan masing-masing.

b) Santri khodim

Yaitu santri yang biaya belajarnya di pesantren ditanggung oleh pengasuh pesantren (kyai). Hal ini biasanya dilatar belakangi oleh kondisi ekonomi orang tua santri yang kurang mampu. Mereka termotivasi dan berkeyakinan mendapatkan berkah dengan cara khidmah (melayani) kyai dan dhururiyahnya.

2) Santri kalong ialah santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap dalam pesantren.<sup>50</sup>

d. Kiai

Kyai adalah komponen yang paling esensial sebuah pesantren. Hal ini dapat dipahami bahwa kyai pada umumnya adalah pendiri, pengelola dan kadang-kadang sebagai penyanggah dana sekaligus. Kyai sebagai figure yang memiliki legitimasi sangat kuat dalam menentukan kebijakan pesantren. Kyai merupakan sosok yang disegani di tangan masyarakat.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai, 51-52.

<sup>51</sup> Abuddin Nata, Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), 139.

Menurut asal usulnya, istilah kyai dalam bahasa Jawa memiliki tiga makna yang berbeda yaitu:

- a. Sebagai gelar benda-benda keramat, seperti “Kyai Garuda Kencana” sebutan untuk kereta emas di keratin Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan pengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.<sup>52</sup>

Istilah kyai yang terakhir adalah istilah yang dimaksud dalam penelitian ini. Perlu diketahui, sebutan kyai berlaku pada masyarakat Jawa Timur dan Jawa Tengah. Di Jawa Barat (Sunda) disebut dengan *ajengan*. Di daerah Nusa Tenggara dan Kalimantan disebut dengan *tuan guru*. Di daerah Sumatra Utara (Tapanuli) disebut *syaikh*. Di daerah Minangkabau disebut *buya*. Sedangkan di Aceh disebut *teungku*.

Kyai dalam pesantren merupakan figure sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Dalam pesantren kyai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Orang lain tidak diberikan akses untuk mengendalikan sesuatu. Rangkaian kebiasaan yang dilakukan oleh seorang kyai mengakibatkan kyai dianggap pemimpin yang karismatik. Sosok kepemimpinan inilah

---

<sup>52</sup> Zamakhsari Dlofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai, (Jakarta: LP3ES, 1982), 55

yang menimbulkan kesan pada Martin Van Bruinessen bahwa demokrasi masih jauh dari pesantren.<sup>53</sup>

e. Kitab-kitab islam klasik

Unsur pokok lain yang cukup membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang para ulama' terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama islam dan bahasa Arab.<sup>54</sup>

Disebut dengan kitab klasik atau kitab kuning (*al-kutub al-sofro'a*) karena kertas yang dipakai berwarna kuning. Sebutan lainnya adalah kitab Islam klasik karena merupakan hasil karya para ulama' abad pertengahan. Kitab kuning ini dijadikan sebagai media pembelajaran di pesantren.<sup>55</sup>

Ciri lain dari literatur yang di pergunakan di pesantren itu ialah beraksara Arab gundul (huruf Arab tanpa harokat ataupun syakal). Keadaanya yang gundul itu pada posisi lain merupakan bagian dari pembelajaran itu sendiri. Pembelajaran kitab-kitab gundul itu keberhasilannya antara lain ditentukan oleh kemampuan membuka kegundulan itu dengan menemukan harokat-harokat yang benar dan mengucapkannya dengan fasih.

Sistematika penulisan kitab kuning begitu maju dengan urutan kerangka mulai dari tema yang besar lalu dilanjutkan menjadi tema

---

<sup>53</sup> Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam, 66.

<sup>54</sup> Kharisul Wathoni, Dinamika Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia, (Ponorogo, STAIN Po PRESS, 2011). 129-130.

<sup>55</sup> Abuddin Nata, Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia, 165.

yang lebih khusus. Seperti diuraikan oleh Kyai Sahal, secara berturut-turut dimulai dari kitabun, babun, faslun, far'un. Sering juga ditemukan kitab dengan kerangka muqaddimah dan khatimah. Tidak jarang pula kitab yang diawali dengan sepuluh (al-mabadi' al'ashroh).

Kitab kuning dipesantren diajarkan dengan cara yang unik. Menurut kyai Sahal, pengajaran kitab kuning melalui dua tahap. Pertama, dengan menggunakan metode utawi-iki-iku dengan rumus huruf mim, kha dan seterusnya Untuk menguraikan arti tiap kalimat dan huruf-huruf yang bermakna, sekaligus menguraikan kedudukan (tarkib) dari sudut kalimat nahwu dan shorofnya. Kedua, menjelaskan ulasan terhadap isi kandungan secara tekstual- harfiyah (leterlijk) maupun sampai dengan pengertian-pengertian di baliknya.

Kitab kuning sebagai literature ilmiah pesantren dikelompokkan ke dalam delapan funun. Kitab- kitab ini terdiri dari tiga tingkatan yaitu, kitab dasar, menengah dan besar. Delapan funun ini mencakup : Nahwu (Sintaksis), Tafsir, Shorof (Morfologi), Fiqih, Usu Al-Fiqhiyyah, Hadith, Tauhid, dan cabang lain seperti tarikh dan balaghoh.<sup>56</sup>

### C. Transformasi Kepemimpinan Pesantren

Pemahaman pengertian transformasi kepemimpinan pesantren dapat kita runut dari pengertian transformasi, kepemimpinan dan pesantren.

---

<sup>56</sup> Nurcholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan, (Jakarta: Dian Rakyat, tt), 31-32

Transformasi berasal dari bahasa Indonesia yaitu Transformation yang memiliki arti perubahan rupa (bentuk, sifat dan fungsi).<sup>57</sup> Transformasi kepemimpinan merupakan perubahan sifat, bentuk, dan fungsi aspek-aspek kepemimpinan. Perubahan ini dalam rangka menjawab kebutuhan masyarakat dan dinamika social yang terjadi.

Sedangkan pesantren dalam penelitian ini merupakan tempat belajar santri yang menekankan pelajaran agama Islam dan dilengkapi dengan tempat tinggal. Maka, pesantren kilat atau pesantren Ramadhan yang sekarang marak diadakan sekolah-sekolah tidak termasuk dalam penelitian.

Dengan demikian, transformasi kepemimpinan pesantren dapat dipahami sebagai perubahan bentuk, sifat, dan fungsi kepemimpinan pesantren tanpa menghilangkan ciri khas dan identitas pesantren itu sendiri. Perubahan ini terjadi secara substansional maupun formal sebagai respon tuntutan social sekaligus wujud proses relevansi. Transformasi pemimpin dalam pesantren dapat dilihat dengan adanya sebuah yayasan didalam pesantren.

Pesantren yang masih tetap eksis, mulai membentuk yayasan yang bertanggung jawab dalam proses pengelolaan pendidikannya. Pembentukan yayasan dalam pesantren ini di dukung oleh Nurcholis Madjid (Cak Nur). Pengenalan terhadap yayasan ini merupakan solusi yang strategis. Beban kyai menjadi semakin ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing.

---

<sup>57</sup> Kamus Bahasa Indonesia,

Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis. Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kyai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kyai masih dominan. Wewenang mutlak harus ditransfer menjadi wewenang kolektif sebagai hak yayasan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan ini memiliki peran cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.<sup>58</sup>

Keberadaan yayasan ini lambat laun akan berubah menjadi model kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif adalah model kepemimpinan bersama yang mana ini menjadi benteng pertahanan terhadap kematian pesantren.<sup>59</sup> Munculnya kepemimpinan kolektif ini didasari oleh adanya tuntutan masyarakat modern yang semakin kompleks. Masalah kelangkaan pemimpin pun dapat diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai memiliki potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pendidikan islam tertua tersebut. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi tidak didasarkan pada genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme.

Perubahan model kepemimpinan pesantren dari individu menjadi kolektif ini kelihatannya sederhana. Perubahan ini berpengaruh pada hubungan pesantren dengan masyarakat. Kalau semula hubungan antara

---

<sup>58</sup>Mujamil Qomar, *Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Bandung:Erlangga),40

<sup>59</sup>Ibid.,43

pesantren dengan masyarakat bersifat patron-klien, yakni seorang kyai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang, hubungan semacam itu semakin menipis. Pada masalah ini yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat.

