

**EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN ORGANISASI STRUKTURAL
KYAI DALAM PENCAPAIAN KEUNGGULAN KOMPETITIF
PENDIDIKAN PESANTREN
(Studi pada PPM Nurussalam –Sidogede)**

Syafrizal Fuadi

STIT Misbahul Ulum Gumawang, Jl.Irigasi Desa Tanah Merah Kec. Belitang Madang
Raya Kabupaten OKU Timur Prov. Sumatera Selatan
Email : syafrizalfuady@stitmugu.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of kyai structural organizational leadership in increasing the competitive advantage of pesantren education. This study used interview and documentation methods. The results showed that Kyai played an effective role in increasing the competitive advantage of pesantren education. Kyai can lead and manage the pesantren organization effectively and efficiently by setting the vision and mission of the pesantren, compiling the organizational structure, setting policies and regulations, and conducting supervision and evaluation. Kyai also develops pesantren human resources by providing education and training, providing motivation and enthusiasm, and creating a conducive work environment. Leadership is collegial but does not eliminate the charismatic leadership pattern shown by a high sense of responsibility to subordinates. Personal authority or personal strength fosters trust and proactive attitude of subordinates, which results in sensitivity and closeness between them so as to inspire and motivate students, create a sense of community, build trust and loyalty, promote innovation and change, as well as attract or attract prospective students. democratic characterized by active participation within certain limits of the organizational structure in decision making.

Keywords: Effectiveness, Kyai Structural Organizational Leadership, Increased Competitive Advantage, Pesantren Education.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kepemimpinan organisasi struktural kyai dalam peningkatan keunggulan kompetitif pendidikan pesantren. Penelitian ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kyai berperan efektif dalam peningkatan keunggulan kompetitif pendidikan pesantren. Kyai dapat memimpin dan mengelola organisasi pesantren secara efektif dan efisien dengan cara menetapkan visi dan misi pesantren, menyusun struktur organisasi, menetapkan kebijakan dan peraturan, dan melakukan pengawasan dan evaluasi. Kyai juga mengembangkan sumber daya manusia pesantren dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan, memberikan motivasi dan semangat, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan bersifat kolegial namun tidak menghilangkan pola kepemimpinan karismatik yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kewibawaan pribadi atau kekuatan pribadi kyai menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya, yang menghasilkan kepekaan dan kedekatan antara mereka sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi santri, menciptakan rasa kebersamaan, membangun kepercayaan dan kesetiaan, mempromosikan inovasi dan perubahan, termasuk pula menarik atau memikat calon santri. Selain pola kepemimpinan karismatik, juga memunculkan pola kepemimpinan yang inklusif demokratis yang ditandai dengan partisipasi aktif dalam batasan tertentu struktur organisasi dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: Efektivitas, Kepemimpinan Organisasi Struktural Kyai, Peningkatan Keunggulan Kompetitif, Pendidikan Pesantren.

A. PENDAHULUAN

Kyai memiliki peran dalam mengembangkan pendidikan pesantren. Keahlian dan pengaruh mereka dalam agama dan budaya lokal memberikan mereka keunggulan unik dalam membentuk nilai-nilai moral dan etika di kalangan santri. Selain itu, sebagai pemimpin spiritual, kyai mampu memberikan bimbingan dan inspirasi kepada santri. Dalam konteks pendidikan, mereka juga memiliki pengetahuan yang mendalam tentang ajaran agama dan tradisi lokal yang dapat diterapkan dalam kurikulum. Kepemimpinan Kyai juga menjadi penguatan tersendiri dalam pesantren. Dengan pola-pola kepemimpinan yang dijalankan atau dimiliki seorang Kyai pesantren mampu memberikan dampak yang besar bagi perkembangan

pondok pesantren. Semua itu membuat kyai menjadi faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam pendidikan pesantren yang mereka asuh.

Dalam sejarah pesantren yang panjang, pada kenyataannya pesantren telah bergelut dengan konstalasi kompetisi pendidikan. Disadari secara langsung ataupun tidak, keberadaan pesantren harus mereposisi institusi mereka terhadap perkembangan pendidikan nasional maupun global. Hal ini terjadi karena pada kenyataannya pula bahwasanya pesantren tidak hanya menjadi rencana atau tujuan masyarakat lokal, namun pula menjadi rencana atau tujuan pendidikan masyarakat luar baik skala regional, nasional maupun global. Banyak di pondok pesantren terkenal, para santrinya berasal dari luar wilayah pesantren tersebut seperti berasal dari luar kabupaten, provinsi, bahkan berasal dari beberapa Negara lain. Fakta yang terjadi pada saat ini, menunjukkan posisi kompetitif pesantren terhadap pendidikan lain diluar pesantren.

Posisi kompetitif pesantren setidaknya dapat dihadirkan dalam perjalanan waktu yang panjang pesantren dalam berhadapan dengan model pendidikan di luar pesantren. Dapat digambarkan ketika langkah bangsa imperialis-kolonis Belanda di Indonesia meluncurkan model pendidikan umum sebagai langkah penguasaan mereka atas sumber-sumber kekayaan bangsa Indonesia. Untuk keberhasilan hal tersebut, pemerintah kolonial menerapkan cara dengan memberikan pekerjaan atau jabatan tertentu kepada kaum pribumi yang telah mendapatkan pendidikan umum model Belanda. Bagi kaum penjajah, pendidikan pesantren sudah terlalu tertinggal dan tidak dapat mendukung tujuan imperialis mereka. Langkah kaum penjajah untuk menyaingi pendidikan Islam kala itu tidak hanya pada pendirian sekolah-sekolah umum, namun juga menjalankan kebijakan pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran Islam dengan kebijakan Ordonansi guru agama. Jadi berbagai kebijakan pendidikan dari penjajah ketika itu untuk kepentingan penguasaan terhadap bangsa Indonesia. Langkah-langkah kaum penjajah ini disikapi pesantren dengan membangun kesadaran umat Islam terutama santri bahwa pemerintahan penjajah merupakan "*pemerintahan kafir*" yang menjajah agama dan kaum pribumi. Pesantren kala itu mengambil sikap anti Belanda.

Pendidikan model Belanda tidak hanya memecah umat Islam, tetapi juga memuat kebijakan untuk menyingkirkan lembaga pendidikan pesantren, sehingga tidak mengherankan bahwa di masa tersebut pesantren mengambil sikap menjauhkan diri (uzlah) dari pemerintahan colonial Belanda. Kebijakan pemerintah Hindia Belanda terhadap pendidikan Islam ketika itu memang bersifat menekan, bersifat pedagogis-kultural, lebih lagi pada aspek pedagogis-politis (Steenbrink, 1994:36).