Dalam keterkaitan antara kyai maupun ustadz pada instansi terasa lebih tinggi dalam pesantren model kepemimpinan kolektif dari pada pesantren model kepemimpinan individual. Dalam pesantren model kepemimpinan kolektif itu, kyai dan ustadz merupakan satu team work yang kompak. Selain itu loyalitas antara kyai dengan ustadz juga semakin tinggi. Loyalitas yang ingin dikembangkan menurut Muhammad Tholchah Hasan yaitu loyalitas kyai pada politik. Dulu tidak pernah dijumpai kyai yang menggunakan kesempatan untuk mengurus hal-hal kecil yang bersangkutan dengan politik, sosoknya tidak dikorbankan untuk pilihan politik. Figurnya sebagai ulama' mampu mengalahkan figur-figur lain yang juga dimilikinya. Loyalitas demikian ini yang ingin diwujudkan dalam model kepemimpinan kolektif. Hal ini lebih diutamakan karena dapat mempertahankan kelangsungan dan kemajuan pesantren.<sup>60</sup>

Model kepemimpinan kolektif lebih membutuhkan pimpinan bukan pengatur. Hal ini terjadi karena pengatur lebih mengandalkan formalitas wewenangnya sehingga lebih bersifat kaku, tanpa pertimbangan-pertimbangan psikologis maupun sosiologis suatu komunitas. Berbeda dengan sikap seorang

---

<sup>60</sup>Ibid.

pemimpin berusaha mempengaruhi dan membimbing bawahannya melalui pendekatan untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapainya. Dalam konteks ini lebih menekankan pada mewujudkan, mempertahankan, dan bahkan mengembangkan kemajuan pesantren secara bersama-sama baik secara moral maupun teknis.

Sehubungan dengan kepemimpinan kolektif, di pesantren perlu dibentuk dewan pimpinan yang berada dibawah pimpinan seorang direktur. Selain membentuk pimpinan juga perlu diterapkan sistem kepemimpinan multi-leaders. Misalnya ada pesantren yang menerapkan pola dua pemimpin, yakni pemimpin urusan luar kepesantrenan dan pimpinan bidang kepesantrenan, sehingga terdapat pimpinan umum yang dipegang oleh seorang kyai dan pimpinan harian yang mengurus kegiatan praktis mengenai kependidikan dan sebagainya.

Upaya menerapkan model kepemimpinan kolektif dalam manajemen pesantren sekaligus salah satu jawaban dari problem kepemimpinan tersebut. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas peserta didik.<sup>61</sup> Selain itu Manfaat lain dengan adanya dua pemimpin ini yaitu kyai bisa membagi-bagi tugas kepada wakilnya sesuai keahlian yang dimilikinya, selain itu dapat meringankan beban kyai, sama-sama memiliki tanggung jawab terhadap kelangsungan dan masa depan pesantren, adanya interaksi saling menerima dan memberi, dan menumbuhkan suasana demokratis.

---

<sup>61</sup> Baharuddin, Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam: Menuju Pengelolaan Profesional dan Kompetitif, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 70

Untuk mengembangkan pesantren ini memerlukan keterlibatan sejumlah kalangan baik dari ulama', cendekiawan, ilmuwan, dan masyarakat sendiri. Dalam hal ini dibutuhkan banyak kerjasama dari berbagai kalangan sebab tantangan yang dihadapi pesantren sangat berat, sehingga posisinya dimasa depan tidak hanya ditentukan keluarga kyai belaka melainkan juga masyarakat luas.

Keterlibatan dari berbagai kalangan dengan berbagai latar belakang pengalaman ini dapat menimbulkan suatu interaksi positif konstruktif apabila diarahkan oleh satu orientasi yakni orientasi pengembangan dengan misi memberikan pemecahan-pemecahan terhadap problem yang dihadapi. Dalam interaksi ini pasti akan terjadi suasana saling menerima dan memberi (take and give) maupun saling memberikan persepsi, sehingga wajar pesantren masa depan akan dibentuk dari multi perspektif.

Kehidupan pesantren yang partisipatoris ini tentu membutuhkan pengelolaan secara serius. Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Sementara ini manajerial pesantren cenderung dilakukan secara insidental dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematisasikan secara hierarkis. Pimpinan pesantren sendiri perlu mengadakan sosialisasi manajerial secara terus menerus yang mana dari sini nanti manajerial menjadi bagian integral dari kehidupan di pesantren.

Penerapan manajemen secara kontinyu dan konsisten menyebabkan penataan berbagai elemen pesantren menjadi rapi dan saling menopang. Pesantren harus mewujudkan berbagai manajemen baik itu kurikulum,

personalia, santri, keuangan, dan lain-lain. Melalui pembentukan manajemen ini maka fungsi-fungsinya akan berjalan dengan normal. Kita harus menyadari bahwa transformasi membutuhkan adanya beberapa komponen diantaranya:

1. Aspek planning (perencanaan)

Pada kenyataannya, pondok pesantren belum memiliki rencana yang jelas dalam melaksanakan kebijakan pendidikan dan pengajaran, sehingga perlu dibuat pola-pola perencanaan seragam yang prinsipil dan tidak mengurangi nilai-nilai dari kepemimpinan pondok pesantren.

2. Aspek organizing (organisasi)

Pondok pesantren yang ada tidak memiliki keseragaman struktur organisasi dan administrasi, sehingga perlu adanya semacam Guidance (petunjuk) berupa pola struktur organisasi dan administrasi dasar.

3. Aspek Coordinating (koordinasi)

koordinasi bukanlah peleburan organisasi, melainkan bentuk kerjasama antara pesantren.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Abdul Mujib, Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), 238-239.

### **BAB III**

#### **TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI PESANTREN**

#### **PERSEPEKTIF NURCHOLIS MADJID**

##### **A. Biografi Nurcholis Madjid**

Nurcholis Madjid yang akrab disebut Cak Nur dilahirkan pada 17 Maret 1939 dari keluarga pesantren di Jombang Jawa Timur. Background keluarganya berasal dari keluarga NU ( Nahdlatul Ulama'). Ibunya bernama Fatonah dan ayahnya bernama KH. Abdul Madjid yang dikenal sebagai pendukung masyumi.<sup>63</sup>

Cak nur menikah dengan Orni Karomah. Dari pernikahannya dia dikaruniai dua orang anak Nadia Madjid dan Ahmad Mikail. Nadia menikah dengan David Bychkon dan menimbulkan kontroversi yang hebat dikalangan umat islam karena David dianggap orang yahudi.

Cak nur menghembuskan nafas terakhir pada hari senin, 29 Agustus 2005 pada pukul 14.05 WIB di Rumah Sakit Pondok Indah (RSPI) Jakarta Selatan, akibat penyakit sirosis hati yang dideritanya. ia dimakamkan di Taman Makam Pahlawan Kalibata meskipun merupakan warga sipil karena dianggap telah banyak berjasa kepada Negara.

##### **B. Pendidikan Nurcholis Madjid**

---

<sup>63</sup>Didin Saefuddin, *Pemikiran Modern dan Postmodern Islam*, (Jakarta:PT Grasindo,2003).221.

Cak Nur kecil mendapatkan pendidikan pertamanya pada pendidikan dasar (SR) di Mojoanyar serta Madrasah Ibtidaiyah Mojoanyar, Jombang.

Selepas menempuh pendidikan dasarnya, dia melanjutkan pendidikan di pesantren setingkat dengan pendidikan SMP di Pesantren Darul 'Ulum, Rejoso, Jombang. Karena tidak kersan menempuh pendidikan di Rejoso tersebut, akhirnya ia pindah ke pesantren yang modernis, yaitu KMI (Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah), pesantren Darus Salam di Gontor, Ponorogo tepatnya tahun 1955. Ditempat inilah ia mendapatkan berbagai keahlian dasar-dasar agama islam, khususnya bahasa Arab dan Inggris. Pesantren ini adalah sebuah pesantren yang cukup memberikan nuansa pemikiran reformis bagi Nurcholis Madjid.<sup>64</sup>

Di Pondok Gontor, Cak Nur merasa lebih cocok dan menurut pengakuannya Gontor sendiri banyak member bekas kepadanya. Bagi Cak Nur, Gontor inilah yang member inspirasi kepadanya mengenai modernism dan nonsektarianisme. Pluralisme disini cukup terjaga. Para santri boleh ke NU atau Muhammadiyah. Karena suasana seperti ini, Cak Nur merasa begitu cocok belajar di Gontor.

Terbukti Pesantren Gontor menerapkan semboyan: “berfikir bebas setelah berbudi tinggi, berbadan sehat dan berpengetahuan luas”. Sehingga terbentuklah iklim pendidikan yang kritis, tidak berpihak kepada salah satu madhab pemikiran secara fanatic dan mengajarkan kehidupan social yang relatif modern. Bahkan berfikir bebas itu merupakan salah satu suasana

---

<sup>64</sup>Ibid.,222

kehidupan yang harus ada dalam pondok pesantren modern, sebagaimana dijelaskan oleh K.H. Imam Zarkasyi, pendiri Pesantren Gontor.