Persaingan pendidikan yang dialami pesantren terus berlanjut pada masa setelah kemerdekaan bangsa Indonesia. Kebijakan pendidikan di masa Orde Lama misalnya, pendidikan agama di masa Orde Lama, telah ditetapkan sebagai salah satu mata pelajaran yang diajarkan di sekolah, meskipun kedudukan mata pelajaran agama Islam pada saat tersebut belum kokoh karena tidak menjadi mata pelajaran wajib. Kebijakan pemberian pelajaran atau pendidikan agama Islam di sekolah-sekolah negeri saat itu tertuang dalam kesepakatan bersama antara Menteri Agama dan Menteri PP&K yang dituangkan dalam bentuk Peraturan Bersama Menteri PP&K dan Menteri Agama No. 1142/Bhg. A (Pengajaran) Jakarta 2 Desember 1946 dan No. 1285/K-7 (Agama) Yogyakarta 12 Desember 1946, yang menyatakan bahwa pengajaran agama di sekolah-sekolah rendah diberikan sejak kelas IV dan berlaku mulai 1 Januari 1947. Kemudian diterbitkan lagi Peraturan Bersama Menteri PP&K dan Menteri Agama tentang Peraturan Pendidikan Agama di Sekolah-Sekolah yang beberapa point penting dari isi peraturan bersama ini pengajaran pendidikan agama di tiap-tiap sekolah rendah dan sekolah lanjutan baik umum dan vak (Kosim, 2014:16-17). Sementara dalam masa Orde Baru, pesantren mulai mendirikan madrasah dalam sistem pendidikannya, yang pada tahun-tahun sebelumnya yaitu antara tahun 1958-1959, madrasah memiliki kewajiban melaksanakan wajib belajar seperti hal yang sama pada hak dan kewajiban sekolah negeri. Sementara di tahun 1965, pesantren baru menyepakati dimasukkan pelajaran keterampilan seperti: pertanian dan pertukangan. Selanjutnya dengan keluarnya Keputusan Presiden No. 34 Tahun 1972, yang kemudian Intruksi Presiden No. 15 Tahun 1974 yang isinya dianggap melemahkan dan mengasingkan madrasah dari pendidikan nasional. Umat Islam

memandang Kepres dan Inpres sebagai manuver untuk mengabaikan peran dan manfaat madrasah yang sejak zaman penjajahan telah diselenggarakan umat Islam dan juga sudah diterapkan di pesantren-pesantren di tanah air. Kebijakan-kebijakan yang dijalankan oleh pemerintah Orde Baru membuat daya saing pesantren terhadap pendidikan umum semakin tergerus yang tentunya menjadi suatu kerugian bagi pesantren yang hanya memberikan pembelajaran pada bidang keagamaan Islam serta sedikit ilmu hitung.

A. Efektifitas Kepemimpinan Kyai dalam Organisasi Struktural Pesantren

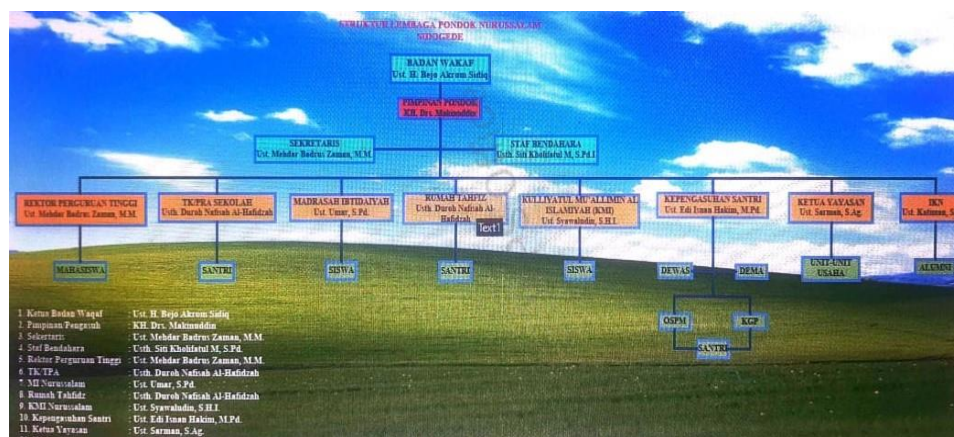
Kyai selaku pimpinan pondok pesantren menjadi bagian yang sangat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif pesantren. Upaya pesantren untuk mencapai keunggulan kompetitif pendidikan pesantren melalui efektifitas Kepemimpinan Kyai menjadi focus penelitian ini. Dalam perspektif yang sama Kyai pesantren menjadi penentu suksesi mencapai keunggulan kompetitif pesantren dalam pemaknaan bagaimana pencapaian-pencapaian yang telah terjadi dalam masa yang telah dilalui.

Badan tertinggi di PPM. Nurussalam adalah Badan Wakaf. Ini sebagai Dewan Nadir yang berperan menjaga amanah wakaf, karena PPM Nurussalam sudah diwakafkan. Hanya saja karena termasuk yang mewakafkan PPM Nurussalam ini adalah pimpinan/pengasuh PPM Nurussalam yaitu Drs. KH. Makinuddin, maka bila pengasuh masih dapat menjalankan fungsinya selaku pimpinan di PPM Nurussalam, tugas Badan Wakaf adalah membantu pimpinan Pondok Pesantren Nurussalam. Artinya saat selama pimpinan masih mampu menjalankan tugasnya maka Badan Wakaf berperan sebagai badan yang membantu pimpinan pondok dalam melaksanakan tugas kesehariannya.

Dalam musyawarah besar Badan Wakaf saat ini, maka peran Badan Wakaf dan para muwakif sifatnya adalah membantu dan memberi masukan-masukan kepada KH. Makinuddin selaku pimpinan pondok pesantren terhadap program-program yang dijalankan. Artinya saat ini dalam bahasa yang tidak dapat disebutkan bahwa KH Makinuddin memiliki kedudukan tertinggi di Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede. Bila nanti sudah berganti generasi maka Badan Wakaf menjadi majelis tertinggi yang

berfungsi untuk memonitor program kerja pimpinan pondok pesantren dan problem-problem pondok pesantren yang secara tahunan mengadakan musyawarah besar Badan Wakaf tentang program-program pondok pesantren dan ketersediaan program pondok pesantren dengan perkembangan zaman.

Dibawah pengasuh/pimpinan pondok, selanjutnya ada Kepala-Kepala Lembaga. Setiap Kepala Lembaga bertanggungjawab terhadap lembaganya masing-masing, dan pertanggung jawabannya adalah kepada Pimpinan Pondok Pesantren yaitu KH. Drs. Makinuddin, bukan kepada Dewan Wakaf. Sebagian besar dari para kepala lembaga ini adalah anggota Dewan Wakaf, sehingga setiap kepala lembaga pondok pesantren harus dapat memastikan kepada pimpinan pondok pesantren bahwa program-program lembaga yang dipimpin berada dalam rel kebijakan yang telah ditentukan pimpinan/pengasuh Pondok Pesantren Nurussalam. Adapun struktur-struktur yang ada dibawah setiap lembaga melaksanakan program-program sesuai dengan masing-masing lembaga-lembaga tersebut.



Gambar1. Struktur Organisasi PPM Nurussalam Sidogede

Saat ini terdapat delapan lembaga yang dibawah oleh pimpinan Pondok Pesantren Nurussalam. Kedelapan lembaga tersebut adalah Perguruan Tinggi (STIT Nurussalam), TK/Pra Sekolah, Madrasah Ibtidaiyah, Rumah Tahfiz, Kuliyyatul Muallimin al Islamiyah,

Kepengasuhan Santri, Ketua Yayasan, dan Ikatan Keluarga Nurussalam (IKN). Kedelapan lembaga ini langsung bertanggung jawab kepada KH. Makinnudin selaku pimpinan/pengasuh Pondok Pesantren Nurussalam.

Bagi Pondok Pesantren Nurussalam kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang menjadi perhatian adalah konsep kepemimpinan yang ideal yang dibangun dalam perspektif Nurussalam, Peran Kyai Makinuddin dalam memberikan solusi kesepahaman antar tiap personil lembaga, Dengan jumlah kelembagaan yang cukup banyak yaitu 8 lembaga dibawah PPM. Nurussalam, maka dibutuhkan pemimpin yang kuat yang dapat mengembangkan potensi individu, memotivasi dan menginspirasi, memiliki visi yang jelas, mampu menyatukan seluruh warga pondok pesantren. Pemimpin yang kuat yang dibutuhkan sebuah pondok pesantren untuk mencapai tujuannya. Sosok K.H. Makinuddin bagi pengurus pondok pesantren Nurussalam adalah sosok yang tidak terlalu mengekang atau maksudnya adalah sosok yang memberdayakan, yang memberikan kebebasan pada batas tertentu untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan.

”Pondok Pesantren Nurussalam meyakini bahwa kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang kuat. Seorang pemimpin yang kuat memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi individu, memotivasi dan menginspirasi, serta memiliki visi yang jelas. Pemimpin yang kuat wajib mampu menyatukan seluruh warga pondok pesantren, juga punya kemampuan untuk menyatukan seluruh warga pondok pesantren. Harus mampu menciptakan ikatan yang kuat antara santri, ustadz, dan staff lainnya jadi ada suasana harmonis dan kuat. Kalau pemimpinnya kuat pasti menghasilkan rencana yang matang sehingga tujuannya dapat tercapai dengan nyata.” (Ustdadz Taher Ihsan, M.Pd)

“Pemimpin ideal adalah sosok yang memberdayakan. Mereka memberikan kebebasan pada batas tertentu kepada individu untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan. Dalam konteks pondok pesantren, pemimpin yang kuat akan memberikan ruang bagi santri untuk berkembang dan mengeksplorasi potensi mereka. Pak Yai bagi kami

adalah sosok yang tidak terlalu mengekang atau maksudnya adalah sosok yang memberdayakan, yang memberikan kebebasan pada batas tertentu kepada kami untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan.”(Ustdzah Nabella, M.Pd)

“Tambahan dari saya, Pemimpin yang kuat juga memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi. Dalam hal ini, yang rasakan langsung bahwa pak Yai mampu menunjukkan contoh yang baik dan memberikan dorongan kepada kami seluruh warga pondok pesantren untuk mencapai prestasi terbaiknya. Jadi maksudnya, mampu menggerakkan semangat dan motivasi kami semua selaku pengurus pondok Nurussalam ini. Visi yang jelas juga itu juga penting sebagai pemimpin yang ideal. Jadi ia memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan pondok pesantren dan mampu mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh warga. Selama ini pak Yai Makinnudin memiliki visi yang jelas dan mengkomunikasikannya kepada kami semua, karena penting bagi kita semua bahwa Visi yang jelas ini akan menjadi panduan bagi kami dalam mengambil keputusan dan bertindak.”(Ustadz Taher Ihsan,M.Pd)

Namun demikian bila ada yang belum sepaham antara pengurus pondok pesantren, maka K.H. Makinuddin mampu memberikan terobosan, jalan tengah agar dapat timbul kesepahaman dan kesepakatan guna mendukung atau melaksanakan suatu program atau kegiatan. Termasuk juga dalam hal evaluasi kinerja dimana K.H. Makinuddin mendapat umpan balik secara regular perihal kinerja atau tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab kepala-kepala lembaga sehingga tiap personel pondok pesantren dapat memahami dan mengidentifikasi tugas-tugas yang dapat ditingkatkan guna mencapai tujuan bersama pondok pesantren. Dengan kepemimpinannya yang kuat, menurut pengurus pondok pesantren, menjadikan K.H. Makinuddin sebagai panutan karena menurut mereka K.H. Makinuddin adalah sosok yang penuh dengan integritas moral yang tinggi dan tidak terlaku kaku dengan perubahan-perubahan rencana atau keputusan selama perubahan tersebut membawa dampak yang lebih baik bagi pencapaian tujuan.

“Peran pak Yai penting dalam menciptakan kesepahaman di antara pengurus dan kepala lembaga. Pak Yai memberikan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak sehingga program dan kegiatan dapat berjalan dengan baik. Beliau juga selalu mengevaluasi kinerja kami dengan cara mendapatkan masukan secara teratur mengenai kinerja kepala-kepala lembaga. Hal ini membantu setiap personel pondok pesantren untuk memahami tugas-tugas yang perlu ditingkatkan guna mencapai tujuan bersama. Beliau juga sebagai panutan karena disamping memiliki integritas moral yang tinggi dan juga dapat mempertimbangkan perubahan-perubahan rencana atau keputusan selama perubahan tersebut membawa dampak yang lebih baik bagi pencapaian tujuan.” (Ustdzah Nabella, M.Pd)

P : Bagaimana Kyai menggunakan kekuasaan otoritas dalam kepemimpinannya

R: *Baik, menurut kami mungkin setidaknya ada tiga faktor kewibawaan yaitu keilmuan yang dimilikinya, keteladanan, dan cara beliau pak Kyai mengambil keputusan. Jadi penjelasannya begini Kewibawaan keilmuan maksudnya Kyai menggunakan otoritasnya yang ia peroleh dari pengetahuan dan keilmuan dalam agama Islam. Beliau berpengetahuan agama yang dalam dan juga dihormati oleh para santri dan semua kami warga pondok karena dua hal ini. Kyai menggunakan otoritas keilmuan ini untuk memberikan petunjuk, nasihat, dan pengajaran agama kepada para santri dan warga pondok lainnya. Yang kedua yakni Keteladanan. Konteks adalah Kyai sebagai contoh teladan. Menjalankan ajaran agama secara konsisten serta menyatu dalam kesehariannya. Beliau mengajarkan kesederhanaan, ya beliau sendiri hidup sederhana juga sikap hidup lainnya dan ini memunculkan otoritas moral pada beliau. Kyai menggunakan otoritas ini untuk mempengaruhi perilaku dan tindakan para santri dan anggota pesantren, serta memotivasi mereka baik secara langsung seperti nasehat, ceramah ataupun contoh-contoh untuk mengikuti teladan yang baik dari pak Kyai. Lalu Pengambilan Keputusan. Jadi Kyai sebagai pemimpin memiliki keputusan akhir dalam hal-hal penting seperti kebijakan, rencana pengajaran, pengaturan kehidupan sehari-hari,*

dan sebagainya. Kyai menggunakan otoritas kepemimpinan ini untuk membuat keputusan yang dianggap terbaik bagi pesantren dan ini artinya pak Kyai menggunakan powernya untuk membuat keputusan, dan itu mesti kami khidmati semua.(Ustadz Mehdar Badrus Zaman, MM)