Setelah dari pesantren Gontor, Cak Nur kemudian dikirim oleh gurunya K.H Zarkasyi, untuk melanjutkan kuliah Universitas Al-Azhar, Kairo. Tetapi karena di Mesir saat itu sedang terjadi krisis terusan Suez yang cukup kontroversional, keberangkatan Cak Nur sampai tertunda. Sambil menunggu keberangkatannya ke Mesir itulah, Cak Nur memanfaatkan untuk mengajar di Gontor selama satu tahun. Namun, waktu yang ditunggu-tunggu untuk berangkat ke Mesir sulit memperoleh visa, sehingga tidak memungkinkan Cak Nur pergi ke Mesir.

Pada akhirnya Cak Nur melanjutkan kuliah di fakultas Adab IAIN Syarif Hidayatullah jurusan Sastra Arab dan lulus tahun 1961, yang kini berubah nama menjadi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dalam tahun 1968 meraih ijazah dari perguruan tinggi tersebut dengan skripsi :Al-Qur'an 'Arabiyyun Lughatan Wa 'Alamiyyun Ma'nān (Al-Qur'an secara bahasa adalah Arab, secara makna adalah Universal). Nurcholis Madjid adalah lulusan terbaik di IAIN Jakarta dalam meraih predikat sarjana.

Setelah menyelesaikan kuliahnya, Cak Nur diangkat menjadi tenaga pengajar di almamaternya. Tetapi merasa tidak puas dengan ilmu keislaman yang diperoleh dari IAIN Jakarta, ia melanjutkan pendidikannya ke University of Chacigo, Amerika Serrikat. Kemudian dikat. Kemudian dia konsen dan meia konsen dan mendalami ilmu politik serndalami ilmu politik serta filsafat islam di Universitas Chacago sejak 1978-1884 hingga memperoleh gelar Ph.D

dalam bidang filsafat islam dengan disertainya mengenai filsafat dan kalam (teologi) menurut Ibnu Taimiyah.

Pengalaman dan karir ilmiyahnya diawali semenjak menjadi ketua umum PB HMI (Himpunan Mahasiswa Islam) selama dua periode serta presiden pertama Persatuan Mahasiswa Islam Asia Tenggara (PEMIAT) serta wakil sekjen international Islamic federation of students organization (IIFSO). Dalam era ini Cak Nur mulai membangun citra dirinya sebagai pemikir muda islam dengan menulis buku berjudul Modernisasi bukan Westernisasi tahun 1968, Nilai-Nilai Dasar Perjuangan (1969) yang sampai sekarang masih dipakai sebagai buku dasar keislaman HMI, serta Nilai-Nilai Identitas Kader.<sup>65</sup>

Setelah menyelesaikan studinya di Chicago, Cak Nur dipercaya memimpin IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk beberapa tahun. Kemudian di 1986 Cak Nur bersama kawan-kawannya mendirikan hingga memimpin Yayasan Wakaf Paramadina, dengan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada gerakan intelektual islam di Indonesia. Yayasan inilah yang kemudian menjadi motor lahirnya lembaga pendidikan Paramadina, termasuk Universitas Paramadina. Hingga sekarang, di tempat inilah Cak Nur memberikan kuliah dan gagasannya seputar keislaman.

Selain itu Cak Nur juga pernah menjadi peneliti pada LIPI (978-sekarang) dan guru besar tamu pada Universitas McGill, Montreal, Canada, 1991-992. Fellow dalam Eisenhower Fellowship, bersama istri, 1990.

---

<sup>65</sup>Safrudin Aziz, Pemikiran Pendidikan Islam Kajian Tokoh Klasik Dan kontemporer, (Yogyakarta:Kalimedia,2015),287-288.

Sedangkan karir Cak Nur diluar dunia akademis, sejak tahun 1991, ia juga pernah menjabat Wakil Ketua Dewan Pakar Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI). Dan pernah juga menduduki posisi yang amat penting dan menentukan dalam perjalanan sejarah politik Indonesia, pada masa transisi, Cak Nur dipercaya untuk menduduki posisi Ketua LPU (Lembaga Pemilihan Umum) untuk periode pertama di era reformasi yang kemudian berhasil membentuk KPU. Dia juga sebagai anggota Komnas HAM.

### **C. Aktivitas Organisasi**

Pada 1963 sewaktu menjadi mahasiswa IAIN Jakarta, mulai Cak Nur terlibat dalam kegiatan mahasiswa dan bergabung dengan Himpunan Mahasiswa Islam (HMI). Dia menjadi ketua pengurus Besar Himpunan Mahasiswa Islam (PBHMI) selama dua periode 1966-1969 dan 1969-1971. Selama itu, pada tahun 1967-1969 menjadi Presiden Persatuan Mahasiswa Islam Asia Tenggara. Tidak cukup itu, dia juga pernah menjadi Sekjen IIFSO (International Islamic Federation of Student Organization) atau Federasi Organisasi Mahasiswa Islam Internasional tahun 1968-1971.

Selain seorang cendekiawan yang bergelut dalam dunia pemikiran yang cenderung abstrak, ia mengimplemantasikan pemikiran politiknya dengan menjadi anggota MPR-RI sejak 1987-1992 dan 1992-1997. Selain itu Juga pernah digadang-gadang menjadi calon presiden periode 2004-2009.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Didin Saefuddin, *Pemikiran Modern dan Postmodern Islam*, 223.

Disamping itu, Cak Nur merupakan Anggota Dewan Pers Nasional 1990-1998. Anggota Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (KOMNAS HAM) 1993-2005. Dia juga pernah menjadi Dewan Riset Nasional 1994-1998.

Sebagai seorang cendekiawan Muslim yang memahami pluralitas kehidupan, ia tidak hanya milik Indonesia saja tetapi juga milik dunia. Hal ini dapat runut melalui seminar Internasional yang diikutinya. Sebagai Fellow Eisenhower Fellowship Philadelphia, Amerika Serikat 1990. Presenter Seminar Internasional tentang “Agama Dunia dan Pluralisme” November 1992, Bellagio, Italia.

#### **D. Pekerjaan Nurcholis Madjid**

Karir pertama Cak Nur sebagai peneliti di Lembaga Penelitian Ekonomi dan Sosial (LEKNAS-LIPI) Jakarta 1978-1984. Peneliti senior LIPI Jakarta 1984-2005. Di organisasi Islam nasional ia menjadi Wakil Ketua Dewan Penasehat Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) 1990-1995. Anggota Dewan Penasehat ICMI 1996.

Karir Akademis Cak Nur antara lain, menjadi pendiri sekaligus Ketua Yayasan Paramadina Jakarta sejak 1985-2005. Rektor Universitas Paramadina Mulya 1998-2005. Guru Besar Paska Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syarif Hidayatullah Jakarta 1985-2005. Profesor Tamu Universitas McGill, Kanada 1991-1992.

Tahun berikutnya Cak Nur menjadi Presenter Konferensi Internasional tentang “Agama-agama dan Perdamaian Dunia”, April 1993.,

Wina, Austria. Presenter seminar Internasional tentang “Islam Asia Tenggara”, Mei 1993, Honolulu, Hawaii, Amerika Serikat. Presenter Seminar Internasional tentang “Persesuaian aliran Pemikiran Islam”, Mei 1993, Teheran, Iran.

Selanjutnya Presenter Internasioanal tentang “Ekspresi-ekspresi kebudayaan tentang Pluralisme”, 1995, Casablanca, Meksiko. Presenter Seminar internasional tentang “Islam dan Masyarakat Sipil”, Maret 1995, Bellagio, Italia. Presenter seminar internasional tentang “Kebudayaan Islam di Asia Tenggara”, Juni 1995, Canberra, Australia. Presenter seminar internasional tentang “Islam dan Masyarakat sipil”, September 1995, Melbourne, Australia.

Kepercayaan internasional tetap mengingkari Cak Nur menjadi Presenter seminar internasional tentang “Agama-agama dan Komunitas Dunia Abad ke-21”, Juni 1996, Leiden, Belanda. Presenter Seminar internasional tentang “Hak-hak asasi Manusia”, Juni 1996, Tokyo, Jepang. Presenter seminar internasional tentang “Dunia Melayu”, September 1996, Kuala Lumpur, Malaysia.

Pada saat Indonesia mengalami krisis moneter pada tahun 1997 tidak mempengaruhi aktivitas Internasional Cak Nur. Ia masih menjadi Presenter seminar internasional tentang “Agama dan Masyarakat Sipil”, 1997, Kuala Lumpur. Pembicara, konferensi ISINDO (United States Indonesia Society), Maret 1997, Washington Dc, Amerika Serikat. Peserta Konferensi Internasional tentang “Agama dan Perdamaian Dunia”(Konferensi Kuda), Mei

1997, Wina, Austria. Peserta, seminar tentang “Kebangkitan Islam”, Novemver 1997, Universitas Emory, Atlanta, Georgia, Amerika Serikat.

Setelah Indonesia memasuki Orde Reformasi, peran Cak Nur dalam seminar internasional tetap berlanjut. Ia menjadi presenter Konferensi Intrnasional tentang “Islam dan Hak- hak Asasi Manusia”, Oktober 1998, Jenewa, Swiss. Presenter Konferensi Internasioanal tentag “Agama-agama dan Hak-hak asasi manusia”, November 1998 State Department (Departemen Luar Negri Amerika), Washington DC, Amerika Serikat. Peserta Presenter “Konferensi Pemimpin-pemimpin Asia”, September 1999, Brisbane, Australia. Presenter Konferensi Internasional tentang “Islam dan Hak-hak Asasi Manusia, Pesan-Pesan dari Asia Tenggara:”, November 1999, Jepang. Peserta siding ke-7 Konferensi Dunia tentang Agama dan Perdamaian (WCRP), November 1999, Amman, Yordania.

Dengan kiprah dedikasi dan pengalaman yang variatif di atas, tidak mengherankan jika ia dinobatkan sebagai penerima Cultural Award ICM tahun 1995. Dari pemerintah Indonesia, Cak Nur merupakan penerima Bintang Mahaputra dari presiden pada tahun 1998.

#### **E. Karya- Karya Nurcholis Madjid**

Beberapa karya yang telah beredar dari pemikiran modernis ini diantaranya :

1. Khazanah Intelektual Islam, diterbitkan pertama kali oleh PT. Bulan Bintang, Jakarta tahun 1984.

2. The Issue Of Modernization among muslim in Indonesia a participant point of view dalam Gloria Davies, ed. What is Modern Indonesia Culture (Athens,Ohio,Ohio University,1978).
3. Kaki Langit Peradaban Islam (Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina,1997).
4. Islam Kemodernan dan Keindonesiaan, ditebitkan pertama kali oleh penerbit Mizan, Bandung tahun 1987. Buku ini hanya semacam kumpulan tulisan yang tercecer yang dikemas dalam rentang waktu dua dasawarsa sebagai wujud respons terhadap isu-isu yang berkembang saat itu.
5. Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan, diterbitkan oleh penerbit Paramadina, Jakarta, tahun 1992. Buku ini berisi tentang kritik Cak Nur tentang lembaga pendidikan tradisional pesantren.
6. Islam, Doktrin dan Peradaban : Sebuah Telaah Kritik Tentang Masalah Keimanan, Kemanusiaan dan Kemodernan. Diterbitkan oleh Yayasan Wakaf Paramadina, (cetak kedua), September 1995 (cetak ketiga), dan September 2000 (cetak keempat). Buku ini adalah kumpulan dari sebagian makalah Klub Kajian Agama (KAA) yang diselenggarakan oleh Yayasan Wakaf Paramadina, Jakarta.
7. Islam : Agama Peradaban, Membangun Makna dan Relevansi Doktrin Islam dalam Sejarah. Buku ini diterbitkan oleh penerbit Paramadina, Jakarta, tahun 1995. Dalam buki ini, pada bagian pertama dibahas tentang pendekatan sejarah dalam memahami doktrin dan peradaban islam, bagian kedua tentang konsep-konsep corak keberagaman, dan bagian ketiga

tentang pemaknaan ritual keagamaan islam bagi pengalaman dan ritual keagamaan.

8. Masyarakat Religius. Buku ini diterbitkan oleh Paramadina, Jakarta tahun 1997. Mengetengahkan tentang islam dan konsep kemasyarakatan, komitmen pribadi dan social, dan konsep pendidikan islam di rumah tangga.<sup>67</sup>

Selain buku diatas, karya Nurcholis Madjid lainnya adalah: Pintu-Pintu Menuju Tuhan, diterbitkan Paramadina, 1994; islam Agama Peradaban Membangun Makna dan Relevansi Doktrin Islam dalam Sejarah, diterbitkan oleh penerbit Paramadina tahun 1995; Islam Kerakyatan dan Keindonesiaan, diterbitkan oleh penerbit Mizan, Bandung, 1996; Tradisi Islam, Peran dan Fungsinya dalam Pembangunan, diterbitkan oleh Paramadani tahun 1997, Cita-Cita Politik Islam Era Reformasi, diterbitkan oleh Paramadani, tahun 1999.

Berdasarkan uraian tentang berbagai karya Cak Nur diatas, maka dapat dipahami bahwa ia adalah seorang teolog, filosof, sejarawan, konseptor, pemikir “moralis” dan “democrat” serta pembaharu. Bahkan dapat dikatakan bahwa Cak Nur juga seorang intelektual yang kerap berbicara tentang moral.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup>[http://www.kompasiana.com/urbanserpong/nurcholis-majid\\_550e1208813311b52cbc6117](http://www.kompasiana.com/urbanserpong/nurcholis-majid_550e1208813311b52cbc6117)

:Minggu, 15 Mei 2015

<sup>68</sup>Safrudin Aziz, Pemikiran Pendidikan Islam Kajian Tokoh Klasik dan Kontemporer, 290-292.

## **F. Pemikiran Nurcholis Madjid tentang Transformasi Kepemimpinan Pesantren**

Karya-karya Cak Nur di atas merupakan refleksi dari gagasan-gagasan besarnya. Cak Nur sebagai cendekiawan muslim, pemikiran-pemikirannya dapat dilihat dari intensitas dalam merespon suatu permasalahan dan kecenderungan-kecenderungan produk pemikiran yang dihasilkannya. Secara umum pemikiran Cak Nur dapat disimpulkan dalam tiga gagasan besar yaitu kemoderenan, keislaman, dan keindonesiaan.

Salah satu gagasan tentang pendidikan yang mendapatkan kritikan oleh Cak Nur adalah pesantren. Pesantren tentu bersyukur bahkan bangga karena mendapatkan label “khas Indonesia” hal ini disebabkan karena meningkatnya perhatian masyarakat luas terhadapnya. Pandangan Cak Nur, awalnya pesantren merupakan lembaga yang tidak diakui eksistensinya untuk mendapatkan label itu. Selain itu pandangan ini juga dijustifikasi dengan adanya anggapan jika pendidikan yang telah ada dan mengandung ciri-ciri kolonial yang tentu tidak mampu dilaksanakan sepenuhnya di Indonesia. Hal ini sesuai kutibannya :

“Sistem pendidikan modern pertama kali yang pada gilirannya mempengaruhi sistem pendidikan islam justru diperkenalkan oleh pemerintah colonial Belanda. Ini bermula dengan perluasan kesempatan bagi pribumi dalam paruh kedua abad ke-19 untuk mendapatkan pendidikan. Program ini dilakukan pemerintah kolonial Belanda dengan mendirikan volkshoolen, sekolah rakyat, atau sekolah desa (nagari) dengan masa belajar selama 3 tahun di beberapa tempat di Indonesia sejak dasawarsa 1870-an. Pada tahun 1871 terdapat 263 sekolah semacam itu dengan siswa sekitar 16.606 orang dan menjelang 1892 meningkat menjadi 515 sekolah dengan sekitar 52.685 siswa.

Selain mendapat tantangan dari system pendidikan Belanda pendidikan tradisional islam juga harus berhadapan dengan system pendidikan modern Islam. Dalam konteks pesantren tantangan pertama datang dari pendidikan Belanda sebagaimana dikemukakan diatas Sultan Takdir Alisjahbana, system pendidikan pesantren harus ditinggalkan atau setidaknya ditransformasikan sehingga mampu mengantarkan kaum Muslim ke gerbang rasionalisasi dan kemajuan.