P : Apakah Kyai cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang otoriter atau lebih demokratis

R : *Apakah pak kyai otoriter atau demokratis, mungkin begini maksudnya, pak Kyai itu memiliki Kewibawaan Keagamaan. Beliau dihormati karena pengetahuan dan keahlian keagamaannya, semua kami mentakziminya. Jadi dari keilmuannya pak Kyai, beliau selalu untuk memberikan arahan dan petunjuk kepada para santri dan anggota pesantren lainnya, menimbulkan kepatuhan pada kami semua. Ya karena pesantren ini lembaga yang berfokus pada pendidikan agama dan pembentukan karakter. Oleh karena itu, tentu sangat wajar pak Kyai menerapkan aturan dan norma yang ketat untuk menjaga disiplin dan ketertiban di dalam pesantren untuk memastikan ketaatan terhadap aturan dan nilai-nilai agama. Dan kalau bicara masalah pengambilan keputusan, memang sudah menjadi hal yang mahfum juga Kyai seringkali memiliki keputusan akhir dalam hal-hal penting yang berhubungan dengan pesantren. Pak Kyai sering membuat keputusan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya, dengan sedikit keterlibatan anggota pesantren dalam proses pengambilan keputusan. Jadi pak Kyai mutlak dalam pengambilan keputusan.* (Ustadz Edi Isnain, M.Pd)

P : Bagaimana Kyai pondok pesantren mengatasi konflik dan perbedaan pendapat di antara para struktur organisasi dan santri ?

R : *Sebetulnya dari kami selaku orang yang membantu pak Kyai hampir dikatakan tidak ada konflik. Karena kami semua berusaha secara sungguh-sungguh mencapai cita-cita pesantren, cita-cita pak Kyai, jadi cita-cita kami semua. Nah walaupun ada konflik sebetulnya sudah diatasi sebelum konflik itu sendiri muncul. Jadi membatasinya dengan pembinaan akhlak. Pembinaan akhlak kepada para santri dan anggota pesantren selalu*

ditekankan pak Kyai untuk mengembangkan sikap dan perilaku yang baik seperti kesabaran, pengampunan, kerendahan hati, dan sikap saling menghormati. Dengan akhlak yang baik ini tentunya konflik dapat diatasi sebelum konflik itu muncul dan ini cara yang lebih bijaksana dan damai. Dan ini mungkin dapat sebagai penyelesaian konflik model pak Kyai. Jadi misalnya ada santri nilai akademiknya tidak bagus atau kurang bagus, tapi akhlaknya si santri bagus. Bagian kepengasuhan pengennya si santri naik, tapi KMI bilang anak ini mungkin ditunda kenaikannya, nah ini kan bisa disebut konflik juga kan. Maka waktu ditanyakan ke pak Kyai, ya jawaban pak Kyai si santri naik karena si santri bagus dalam aturan agama atau norma-norma pesantren. Jadi si santri yang awalnya bisa tidak naik, tapi karena keputusan Kyai jadi naik. Ini mungkin penyelesaian konflik yang pernah terjadi di pondok pesantren. (Ustadz Mehdar Badrus, M.Pd)

P : Apakah Kyai mempraktikkan gaya kepemimpinan yang inklusif, di mana semua anggota pesantren memiliki peran dan keterlibatan yang aktif?

R : *Inklusif maksudnya terbuka ya, kalau untuk dalam pondok dan luar pondok ya, iya. Pak Kyai Makinuddin itu beliau terbuka. Jadi begini di Nurussalam setiap satu pecan sekali ada diskusi rapat, maksudnya ada musyawarah, atau forum lainnya. Pak Kyai memberikan ruang bagi partisipasi warga pondok dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan pesantren, apalagi di sini ada Dewan Badan Wakaf. Karena kami sendiri juga adalah anggota dari Dewan Badan Wakaf, ya jadi kami sering berdiskusi dengan pak Kyai dan beliau terbuka untuk diskusi yang akhir membuahkan hasil bagi kemajuan pondok pesantren. Yang kedua adalah pemberdayaan santri: Di sini santri diberdayakan dengan memberikan tanggung jawab dan peran aktif dalam pengelolaan pesantren. Santri ditugaskan untuk menjadi pengurus kegiatan, atau dalam peran kepemimpinan lainnya. Dengan memberikan tanggung jawab kepada santri, Pak Kyai memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang, belajar, dan merasa memiliki peran yang penting dalam pesantren. Kyai juga seringkali memberikan*

pembinaan secara personal atau semacam konseling kepada santri termasuk juga sering alumni santri. (Ustadzah Nabella, M.Pd)

P : Bagaimana Kyai menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di dalam dan di luar pesantren?

R : *Perubahan itu ada yang baik ada pula yang kurang baik, bagi yang baik ya kita ambil, tapi kalau tidak baik, ya kita tinggal. Untuk mengantisipasi perubahan yang tidak baik tadi, pondok pesantren maksudnya pak Kyai memperkuat peran pendidikan agama di pesantren. Termasuk juga menyesuaikan kurikulum dengan perkembangan zaman ataupun memanfaatkan teknologi informasi untuk memperkaya proses pembelajaran selama itu bernilai positif. Kami juga berusaha menjalin kemitraan dengan masyarakat, pemerintah, dan lembaga lainnya untuk menghadapi tantangan yang ada dan mencari solusi bersama. Dan ada beberapa lagi seperti mengembangkan SDM serta membangun jaringan kerjasama yang luas. Namun tentunya pak Kyai berpesan bahwa Nurussalam ini adalah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tidak harus mengikuti semua perubahan yang terjadi di masyarakat. Tidak mungkin nilai-nilai luar masuk semua ke pesantren, justru nilai-nilai agama harus diperkuat lagi dengan adanya perubahan yang terjadi di masyarakat. (Ustadz Mehdar Badrus, MM)*

Berdasarkan wawancara lain dengan beberapa structural pondok pesantren, bagi mereka saat ini PPM. *Nurussalam* memiliki struktur lembaga yang efisien. Dengan jumlah lembaga pesantren sebanyak delapan lembaga ditambah dengan kepengurusan dibawahnya dirasa efisien dalam hierarki penugasan dari pengasuh pondok sampai pada pengurus yang ada dibawahnya. Seperti fungsi pengasuhan maka peran utamanya adalah bagaimana membentuk kepemimpinan santri di luar kelas, sementara peran pelaksana pembelajar di dalam kelas adalah bagian pengajaran atau KMI yang bertanggungjawab mengemas program pengajaran, menyusun kurikulum, serta melaksanakan pengajaran yang disampaikan dengan baik. Atau pun misalnya peran ketua yayasaan yaitu sebagai pelaksana pengembangan asset-aset PPM. *Nurussalam* seperti pengelolaan tanah wakaf,

perluasan pengembangan bangunan dan sebagainya. Maka ini menjadi peran masing-masing lembaga bagaimana mencapai tujuan setiap lembaga.