Tantangan yang lebih merangsang pesantren untuk memberikan responnya justru datang dari kaum reformis atau modern Muslim. Gerakan reformis Muslim yang menemukan momentumnya sejak awal abad ke-20 berpendapat bahwa untuk menjawab tantangan dan kolonialismedan Kristen diperlukan reformasi system pendidikan islam. Dalam konteks inilah kita menyaksikan munculnya dua bentuk kelembagaan pendidikan modern islam yaitu pertama sekolah- sekolah umum model belanda tetapu diberi muatan pelajaran islam seperti sekolah Adabiyah ysg didirikan Abdullah Ahmad di Padang, kedua madrasah-madrasah modern yang secara terbatas mengadopsi substansi dan metodologi pendidikan modern Belanda seperti Sekolah Diniyah Zainuddin Labay al-Yunus atau Jami'ul al-Khairiyah.”<sup>69</sup>

Dari persoalan-persoalan diatas pesantren diharapkan mampu menjadi motor penggerak pembangunan yang sedang berlangsung yang mana dalam hal ini dibutuhkan dukungan yang bersifat dinamis, spontan, dan langgeng. Kelangsungan hidup dan perkembangan sebuah lembaga pesantren ini tergantung pada pemimpinnya (Kyai). Berkaitan dengan aspek kepemimpinan pesantren, secara apologetic sering dibanggakan bahwa kepemimpinan atau pola pimpinan pesantren adalah demokratis, ikhlas, sukarela, dan lain-lain.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Nurcholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan, (Jakarta: Paramadina, tt), 5-6

<sup>70</sup> Yasmadi, Modernisasi Pesantren Kritikan Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 109.

Menurut Nurcholis Madjid perlu dipertanyakan keberadaannya bila diukur dengan perkembangan zaman sekarang. Untuk penelaahan lebih jauh Nurcholis Madjid mengemukakan beberapa hal diantaranya:

#### 1. Karismatik

Kepemimpinan seorang kiai ditunjukkan dengan kepemimpinan yang kharismatik, ini menunjukkan tidak demokratisnya kepemimpinan yang dilakukan. Apalagi bila disertai dengan tindakan sadar atau tidak sadar untuk memelihara kharismatiknya seorang kiai seperti prinsip “keep distance” atau “keep aloof” (jaga jarak atau jaga ketinggian) dari para santri, dengan demikian kepemimpinan kehilangan demokratisnya.<sup>71</sup>

Corak kepemimpinan karismatik memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulan dari model kepemimpinan ini adalah dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain disekitarnya, dapat mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas, dapat membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja lebih giat, bisa mendapatkan pengikut dengan masa yang besar karena sifatnya yang berkharisma sehingga di percaya.

Adapun kelemahannya yaitu tenaga- tenaga pembantu (staf yang ada dibawah pengasuh) tidak berani mencoba pola pengembangan yang sekira belum diterima oleh pengasuh dan sulit membuat perkiraan tentang tanggapan yang akan diberikan oleh pengasuh atas sebuah usulan dari bawah.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Nurcholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan, 102

<sup>72</sup> Irwan Abdullah, Agama Pendidikan Islam Dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren, (Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2008). 84.

## 2. Personal

Kepemimpinan kiai yang kharismatik tersebut, dengan sendirinya juga bersifat pribadi atau dikatakan “personal”. Kenyataan yang terkandung dalam hal ini bahwa kiai tak mungkin digantikan oleh orang lain, tidak seperti institusi yang lainnya yaitu kepemimpinan bisa digantikan ketika periode jabatannya telah expired, selama seorang kiai masih mampu memimpin pondok pesantren, kiai akan tetap memimpin serta sulit untuk ditundukkan ke bawah rule of the game nya administrasi dan manajemen modern.<sup>73</sup>

Kepemimpinan di pesantren selama ini lazimnya bercorak alami. Pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pemimpin yang akan menggantikan pemimpin yang ada, belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Hanya saja ada kebiasaan bahwa kyai yang paling tua adalah pemegang otoritas penuh dalam kepemimpinan pesantren. Dalam kasus ini, banyak pengasuh pesantren yang sebenarnya tidak siap dalam ilmu dan kepribadian tetap saja dipasang karena kebetulan ia sebagai putra mahkota. Sebenarnya yang merusak pesantren itu adalah feodalisme semacam ini, yang masuk dalam tubuh pesantren.

Dari segi usia, disini tidak ada kejelasan. Parameter-parameter yang dijadikan pegangan dalam menentukan pimpinan seringkali tidak profesional dan tidak menunjuk pada pola kepemimpinan modern. Segala sesuatu persoalan di pesantren akan terpulang pada kemauan dan selera

---

<sup>73</sup>Ibid.,102

pribadi kyai. Ketika kyai mengambil keputusan maka tidak ada yang berani dan tidak ada yang diperbolehkan menentangnya, kendatipun sebagai keputusan yang tidak menguntungkan masa depan pesantren. Adapun kutipan yang menjelaskan tipe atau model kepemimpinan ini adalah:

“Kegagalan menyiapkan pengganti akan menjadi “bencana” buat pesantren tersebut. Seseorang kyai selalu memikirkan kelangsungan hidup pesantrennya setelah ia meninggal dunia, dan bagaimana agar tradisi yang dibangunnya tidak punah hanya karena ia telah tiada. Kegagalan menyiapkan pengganti akan menjadi “bencana” buat pesantren tersebut. Seorang kyai selalu memikirkan kelangsungan hidup pesantrennya setelah dia meninggal dan bagaimana agar tradisi yang dibangunnya tidak punah hanya karena dia telah tiada. Untuk menjaga tradisi pesantren itu, biasanya kyai menggalang solidaritas dan kerja sama diantara mereka.

Ini dilakukan dengan membangun tradisi bahwa calon kuat pengganti seorang kyai adalah keluarga terdekat dan biasanya adalah putra mahkota. Ini tampak pada pewarisan kepemimpinan di Pondok Pesantren Pabelan Yogyakarta. Pengganti KH Hamam dja’far adalah putranya Nadjib Dja’far, meskipun di Pesantren itu ada yang lebih senior dari Nadjab, yaitu H Ahmad Mustofa dan Muhammad Balyaadik dari KH Hamam Dja’far atau paman Nadjib.<sup>74</sup>

Cara lain yang juga lazim ditempuh adalah mengembangkan jaringan tradisi pesantren lewat perkawinan antara keluarga kyai. Hadratus Syekh KH Hasyim Asy’ari pendiri NU mengawinkan putranya KH Wahid Hasyim dengan Solechah nama gadisnya Munawarah putrid KH Bisri

---

<sup>74</sup> Ibid.

Syamsuri pendiri Pesantren Denanyar Jombang. Dari perkawinan ini lahirlah Abdurrahman Wahid.

Selain itu, untuk mencari pengganti yang dapat menjaga tradisi yang dibangunnya, sang kyai juga mengkawinkan putrinya dengan muridnya yang terpandai misalnya KH Fatah Hasyim mengawinkan putrinya dengan seorang muridnya yang pandai Kiai Muhammad Sahal Mahfudhah yang kemudian menggantikan ayahnya KH Mahfudh menjadi pemimpin pesantren Maslakal Huda Kajen, Pati. Ataudengan menjalin ikatan ke”alumni”an.

Zamaksyari Dhofir menyebutkan rantai transmisi intelektual antara sesama kyai dan keluarganya. Seperti KH Cholil Bisri, pemimpin pondok Pesantren Raudlatut Thalibin Rembang dikirim ayahnya mengaji di Lirboyo Kediri dan Krapyak Yogyakarta. Tradisi ini diikutinya dengan mengirimkan putranya, Yahya Bisri mengaji di Krapyak. KH Sahal Machfudz adalah 101 alumni Pondok Pesantren Maslakul Huda Rembang, sebelum dia memimpin pesantrennya sendiri.<sup>75</sup>

Kepemimpinan individual kyai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama sejak berdirinya pesantren pertama hingga sekarang. Lantaran kepemimpinan individual kyai ini pula sehingga memperkokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kyai.

---

<sup>75</sup> Ibid.

Kondisi seperti ini yang menyebabkan orang luar tidak boleh dan merasa tidak memiliki hak untuk mengajukan usulan-usulan konstruktif-strategik dalam upaya pengembangan pesantren di masa depan. Dari kenyataan itu mengandung implikasi bahwa seorang Kyai tidak mungkin digantikan oleh orang lain serta sulit ditundukkan ke rule of the game-nya administrasi dan management modern.<sup>76</sup>

### 3. Religio feodalisme

Seorang kyai selain menjadi pemimpin agama sekaligus merupakan traditional mobility dalam masyarakat feodal.<sup>77</sup> Gelar kyai ini tidak diusahakan melalui jalur-jalur formal sebagai sarjana misalnya, akan tetapi datang dari masyarakat secara tulus memberikannya tanpa intervensi pengaruh-pengaruh pihak luar. Kehadiran gelar ini akibat dari kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang lazimnya tidak dimiliki oleh orang lain.

Dalam pandangan Martin Van Bruinessen, kyai “memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru”. Ia bukannya sekedar menempatkan dirinya sebagai pengajar dan pendidik, melainkan juga aktif memecahkan masalah-masalah krusial yang dihadapi masyarakat. Ia memimpin kaum santri, memberikan pembimbingan dan tuntunan, menenangkan hati yang sedang gelisah, memberikan ketetapan hukum dan tidak jarang dia juga sebagai tabib dalam mengobati penyakit.