Contoh lain adalah bagian unit usaha, meskipun tidak secara langsung bersentuhan dengan santri karena fungsi utama unit usaha adalah memperkuat ekonomi, namun demikian unit usaha ini bertanggungjawab untuk menyediakan kebutuhan santri, maka unit ini perlu menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan santri. Artinya semuanya merupakan satu kesatuan yang perlu berperan bagaimana untuk dapat mencapai tujuan. Dengan adanya koordinasi yang efektif antara berbagai lembaga dan struktur dibawahnya khususnya di PPM Nurussalam Sidogede, berbagai fungsi atau bagian dalam organisasi dapat bekerja secara sinergis, mengurangi tumpang tindih, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Hal ini dapat menghasilkan efisiensi dan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede.

Disebutkan pula bahwa struktur lembaga selama ini cukup efisien dan jelas memfasilitasi koordinasi dan komunikasi antara berbagai lembaga dan unit dalam pondok pesantren. Hal ini memungkinkan adanya aliran informasi yang baik, pengambilan keputusan yang tepat tanpa tumpang tindih. Sehingga dapat merespons kebutuhan dan keadaan pondok pesantren dengan tepat dan efisien.

Pendapat Ustadz Edi Isnain, M.Pd terkait struktur lembaga di Nurussalam, *“Dengan adanya lembaga atau unit pesantren yang terstruktur dengan baik, tugas dan tanggung jawab dapat dibagi secara jelas dan efektif. Setiap lembaga atau unit bertanggung jawab atas bidang tugas tertentu, Seperti fungsi pengasuhan maka ditekankan oleh pimpinan kami bahwa peran utamanya adalah bagaimana membentuk kepemimpinan santri di luar kelas, sementara peran pelaksana pembelajar di dalam kelas adalah bagian pengajaran atau KMI yang bertanggungjawab mengemas program pengajaran, menyusun kurikulum, serta melaksanakan pengajaran yang disampaikan dengan baik. Ataupun misalnya peran ketua yayasan sebagai mana yang telah*

dicanangkan oleh pak Yai Makinuddin selaku pimpinan dan sekaligus pengasuh pondok yaitu sebagai pelaksana pengembangan asset-aset PPM Nurussalam seperti pengelolaan tanah wakaf, perluasan pengembangan bangunan dan sebagainya. Jadi tugas utama kami ya itu saja, disamping tentunya ada juga mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan background atau keilmuan kami masing-masing. Maka ini menjadi peran masing-masing lembaga bagaimana mencapai tujuan setiap lembaga. Contoh lain adalah bagian unit usaha, meskipun tidak secara langsung bersentuhan dengan santri karena fungsi utama unit usaha adalah memperkuat ekonomi, namun demikian unit usaha ini bertanggungjawab untuk menyediakan kebutuhan santri, maka unit ini perlu menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan santri. Hal ini membantu menghindari tumpang tindih tugas dan memastikan bahwa setiap aspek pondok pesantren tercakup dengan baik.”

Ustadz Mehdar Badrus, MM, “Dalam struktur lembaga yang efisien, hierarki penugasan dari pak Yai selaku pengasuh pondok dapat ditetapkan dengan jelas. Hal ini memungkinkan kami semua untuk berada dalam pengambilan keputusan yang cepat dan efisien, disamping itu juga jadi adanya aliran informasi yang baik di antara berbagai tingkatan pengurus. Dengan adanya hierarki penugasan ini, Pak Yai dapat memberikan petunjuk, arahan, dan pengawasan yang dengan lebih baik karena struktur hierarki yang terorganisir.”

Terkait dengan adanya peningkatan koordinasi ustadz Mehdar menyebut, ” ya sama, pak Yai selaku koordinator tertinggi di Nurussalam mampu memimpin dengan tegas, namun simple. Beliau dapat menjadi top koordinator yang baik yang membawahi semua unit lembaga. Semua kami dapat berkhidmat kepada beliau, artinya membantu pak Yai secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan program yang kami perjuangkan. Tugas kami, kami rasakan menjadi lebih gampang, karena dengan adanya lembaga atau unit pesantren yang berperan di bawah pengasuh pondok, koordinasi antara berbagai lembaga tersebut dapat ditingkatkan. Setiap lembaga atau unit dapat

berkomunikasi secara teratur dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Adanya koordinasi yang baik ini, meminimalkan kami terhadap risiko kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas dan memastikan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.”

Pertanyaan berikutnya yang disampaikan kepada pengurus terkait dampak positif dari struktur lembaga yang efektif, maka penjelasan dari ustadz Mehdar bahwa, ”*Dari kami terjadi pengembangan kepemimpinan, karena dalam struktur lembaga yang efisien, kami sebagai pengurus di berbagai tingkatan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Pak Yai selaku Pengasuh pondok memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pengurus di bawahnya dalam menjalankan fungsi penugasan, sehingga kami semua dapat belajar mengelola tim, mengambil keputusan, dan memimpin dengan efektif, sehingga ini dapat memungkinkan kami walau mungkin tidak secara langsung membantu pak Yai agar beliau fokus pada tugas-tugas strategis dan penting lainnya. Dan yang satu lagi melalui struktur lembaga yang terorganisir dengan baik, maka yang muncul adalah mudahnya melakukan pengawasan, ee.. maksudnya terjadinya pengawasan yang efektif pada semua unit lembaga. Pak Yai selalu memimpin evaluasi yang kami laksanakan setiap pekan di hari Rabu, disana beliau memberikan umpan balik yang diperlukan, tentunya memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan, namun demikian apabila terjadi semacam kebuntuan hasil rapat, maka pak Kyai Makinuddin dengan kepemimpinan yang ia miliki, memberikan keputusan, dan ini mutlak, mutlak harus diikuti oleh semua personel yang ada di pondok”*

Disebutkan oleh Ustadz Mehdar Badrus Zaman, MM, selaku sekretaris Badan Wakaf dan sekaligus Ketua STIT Nurussalam bahwa telah terdapat spesialisasi dan peran yang jelas pada setiap lembaga di PPM. Nurussalam. Karena bagi PPM. Nurussalam bahwa peran yang diserahkan kepada setiap kepala lembaga dan kebawahnya telah disesuaikan dengan spesialisasi dalam organisasi. Sehingga lanjut Ustadz Mehdar Badrus

bahwa setiap lembaga yang ada memiliki peran yang jelas dan sesuai dengan keahlian atau sesuai dengan latar belakang penempatan personil tersebut sebelumnya. Dengan adanya pembagian tugas atau spesialisasi tugas ini, maka lanjut Ustadz Mehdar Badrus, PPM Nurussalam dapat mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan teknisnya untuk menciptakan layanan pendidikan dan pengajaran yang unggul bagi para santri PPM. Nurussalam.