Dalam penelusuran sejarah agama Islam yang lalu, ternyata kyai menjadi penggerak kebangkitan agama dengan memanfaatkan

---

<sup>76</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi dan Modernisasi lembaga Pendidikan Islam*,<sup>68</sup>

<sup>77</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, 103

pengaruhnya terhadap masyarakat. Kuntowijoyo menegaskan bahwa kebangkitan agama dalam bentuk pembenahan lembaga pendidikan pesantren dan tarekat islam pada abad ke -19, dipimpin oleh para kyai. Melalui tarekat ini kyai memiliki kedudukan lebih tinggi lagi. Selain itu kyai juga dianggap keramat, pandangan masyarakat mengeramatkan kyai ini karena kyai membimbing tarekat, mempunyai kelebihan dan keunggulan di bidang ilmu dan amal dan juga karena kedalaman ilmu pengetahuan agamanya dan pengabdian agama selama bertahun-tahun.<sup>78</sup>

Mereka dianggap dan menganggap diri mereka memiliki suatu posisi dan kedudukan yang menonjol baik pada posisi lokal maupun nasional. Dengan demikian mereka merupakan pembuat keputusan yang efektif dalam system kehidupan sosial orang jawa terutama para santri. Para santri selalu patuh dan tunduk akan keputusan- keputusan yang telah di buat kyai. Mereka takut kuwalat apabila menentang keputusan yang telah di buat oleh kyai. Dari sinilah kyai memiliki kedudukan yang tinggi.<sup>79</sup>

#### 4. Kecakapan teknis

Karena dasar kepemimpinan dalam pesantren seperti itu, maka faktor kecakapan teknis menjadi tidak begitu penting. kekurangan ini menjadi salah satu sebab pokok tertinggalnya pesantren dari perkembangan zaman.

---

<sup>78</sup>Zamakhshari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai, (Jakarta: LP3ES, 1982), 56

<sup>79</sup>Ibid., 56.

Terkait masalah transformasi kepemimpinan di pesantren dalam hal ini memiliki arti plural. Pemakaian istilah kyai tampaknya merujuk pada kebiasaan daerah. Menurut Ahmad Muthohar dalam bukunya, idiologi pendidikan pesantren melihat dari pola kepemimpinan pesantren yang menjadi objek penelitian, Muthohar menyatakan ada tiga tipologi medel kepemimpinan kyai, yaitu kepemimpinan tunggal dengan tetap meminta pertimbangan para pembantu kyai, kepemimpinan kolektif dan yayasan.<sup>80</sup>

Kepemimpinan kolektif dan yayasan inilah yang menjadi pilihan bagi lembaga pesantren agar tetap bisa berdiri di perkembangan zaman ini. Hal ini sesuai dengan kutipan dalam bukunya Nurcholis Madjid yaitu:

“Mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan itu, banyak pesantren yang kemudian menata manajemen kelembagaan. Tidak lagi bertumpu pada perseorangan tetapi dikelola dalam bentuk yayasan. Pesantren Mambaul Ma’arif Denanyar Jombang misalnya membentuk yayasan untuk mengelola pesantren.”<sup>81</sup>

Bentuk pengelolaan pesantren lewat yayasan dengan kepemimpinan kolektif ini ditandai dengan adanya madrasah di komplek pesantren masing-masing. Dengan cara ini, pesantren tetap berfungsi sebagai pesantren dalam pengertian aslinya, yakni tempat pendidikan dan pengajaran bagi para santri (umumnya mukim) yang ingin memperoleh pengetahuan islam secara mendalam dan sekaligus merupakan madrasah bagi anak-anak di lingkungan pesantren. Boleh jadi, sebagian murid-murid madrasah ini juga menjadi santri mukim di pesantren yang bersangkutan.

---

<sup>80</sup> Ahmad Muthohar, *Idiologi Pendidikan Pesantren*, (Semarang:Pustaka Rizki Putra),105.

<sup>81</sup>Nurcholis Madjid,*Bilik-Bilik Pesantren:Sebuah Potret Perjalanan*,145.

Tetapi setidaknya dengan terdaftar sebagai murid madrasah, mereka kemudian mendapat pengakuan dari Departemen Agama dan dengan demikian memiliki akses lebih besar tidak hanya dalam melanjutkan pendidikan, tetapi juga dalam lapangan kerja. Lebih jauh lagi, beberapa pesantren tidak berhenti dengan eksperimen madrasahnyanya.

Beberapa pesantren bahkan mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum yang berada di bawah sistem Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, bukan sistem Pendidikan Agama yang berada di bawah Departemen Agama. Dengan kata lain pesantren bukan hanya mendirikan madrasah, tetapi juga sekolah-sekolah umum yang mengikuti sistem dan kurikulum Departemen P & K. dengan model inilah diharapkan pesantren tetap survive.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Ibid.,145

## **BAB IV**

### **ANALISIS TENTANG KEPEMIMPINAN DI PESANTREN DALAM PERSEPEKTIF NURCHOLIS MADJID**

#### **A. Analisis Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam**

Kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah kepemimpinan yang dimulai sejak Nabi Adam as, yang mana beliau diutus oleh Allah untuk mengatur manusia dan seluruh alam semesta ini. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.<sup>83</sup>

Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah yaitu sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran satu jabatan administrative, dan persepsi dari lain-lain tentang legimitasi pengaruh.<sup>84</sup>

Dari sini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahan atau orang lain yang mana pengaruh itu digunakan sebagai perintah agar bawahan menjalankan apa yang diperintah atasan yang mana akhir dari perintah tersebut digunakan untuk tujuan bersama.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan memiliki banyak istilah diantaranya khalifah, Ulu al-Amri, dan Imam. Istilah khalifah ini berlangsung

---

<sup>83</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 37

<sup>84</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teorik Dan Permasalahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008). 17.

setelah wafatnya Rasulullah saw. Seorang pemimpin itu harus berpandangan jauh ke depan, menguasai perubahan, adil dalam memutuskan perkara, dll. Seseorang yang hendak menjadi pemimpin atau khalifah harus memiliki sifat terpuji. Adapun sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya: Siddiq, amanah, Tabligh, Fatanah.<sup>85</sup>

Selain memiliki sifat terpuji di dalam kepemimpinan itu terdapat berbagai model (tipe) seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Adapun model (tipe) kepemimpinan diantaranya:

1. Tipe kepemimpinan pribadi (Personal Leadership)

Kepemimpinan di pesantren selama ini lazimnya bercorak alami. Pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pemimpin yang akan menggantikan pemimpin yang ada, belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Tipe kepemimpinan pribadi di pesantren ini lambat laun akan hancur hal ini disebabkan dari beberapa hal diantaranya:

- a. Kebiasaan bahwa kyai yang paling tua adalah pemegang otoritas penuh dalam kepemimpinan pesantren. Dalam kasus ini, banyak pengasuh pesantren yang sebenarnya tidak siap dalam ilmu dan kepribadian tetap saja dipasang karena kebetulan ia sebagai putra mahkota.
- b. Dari segi usia, disini tidak ada kejelasan. Parameter-parameter yang dijadikan pegangan dalam menentukan pimpinan seringkali tidak profesional dan tidak menunjuk pada pola kepemimpinan modern. Segala sesuatu persoalan di pesantren akan tertuang pada kemauan

---

<sup>85</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 60-61.

dan selera pribadi kyai. Ketika kyai mengambil keputusan maka tidak ada yang berani dan tidak ada yang diperbolehkan menentangnya, kendatipun sebagai keputusan yang tidak menguntungkan masa depan pesantren.<sup>86</sup>

Kepemimpinan individual kyai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama sejak berdirinya pesantren pertama hingga sekarang. Lantaran kepemimpinan individual kyai ini pula sehingga memperkokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kyai.

Kondisi seperti ini yang menyebabkan orang luar tidak boleh dan merasa tidak memiliki hak untuk mengajukan usulan-usulan dalam upaya pengembangan pesantren di masa depan. Dari kenyataan diatas mengandung implikasi bahwa seorang Kyai tidak mungkin digantikan oleh orang lain.

## 2. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Watak karisma kyai itu timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kyai dalam mengatasi segala permasalahan yang ada baik di dalam pesantren maupun di masyarakat sekitar. Pola kepemimpinan karismatik sudah cukup menunjukkan bahwa tidak demokratisnya, sebab tidak rasional. Apalagi jika disertai dengan tindakan-tindakan yang bertujuan memelihara karisma, hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin itu seperti jaga jarak dan ketinggian

---

<sup>86</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren Kritikan Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisioanal*, (Jakarta :ciputat press,2002.109

dari para santri. Pola kepemimpinan seperti ini akan kehilangan kualitas demokratisnya. Kepemimpinan karismatik ini akan bermanfaat apabila dalam prakteknya tidak menyebabkan terjadinya jarak antara pemimpin dan bawahannya. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan yang terjadi di pesantren pendekatan diatas masih banyak kita jumpai dan sebaiknya mengalami perubahan.

Dari permasalahan diatas dapat disimpulkan untuk dapat mengikuti perkembangan zaman sebuah lembaga pendidikan pesantren perlu adanya perubahan(Transformasi).<sup>87</sup> Perubahan ini diajukan untuk menjawab pertanyaan masyarakat. Transformasi kepemimpinan di pesantren ini ditandai dengan adanya model kepemimpinan yang semula individu menjadi yayasan. Bentuk kepemimpinan yayasan yaitu model kepemimpinan yang dipimpin oleh dua orang pemimpin atau lebih yang mana dalam pengambilan keputusan tidak hanya dibebankan kepada kyai saja melainkan kepada pengurus yayasan. Kyai dan dewan asatid merupakan satu team work yang bekerja sama demi mencapai tujuan pendidikan. Dengan adanya hal ini diharapkan dapat membantu meringankan beban kyai.

Dalam kepemimpinan yayasan ini lambat laun akan berubah menjadi kolektif . hal ini di perkuat oleh pendapat Mansur “ Bahwa gaya kepemimpinan yang ditampilkan di pesantren itu bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional.” Lebih lanjut ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistic, dan free rein

---

<sup>87</sup> Mardiyah,57.

leadership dimana pemimpin itu pasi. Hal ini ditunjukkan dengan ungkapan bahwa seorang pemimpin di pesantren itu seperti seorang bapak yang memberikan kesempatan keada anaknya untuk berkreasi.

## **B. Analisis Transformasi Kepemimpinan Di Pesantren Persepektif Nurcholis Madjid**

Sering dibanggakan bahwa kepemimpinan atau pola pimpinan dalam pesantren yaitu ikhlas, suka rela, demokratis, dan lain sebagainya. Tetapi bila di ukur dengan perkembangan zaman model kepemimpinan ini tidak berjalan dan bisa jadi pesantren tersebut mati. Dari model kepemimpinan ini hendaknya mengalami perubahan (transformasi). Pesantren di zaman sekarang harus dapat menjawab pertanyaan masyarakat.

Dalam menjawab pertanyaan masyarakat dan tuntutan zaman maka dibutuhkan seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya itu memiliki model (tipe) sendiri-sendiri. Begitu pula kaitannya dengan kepemimpinan di pesantren. Tipe kepemimpinan di pesantren persepektif Nurcholid Madjid diantaranya:

Pertama, Tipe kepemimpinan personal atau individu. Kepemimpinan di pesantren selama ini lazimnya bercorak alami. Alami disini maksudnya kepemimpinan di pesantren itu apabila kyai meninggal maka yang berhak menggantikannya adalah putra mahkota atau menantunya. Pemilihan pemimpin ini dilakukan secara kekeluargaan tanpa melibatkan orang lain di luar keluarga kyai yang memiliki kemampuan lebih di bandingkan dengan putra mahkotanya.

Kepemimpinan personal ini memiliki keunggulan diantaranya sanad tersambung dengan kyainya (gurunya dimana ia belajar). Dalam hal ini dapat pula disimpulkan bahwa seseorang yang menjadi penerus (anak) kyai apabila ditunjuk untuk meneruskan kepemimpinan ayahnya maka ia akan mengembangkan visi dan misi yang sesuai dengan yang dijalankan ayahnya.

Selain memiliki keunggulan kepemimpinan personal ini memiliki kelemahan diantaranya tidak adanya kesempatan bagi orang luar yang bukan keluarga kyai untuk memimpin pesantren walaupun orang luar tersebut memiliki pengetahuan yang lebih di atasnya.

Dari fenomena tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak dari putra mahkota yang belum siap menerima tongkat estafet kepemimpinan dari ayahnya, hal ini disebabkan karena berbagai alasan diantaranya kurangnya keahlian dalam bidang kepemimpinan, memiliki sedikit wawasan, dan lain-lain. Dari model kepemimpinan seperti ini maka lamban laun pesantren akan mengalami kemunduran apabila tidak dipersiapkan sumber daya manusia sejak dini dan tidak menutup kemungkinan pesantren akhirnya hanya tertinggal nama.

Kedua, model kepemimpinan karismatik. Yakni seorang pemimpin yang dituntut untuk bisa dijadikan sebagai pedomam atau panutan bagi anak buahnya.

Dari model kepemimpinan diatas Cak Nur memberikan solusi yaitu dengan mentransformasi kepemimpinan pesantren. Transformasi kepemimpinan di pesantren sangat dibutuhkan. Transformasi kepemimpinan di

pesantren sudah mulai ada pada masa kesulitan ekonomi di Indonesia pada 1950-an dan awal 1960-an. Pesantren mengadakan gebrakan pembaharuan dengan memberikan ketrampilan, khususnya dalam bidang pertanian, yang tentu saja diharapkan bisa menjadi bekal bagi para santri.<sup>88</sup>

Selain pembaharuan di atas untuk merespon perkembangan pesantren yaitu dengan cara mengubah tipe kepemimpinan dari model kepemimpinan individu (kepemimpinan milik kyai) menjadi model kepemimpinan yayasan (keputusan bersama). Kepemimpinan yayasan adalah model kepemimpinan yang mana dalam sebuah lembaga tersebut tidak hanya dipimpin oleh seorang pemimpin saja melainkan dua pemimpin yang mana diantara keduanya saling take an give dan saling berbagi tugas untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya.

Ciri khas yang paling menonjol dalam model kepemimpinan yayasan yaitu dengan adanya madrasah-madrasah di dalam pesantren. Adapun madrasah-madrasah tersebut seperti madrasah Tsanawiyah, madrasah Aliyah, maupun madrasah Diniyah.

Pengenalan terhadap yayasan di lembaga pesantren ini merupakan solusi yang strategis. Beban kyai menjadi semakin ringan hal ini dikarenakan dalam menjalankan kelembagaan ditangani secara bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Selain itu Kyai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren dimasa depan.

---

<sup>88</sup> Nurcholis Madjid, Bilik-bilik Pesantren, 11.

Terkait model kepemimpinan yayasan di pesantren ini juga di jelaskan di dalam bukunya Nurcholis Madjid. Adapun kutipan yang menjelaskan hal ini yaitu:

“Mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan itu, banyak pesantren yang kemudian menata manajemen kelembagaannya. Tidak lagi bertumpu pada perseorangan, tetapi dikelola dalam bentuk yayasan. Seperti Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang misalnya, membentuk yayasan untuk mengelola pesantren.

Bentuk pengelolaan lewat yayasan dengan kepemimpinan kolektif ini juga dilakukan oleh Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Luhur Dondong Semarang, Suryalaya Tasikmalaya, dan lain-lainnya. Model manajemen lain yang diambil adalah, figur pimpinan tetap pada keturunan langsung dari pendiri, namun untuk menjaga kualitas pendidikan di pondok diundang kiai-kiai dan ulama-ulama dari luar untuk mengajar. Model ini diterapkan di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.

Pondok Pesantren Tebuireng bisa dikatakan menggunakan model kepemimpinan kolektif bisa dibuktikan dengan pembentukan Dewan kyai dan majelis Tarbiyah wa al-Ta;lim yang pada gilirannya majelis ini akan berubah menjadi unit dari Badan Pembina Santri (BPS), sedangkan Dewan kyai pada gilirannya cukup disebut sesepuh atau penasihat tetapi keduanya memiliki fungsi yang sama.<sup>89</sup>Pembentukan Dewan kyai dan majlis tersebut tampaknya untuk mengatasi persoalan mendasar bahwa figure seorang kyai tidak tergantikan. Dari hal ini trobosan ini di harapkan pesantren tetap survive pada zamannya.

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pembentukan yayasan maka pesantren akan tetap eksis pada zamannya. Pembentukan yayasan ini membantu kyai dalam menjalankan tugasnya. Selain hal tersebut pengenalan lembaga yayasan ini ditandai dengan adanya lembaga-

---

<sup>89</sup>Mardiyah,105

lembaga didalamnya. Seperti adanya madrasah aliyah maupun madrasah tsanawiyah di dalam pesantren.