Selanjutnya dijelaskan pula bahwa spesialisasi peran di PPM. Nurussalam tidak menghilangkan interaksi dan kontribusi semua struktural. Menurut Ustd. Mehdar diantara seluruh struktural fungsional dalam kelembagaan PPM. Nurussalam saling berinteraksi dan berkontribusi untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada sekedar tujuan antar lembaga. Karena seperti yang telah ditegaskan oleh pimpinan pondok pesantren bahwasanya lembaga pendidikan yang dikelola adalah lembaga pendidikan pesantren yang memiliki atau mengelola pendidikan tinggi, mengelola TK/Prasekolah, Madrasah Ibtidaiyah, Rumah Tahfiz, Kuliyatul Mualimin al Islamiyah, Kepengasuhan Santri, Ketua Yayasan, dan Ikatan Keluarga Nurussalam (IKN). Maksudnya disini adalah calon peserta didik yang ingin belajar di Nurussalam adalah santri yang juga ingin bersekolah formal.

Hubungan struktural dengan program pengembangan pendidikan adalah sangat bergantung pada kualitas organisasi atau kualitas personil yang ada di struktural pondok pesantren. Itulah mengapa pimpinan pondok pesantren selalu melakukan evaluasi secara rutin kepada setiap kepala-kepala lembaga. Setiap kepala lembaga harus satu visi, satu ide dengan pimpinan pondok pesantren supaya kualitas pendidikan dan pengajaran serta hal-hal lain yang ada dibawah kepemimpinan kepala-kepala lembaga sesuai dengan visi-misi pendidikan yang telah ditetapkan. Mungkin akan ada sedikit berbeda jika PPM. Nurussalam bukanlah lembaga pendidikan namun sebagai perusahaan yang setiap divisinya memiliki goal-goal tersendiri. Nurussalam tidak demikian, Ia harus satu visi dengan apa yang dicanangkan pimpinan pondok pesantren. Sehingga tidak

ada antara satu kepala lembaga dengan kepala lembaga lainnya bersaing untuk mendahulukan program masing, karena semuanya harus mengerucut pada satu visi yang sama. Sehingga dengan demikian setiap personil di structural pondok pesantren sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan dan pengajaran yang berlaku di PPM. Nurussalam sebagai lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam.

Disinggung terkait integrasi antara structural dan fungsi-fungsi yang ada didalamnya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pesantren, maka dijelaskan oleh Ustadz. Mehdar bahwa jika di lembaga-lembaga lain mungkin mengatakan masing-masing keunggulan, namun tidak di PPM. Nurussalam yang secara keseluruhan menerapkan totalitas pendidikan 24 jam. Maka dari sini banyak sekali keunggulan-keunggulan yang di dapatkan seperti skill keorganisasian, keterampilan, bahasa dan hal-hal lain dikatakan sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki Nurussalam sebagai lembaga pendidikan Islam. Lalu bagaimana keunggulan kompetitif itu tetap terjaga maka masing-masing structural perlu berperan dalam fungsinya masing-masing. Seperti fungsi pengasuhan maka peran utamanya adalah bagaimana membentuk kepemimpinan santri di luar kelas, karena di dalam kelas berarti yang berperan adalah bagian pengajaran atau KMI bagaimana materi dikemas dengan baik, pengajaran juga disampaikan dengan baik. Sementara pada bagian kepengasuhan santri adalah bagaimana agar supaya skill kepemimpinan masing-masing anak bisa didapatkan oleh setiap individu, maka ini menjadi peran masing-masing lembaga bagaimana mencapai tujuan setiap lembaga. Contoh lain adalah bagian unit usaha, meskipun tidak secara langsung bersentuhan dengan santri karena fungsi utama unit usaha adalah memperkuat ekonomi, namun demikian unit usaha ini menyediakan kebutuhan santri, maka unit ini perlu menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan santri. Artinya semuanya merupakan satu kesatuan yang perlu berperan bagaimana untuk dapat mencapai tujuan.

Untuk itu lanjutnya, Nurussalam telah memastikan bahwa ada koordinasi yang efektif antara berbagai bagian atau departemen dalam lembaga pesantren khususnya di

PPM Nurussalam Sidogede. Dengan adanya koordinasi yang efektif, berbagai fungsi atau bagian dalam organisasi dapat bekerja secara sinergis, mengurangi tumpang tindih, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Hal ini dapat menghasilkan efisiensi dan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif Pondok Pesantren Nurussalam Sidogede.

B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karena fungsi pendidikan pesantren salah satunya terdiri dari pendidikan agama yang kental, maka kepemimpinan di pondok pesantren lebih mungkin didekati dengan gagasan kepemimpinan karismatik. Conger berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kewibawaan pribadi atau kekuatan pribadi seorang pemimpin menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya, yang menghasilkan kepekaan dan kedekatan antara mereka.¹ Ini terbukti dengan masih adanya karisma kyai berdasarkan hasil wawancara. Karisma kyai sering dikaitkan dengan kekuasaan kyai. Kepemimpinan kyai yang karismatik juga dapat dilihat dari perspektif sumber kekuatan. Pendekatan ini berpendapat bahwa kemampuan seseorang untuk memiliki otoritas yang kuat dalam mengelola organisasi merupakan faktor penting untuk keberhasilan kepemimpinan Kyai. Akibatnya, terjadi komunikasi dua arah, proses hubungan yang sering terjadi antara Kyai dan bawahannya, merupakan faktor yang lebih penting untuk keberhasilan kepemimpinan Kyai di dalam pondok pesantren.

Meskipun kekuatan spiritual yang luar biasa yang disampaikan oleh beberapa sumber data, karisma yang ditonjolkan pada pimpinan pondok pesantren ini dapat terlihat dengan kemampuan pak Kyai Makinuddin untuk berkomunikasi dengan baik. Pimpinan pondok pesantren ini dapat menyampaikan pesan-pesan baik pesan-pesan

¹ J.A.Conger, *The Charismatic Leader, Behind the Mystique of Exception Leadership*, San Fransisco: Jooseey-Bass, 1989, h.67

agama ataupun arahan-arahan dengan cara yang mudah dipahami oleh semua warga pesantren, tanpa menggunakan bahasa yang sulit atau teknis. Ini memungkinkan untuk mempengaruhi dan menginspirasi banyak orang. Baik Kyai Makinuddin dapat menggunakan gagasan-gagasan yang dimiliki untuk mempengaruhi para bawahannya serta dapat membangun hubungan yang kuat dengan bawahan-bahawan. Baik Kyai Makinuddin memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan orang-orang di sekitar mereka dan membantu dalam hal yang mereka butuhkan. Ini menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pimpinan pondok ini dan warga pondok mereka.

Dengan kreatifitas berpikirnya, Kyai lebih cenderung menjadi figur utama dalam kepemimpinan pondok pesantren. Beberapa faktor yang memengaruhi kreativitas dan sikap inovatif para kyai; pertama adalah visi dan misi kyai, dan satu lagi adalah adanya ketakutan yang mendalam terhadap ide-ide baru yang dianggap akan menyesatkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang tidak baik.²

Sesuai dengan karakteristinya yaitu pondok pesantren modern, PPM Nurussalam mengembangkan pola kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif merupakan corak lain dari model kepemimpinan di pesantren. Model kepemimpinan lainnya adalah model kepemimpinan individu. Model kepemimpinan individu biasanya terdapat di dalam pondok pesantren salaf dimana pesantren sebagai milik pribadi kyai. Akibatnya pesantren menjadi eksklusif karena hampir tidak ada celah bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar.

Model kepemimpinan individu ini yang sangat bergantung pada sosok kyai memengaruhi eksistensi dan perkembangan pesantren karena ketika ditinggal mangkat oleh kiai pendirinya, penerus dari kepemimpinan setelahnya tidak sekarismatik kyai

² Kasful Anwar, Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Dalam Kontekstualita, Vol. 25, No. 2, 2010, h. 230

pendahulunya seperti penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan yang membuat kesinambungan pesantren menjadi terancam.³

Menyoroti corak atau model yang diterapkan PPM Nurussalam dari sisi kelembagaan dapat dipastikan bahwa pondok pesantren ini menganut corak kepemimpinan kolektif. Hal yang paling mendasar adalah pesantren ini berbentuk yayasan yang mendorong pesantren menjadi organisasi impersonal. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional yang diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan manajemen modern. Namun demikian di dalam struktur organisasi PPM Nurussalam diketahui bahwa penempatan lembaga yayasan berada dibawah Kyai Makinuddin selaku pimpinan/pengasuh pondok pesantren. Hal ini setidaknya mengindikasikan bahwa pimpinan pondok pesantren ini selaku pendiri pondok pesantren adalah dalam hal kepemimpinan yang lebih menonjol dibanding pengurus atau para warga pondok pesantren.

Corak kepemimpinan yang dianut pondok pesantren modern ini memenuhi kajian teori kepemimpinan seperti yang diutarakan Young bahwa kepemimpinan adalah hegemoni seseorang atas orang lain untuk melakukan sesuatu yang diterima oleh kelompoknya dan dengan kemampuan khusus untuk situasi tertentu. Untuk selanjutnya ada tiga perspektif yang berkembang tentang kepemimpinan karismatik. Pertama, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan alami seseorang. Kelebihan yang ada dari individu mampu mengantarkan berkuasa dan orang lain menerima perintahnya. Kedua, status yang dipegang oleh individu memberikan hak kepemimpinan. Ketiga, kepemimpinan konvensional berakar pada kebiasaan lama (kuno). Keberadaan pemimpin ditentukan oleh kebiasaan masyarakat dalam menjalankan berbagai kebiasaan. Max Weber berpendapat bahwa otoritas kharismatik sama dengan kepemimpinan yang

³ M. Dawam Rahardjo(ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985,h.114

didasarkan pada kekuatan eksternal.⁴ Dalam hal Kyai Makinuddin memenuhi tiga criteria atau tiga perspektif di atas. Pertama Kyai Makinuddin memiliki kemampuan alami untuk memimpin dan membuat warga pesantren menerima perintahnya. Kedua status Kyai Makinuddin selaku pendiri pondok pesantren yang menempatkan mereka pada pengakuan dari warga pesantren sebagai pendiri dan pemimpin pondok pesantren. Ketiga Kyai Makinuddin secara tradisional merupakan anak dari kyai kampung yaitu KH Syakur yang secara tradisional baik KH Sakur maupun KH Makinuddin merupakan sosok karismatik yang dihormati di kelompok sosial mereka.

Dengan gaya karismatik yang dimiliki pimpinan/pengasuh pondok pesantren ini menjadikan kepemimpinan kyai efektif dalam pencapaian keunggulan kompetitif pondok pesantren. Hal-hal yang dapat diraih pada keunggulan kompetitif pondok pesantren melalui karisma kyai pondok pesantren adalah :

Menginspirasi dan memotivasi santri: Kyai yang karismatik mampu menginspirasi dan memotivasi warga pondok pesantren yang ia pimpin untuk mencapai hal-hal yang hebat. Hal ini sangat penting bagi pesantren, karena santri sering dihadapkan pada pelajaran akademik dan agama yang penuh tantangan. Seorang kyai yang kharismatik dapat membantu santri untuk tetap semangat dan fokus dalam belajar.

1. Menciptakan rasa kebersamaan: Kyai yang karismatik mampu menciptakan rasa kebersamaan para santri karena mereka para santri tersebut berasal dari seluruh negeri atau banyak daerah yang jauh dan mungkin tidak memiliki teman atau keluarga lain di daerah tersebut. Seorang kyai karismatik dapat membantu santri untuk merasa menjadi bagian dari mereka dan bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri.

⁴ Khasanuri, *Kepemimpinan Klan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Modern*, Tangerang Selatan: Young Progressive Muslim, 2022, h.27-28

2. Membangun kepercayaan dan kesetiaan: Pemimpin karismatik mampu membangun kepercayaan dan kesetiaan para santri. Hal ini penting karena para santri sering kali dituntut untuk mematuhi perintah kyai. Seorang kyai karismatik dapat membantu santri untuk percaya dan menghormatinya, yang akan membuat mereka lebih mungkin untuk mengikuti perintah, wejangan dan jejak kyainya.
3. Mempromosikan inovasi dan perubahan: Kyai yang karismatik mampu mempromosikan inovasi dan perubahan. Hal ini penting karena pesantren sering dipandang sebagai lembaga tradisional dan konservatif, dan Seorang kyai karismatik dapat mendorong santri untuk berpikir maju dan luas.

Selain manfaat khusus tersebut, kepemimpinan karismatik kyai juga dapat membantu pesantren untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan cara yang lebih umum. Misalnya, mampu menarik atau memikat calon santri yang memiliki talenta atau keunggulan baik dalam hal keilmuan agama Islam maupun keilmuan umum, mengumpulkan donasi uang atau hibah dari banyak masyarakat, dan membangun hubungan positif dengan pemangku kepentingan baik pemerintah maupun swasta. Semua faktor ini dapat membantu pesantren untuk berhasil dalam situasi pendidikan yang kompetitif.

Peran Kyai dalam struktur organisasi ini juga dapat diutarakan bahwasanya Kyai Makinuddin disamping memunculkan pola kepemimpinan karismatik, juga memunculkan pola kepemimpinan yang inklusif demokratis. Kepemimpinan inklusif demokratis yang dimunculkan ini ditandai dengan partisipasi aktif dalam batasan tertentu struktur organisasi dalam pengambilan keputusan melalui rapat struktur organisasi dan musyawarah yang terbuka sehingga tercipta pemahaman yang sama tentang situasi dan permasalahan yang dihadapi. Dalam batasan-batasan tertentu pula pemecahan masalah dilakukan secara bersama-sama (kolektif), mulai dari mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi, dan merencanakan tindakan melalui diskusi dan pertimbangan yang komprehensif.