Dengan adanya lembaga seperti madrasah alian dan lainnya itu menjadikan pesantren tersebut tidak hanya mengajarkan pendidikan agama saja melainkan juga mengajarkan pendidikan umum yang mana dari pendidikan umum ini nanti pada akhirnya arahnya juga pada pendidikan agama.

Pembentukan lembaga seperti madrasah di dalam pesantren ini juga dilakukan oleh pondok pesantren Tebuireng Jombang. Yaitu dengan mendirikan yayasan Hasyim Asy'ari yang di dalamnya terdapat lembaga Madrasah Tsanawiyah Asy'ari, Madrasah Aliyah Asy'ari, SMP.A Wahid Hasyim, SMP.B Wahid Hasyim, dan Madrasah Diniyah.

Dalam pengembangan selanjutnya setelah terbentuk kepemimpinan yayasan maka lamban laun akan terbentuk kepemimpinan yang berubah menjadi kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang dilakukan secara bersama-sama.

Kepemimpinan kolektif ini memiliki kelebihan diantaranya Tidak ada jarak antara kyai dengan dewan asatid mereka merupakan satu team work yang bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik, terbentuk manajemen dan organisasi yang baik.

Adapun kelemahan dari kepemimpinan kolektif diantaranya apabila dalam menjalankan manajemen pemerintahan tidak baik maka pola hubungan antara kyai dengan santri akan berubah (tidak ada jarak) dalam hal ini akan

mengakibatkan kurangnya etika (akhlak), selain itu juga akan terjadi perebutan kekuasaan.

Melihat fenomena di atas maka disarankan kepemimpinan personal atau individu tetap di pertahankan. Dalam proses mempertahankan kepemimpinan individu ini harus di persiapkan sumber daya manusia yang baik. Adapun alasan utama yang menyebabkan kyai tetap mempertahankan kepemimpinan individu diantaranya para kyai masih mempertahankan dasar-dasar tujuan pendidikan pesantren yaitu bahwa pendidikan itu ditujukan untuk mempertahankan dan penyebaran islam, mereka belum memiliki staf sesuai dengan kebutuhan pembaharuan untuk mengajarkan cabang-cabang pengetahuan umum.

Dari masalah diatas cara seorang kyai dalam menyiapkan sumber daya manusia yaitu dengan cara dengan menyerahkan kepada anak pertamanya. Dalam hal ini seorang putra kyai sebelum menjadi pemimpin terlebih dahulu harus menyelesaikan pembelajaran diberbagai pesantren, selain cara tersebut biasanya seorang kyai menjalin kerjasama dan solidaritas antara sesama kyai. Hubungan kerjasama ini bisa dilakukan melalui suatu jaringan aliansi perkawinan ataupun sebuah organisasi.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Zamarkhasi Dhofir, Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai, (Jakarta:LP3ES,1982).59

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul “Transformasi Kepemimpinan di Pesantren Persepektif Nurcholis Madjid” dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemimpin dalam pandangan Islam disebut kholifah. Dalam sebuah pesantren kepemimpinan yang dijalankan harus sesuai dalam Al-qur'an. Kepemimpinan pesantren lebih dikenal dengan kepemimpinan individual. Dari hal ini diperlukan adanya transformasi dengan tujuan pesantren tetap eksis pada zamannya. Cara yang dilakukan yaitu mengubah model kepemimpinan dari individu menjadi kepemimpinan yayasan.
2. Transformasi kepemimpinan persepektif Nurcholis Madjid dalam bukunya yang berjudul “Bilik-Bilik Pesantren :Sebuah Potret Perjalanan” transformasi kepemimpinan adalah proses dimana mengubah model kepemimpinan dari model individu menjadi kepemimpinan yang berbentuk yayasan(lebih dari satu pemimpin). Model kepemimpinan yayasan ini lamban laun akan berubah menjadi kepemimpinan kolektif yang mana kepemimpinan itu dijalankan secara bersama-sama demi tercapainya tujuan bersama.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat diperoleh bahwa transformasi kepemimpinan khususnya di pesantren itu sangat penting dari sini akan terlihat apakah pesantren tetap survive atau akan tinggal nama saja. Dari sini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan untuk lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan pesantren agar tetap survive di era modern ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu ,Ahmadi, Dkk, Psikologi Sosial, (Jakarta:Reneka Cipta,1999).
- Arifin ,Imron, Kepemimpinan Kyai:Kasus Pondok Pesantren Tebuireng,(Malang:Kalimasahada Press,1993)
- Arikunto ,Suharsimi, Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: Rineka Cipta, 1996).
- Aziz ,Safrudin, Pemikiran Pendidikan Islam Kajian Tokoh Klasik Dan Kontemporer, (Yogyakarta:Kalimedia,2015).
- Barizi ,Imama Tholkah Dan Ahmad, Membuka Jendela Pendidikan, (Jakarta:Pt Raja Grafindo Persada,2004).
- Baharuddin, Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam:Menuju Pengelolaan Profesional Dan Muthohar ,Ahmad, Idiologi Pendidikan Pesantren, (Semarang:Pustaka Rizki Putra).
- Bungin ,Burhan, Analisis Data Penelitian Kualitatif (Surabaya: AUP, 2001).
- Dlofier ,Zamakhsari, Tradisi Pesantren:Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai,(Jakarta:LP3ES,1982).
- Djamaluddin, Kapita Selektta Pendidikan Islam, (Bandung: CV Pustaka Setia,1999).
- El-Zastrow, Ngatawa. Dialog Pesantren-Barat: Sebuah Transformasi Dunia Pesantren (Artikel Pilihan Mihrab.Edisi 1 Tahun Ke-IV-2006).
- Fattah,Nanag, Landasan Menejemen Dan Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2004).
- [Http://Www.Kompasiana.Com/Urbanserpong/Nurcholis-Majid\\_550e1208813311b52cbc6117](http://Www.Kompasiana.Com/Urbanserpong/Nurcholis-Majid_550e1208813311b52cbc6117)
- :Minggu,15 Mei 2015
- Hasibuhan ,Malayu S.P, Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara,2003).
- Jurusan Tarbiyah STAIN. Buku Pedoman Penulisan Skripsi (Ponorogo: STAIN Ponorogo, 2013).
- Kartajaya ,Hermawan, *Syari'at Marketing*, (Bandung:Mizan,2006).
- Kamus Bahasa Indonesia,

Kamus Bahasa Inggris,

Marno, M.Ag., Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, 2008

Mardiyah, Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi, (Malang:Aditya Media Publishing).

Masduqi, Leadership Teori Kepemimpinan Sebuah Tatapan Perkembangan Zaman, (Pasuruhan :Garoeda Indah,1996).

Mujib,Abuddin.Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia,(Jakarta:Gramedia Widiasarana Indonesia,2001).

Mulia ,Musdah,Kemuliaan Perempuan Dalam Islam,(Megawati Institute,2014).

Mujib,Abdul. Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta: Prenada Media Group,2008).

Mujib,Abdul. Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta: Prenada Media Group,2008).

Nata ,Abudin, Sejarah Pertumbuhan Dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia, (Jakarta: PT Grasindo,2001).

Nahrawi ,Amiruddin, Pembaharuan Pendidikan Pesantren,(Yogyakarta:Gama Media,2008).

Qomar ,Mujamil, Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasiinstuisi,

Q.S Al-Baqarah,2:30

Q.S Al-Mujadillah,58:11

Q.S Al-Hujurat, 49:16

Saefuddin ,Didin, Pemikiran Modern Dan Postmodern Islam, (Jakarta:PT Grasindo,2003).

Shulhan ,Muwahid, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah,(Yogyakarta: Teras,2013).

Ukas ,Maman, Macam-Macam Tipe Kepemimpinan, (Bandung : Alfabeta,2006), 12-15.: Abu Ahmadi, Psikologi Sosial (Jakarta:Rineka Cipta,1999).

Soekamto ,Soerjono, Sosiologi Suatu Pengantar, (Jakarta:Raja Grafindo Persada,1999).

Suwito,Sejarah Sosial Pendidikan Islam,(Jakarta:Prenada Media,2005).

Sugiono, Memahami Penelitian Kualitatif (Bandung: Alfabeta, 2005).

Suharto ,Toto, Dkk, Rekonstruksi Dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam, (Yogyakarta:Global Pustaka Utama,2005).

Wathoni ,Kharisul, Dinamika Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia,(Ponorogo, STAIN Po PRESS,2011).

Warson ,Ahmad Munawir, Al-Munawir:Kamus Arab-Indonesia,(Surabaya: Pustaka Progresif,1997),Cet. XIV.

Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teorik Dan Permasalahan, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2008).

Yasmadi ,Modernisasi Pesantren Kritikan Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisioanal, (Jakarta :Ciputat Press,2002).