Keadaan semacam ini memenuhi pernyataan dari suatu teori yang menyebutkan bahwa pemimpin harus mengutamakan tugasnya yaitu seorang pemimpin harus bekerja dengan yang lain.⁵ Apabila dihubungkan dengan model mono manajemen yang selama ini berlangsung di pondok pesantren salaf, sangat memungkinkan bagi pondok pesantren salaf tersebut untuk tutup atau runtuh seketika Kyai pimpinan pondok pesantren salaf itu mangkat atau meninggal. Hal ini terjadi karena minimnya pendelegasian tugas ataupun wewenang dari Kyai pondok salaf kepada warga pesantren tersebut, sehingga tidak ada pembiasaan atau terlatih bertanggung jawab dari bawahan Kyai pondok pesantren salaf terhadap kepentingan-kepentingan pokok pondok pesantren. Sementara pada pondok pesantren modern yang menempatkan pemimpinnya untuk bekerja dengan yang lain, membuat kaderisasi, delegasi wewenang tugas dan tanggung jawab menjadi hal yang dapat dengan mudah dijumpai di pondok pesantren modern.

Namun demikian, meskipun pada pondok pesantren modern, gaya kepemimpinan Kyai atau pengasuh pondok pesantren yang inklusif demokratis telah diterapkan, namun tidak berarti menghilangkan gaya Kyai pondok pesantren yang otoritarian. Sikap otoritarian ini muncul ketika terjadi deadlock keputusan, sehingga kesepakatan majelis rapat dikembalikan ke Kyai pondok.

Nilai-nilai keIslaman yang dimiliki serta dijalankan oleh KH. Makinuddin membentuk atau membangun karisma serta menimbulkan kepatuhan yang tinggi dari semua warga pondok pesantren. Karisma yang terbentuk serta kepatuhan dari seluruh warga pondok, pada sebagian pendapat adalah watak otoritarian Kyai pondok. Menurut hemat penulis, perspektif terhadap sikap otoritarian Kyai pondok baik pada pondok pesantren salaf maupun modern sebetulnya adalah perpaduan antara karisma yang tinggi yang dimiliki Kyai pondok serta kepatuhan warga terhadap Kyai dan kesadaran terhadap kepemilikan Kyai atas pondok pesantren yang dengan demikian memunculkan kesan

⁵ Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, h. 17

watak otoritarian dari seorang Kyai pondok pesantren. Memang dalam konteks pesantren, seringkali terdapat variasi gaya kepemimpinan Kyai yang mencakup baik elemen inklusif demokratis maupun otoritarian. Hal ini terjadi karena setiap Kyai memiliki latar belakang, pendidikan, pengalaman, dan kepribadian yang berbeda.

Beberapa Kyai dapat menerapkan gaya kepemimpinan inklusif demokratis di mana mereka melibatkan anggota pesantren dalam pengambilan keputusan, memfasilitasi partisipasi, dan mendorong keterbukaan. Mereka memperlakukan structural dalam organisasi pondok pesantren bahkan terkadang juga melibatkan langsung santri sebagai rekan seajar dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan. Namun, di sisi lain, beberapa Kyai juga dapat saja memiliki gaya kepemimpinan yang lebih otoritarian. Dalam kasus ini, Kyai cenderung memegang kendali penuh atas pesantren dan pengambilan keputusan. Mereka mungkin mengambil keputusan secara mandiri tanpa melibatkan anggota pesantren secara aktif. Pendekatan ini dapat mencerminkan adanya hierarki kuat dalam pesantren dan penekanan pada ketaatan terhadap Kyai sebagai pengasuh, pemilik dan sekaligus sebagai pemimpin otoritatif.

Namun demikian kedua gaya kepemimpinan ini bukanlah dua hal yang bersifat mutlak atau terpisah satu sama lain. Sebagai pemimpin, seorang Kyai mungkin memiliki kombinasi gaya kepemimpinan yang mencakup elemen dari kedua pendekatan tersebut, tergantung pada konteks, kebutuhan, dan preferensi individu Kyai tersebut. Hal yang sepertinya perlu diingat bahwa evolusi pesantren dan perubahan sosial telah membawa perubahan dalam gaya kepemimpinan Kyai dari waktu ke waktu. Banyak Kyai saat ini juga berupaya untuk memperbarui metode pengajaran dan kepemimpinan mereka, menggabungkan elemen inklusif demokratis dengan tradisi pesantren yang sudah ada. Sebagai kesimpulannya, sementara beberapa Kyai mungkin menerapkan gaya kepemimpinan inklusif demokratis, ada juga Kyai yang mengikuti gaya kepemimpinan otoritarian. Variasi ini tercermin dalam keberagaman pendekatan kepemimpinan Kyai

dalam konteks pesantren. Pada akhirnya pola kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren Modern Nurussalam mengarah atau memenuhi pada suatu kesesuaian daripada lima fungsi pokok kepemimpinan. Lima fungsi pokok kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif: Fungsi ini untuk menentukan isi perintah, cara mengerjakan perintah, waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya, dan dimana tempat mengerjakan perintah agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin adalah melaksanakan perintah. Intruksi dari pimpinan dapat memberikan kemudahan deskripsi tugas sesuai dengan tujuan.
2. Fungsi Konsultatif: Sebagai komunikasi dua arah pimpinan dan bawahan. Digunakan manakala pimpinan dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya
3. Fungsi Partisipatif: Mengaktifkan orang-orang yang dipimpin, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Sebagai anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
4. Fungsi Delegatif: Sebagai pemimpahan wewenang dalam pembuatan atau penetapan keputusan kepada orang yang diberi kepercayaan melalui pelimpahan wewenang untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
5. Fungsi Pengendalian: Kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.⁶

⁶ Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2015, h. 126-127

C. KESIMPULAN

Kyai berperan efektif dalam peningkatan keunggulan kompetitif pendidikan pesantren. Kyai memimpin dan mengelola organisasi pesantren secara efektif dan efisien melalui penetapan visi dan misi pesantren, penyusunan struktur organisasi, penetapan kebijakan dan peraturan, dan pengawasan dan evaluasi. Kyai mengembangkan sumber daya manusia pesantren dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan, memberikan motivasi dan semangat, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan bersifat kolegial namun tidak menghilangkan pola kepemimpinan karismatik yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kewibawaan pribadi atau kekuatan pribadi kyai menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya, yang menghasilkan kepekaan dan kedekatan antara mereka sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi santri, menciptakan rasa kebersamaan, membangun kepercayaan dan kesetiaan, mempromosikan inovasi dan perubahan, termasuk pula menarik atau memikat calon santri. Selain pola kepemimpinan karismatik, juga memunculkan pola kepemimpinan yang inklusif demokratis ditandai dengan partisipasi aktif dalam batasan tertentu struktur organisasi dalam pengambilan keputusan.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Anwar US, Kasful, Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota *dalam* Kontekstualita, Vol. 25, No. 2, 2010
- Conger, J.A, The Charismatic Leader, *Behind the Mystique of Exception Leadership*, San Fransisco: Jooseey-Bass, 1989
- Kosim, Muhammad, Kebijakan Pendidikan Agama Islam di sekolah Pada Masa Orde Lama *dalam* KARSA, Vol. 22 No. 1, Juni 2014

Khasanuri, *Kepemimpinan Klan Kiai dalam Pendidikan Pesantren Modern*, Tangerang Selatan: Young Progressive Muslim, 2022

Patimah, Siti, *Manajemen Kepemimpinan Islam Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2015

Rahardjo, M. Dawam (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985

Rivai, Veithzal, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005