

## **Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

**Moh. Hasan Afini Maulana**

Universitas Nurul Jadid

[affendhasan@gmail.com](mailto:affendhasan@gmail.com)

### **Abstrak**

Artikel yang berjudul *Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Kualitas Kurikulum Lembaga Pendidikan Islam* ini focus pada pembahasan sebagai berikut: 1) Bagaimana Pengertian pemimpin? 2) Bagaimana kewibawaan pemimpin pesantren? 3) bagaimana teori kepemimpinan? 4) Bagaimana kepemimpinan transformasional pesantren? Sehingga memerlukan data untuk menjawab pembahasan di atas dengan cara mendeskripsikan dan menganalisis dari berbagai arah pada manajemen humas dalam lembaga pendidikan. Sehingga tujuan daripada pembahasan ini akan melahirkan jawaban konkret mengenai: 1) Pengertian pemimpin 2) Kewibawaan pemimpin pesantren 3) Teori kepemimpinan 4) Kepemimpinan transformasional pesantren. Beberapa pembahasan tersebut terarah atau focus pada ruang lingkup pendidikan atau lembaga pendidikan khususnya pesantren. Lebih dari pada itu, Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau institusi. Kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan dan mengatur potensi yang dimiliki oleh anggota organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan atau tujuan yang telah dirumuskan bersama, tetapi lebih dari itu, kepemimpinan juga memainkan peran kunci dalam mengatur ritme gerakan organisasi. Urgensi kepemimpinan juga berlaku di dunia sekolah berasrama. Seperti organisasi, tingkat keberhasilan pendidikan di sekolah asrama sangat dipengaruhi oleh jenis-jenis, dan gaya kepemimpinan. Makalah ini menawarkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai media untuk memajukan pesantren.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Pesantren

### **Abstract**

*The article entitled The Effectiveness of Transformational Leaders of Islamic Boarding Schools For Quality Improvement of Curriculum The Islamic Education Institution focuses on wetting as follows: 1) How do leaders understand? 2) What is the authority of the pesantren leader? 3) how is leadership theory? 4) What about transformational leadership in boarding schools? So it requires data to answer the discussion above by describing and analyzing from various directions on public relations management in educational institutions. So the purpose of this discussion will give birth to concrete answers regarding: 1) Understanding of leaders 2) Authority of pesantren leaders 3) Leadership theory 4) Transformational leadership of boarding schools. Some of these discussions are focused or focused on the scope of education or educational institutions, especially Islamic boarding schools. More than that, Leadership plays a privotal role in an organization or institution. Leadership does not only play a role in directing and organizing the organization members' potentials in order to achieve its objectives or goals set out by the organization. In addition, the leadership also plays a key role in arranging the rythm of the organization's movement. The significance of leadership can aslo be found in the world of pesantren. As an organization, educational succes rate in pesantren is also affected by types, kinds and styles of leadership. This paper offers concept of transformational leadership as a means of advancing pesantrens.*

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Pesantren

### **PENDAHULUAN**

Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan mengalami perkembangan secara terus menerus. Tulisan-tulisan tentang kepemimpinan sebagian besar diadaptasi dari budaya Barat, terutama dari Amerika Utara. Walaupun demikian,

Kepemimpinan dipahami secara berbeda dalam budaya yang berbeda, perlu banyak upaya untuk belajar dan memahami kepemimpinan dari perspektif budaya. Buku-buku pembahasan tentang administrasi yang ada jarang menyentuh

ekspektasi bahwa kultur membentuk pemimpin.

Setiap lembaga pendidikan, termasuk pesantren, diharuskan memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Untuk melakukan ini dengan baik, pesantren membutuhkan dukungan dari sistem manajemen dan kepemimpinan yang baik. Beberapa karakteristik sistem manajemen dan kepemimpinan yang baik adalah: adanya pola pikir yang teratur, pelaksanaan kegiatan yang teratur, dan sikap terhadap kegiatan-kegiatan dengan benar.

Implikasi dari sistem manajemen ini meniscayakan lembaga pesantren mengaplikasikan pola kepemimpinan sedemikian rupa. Sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan, dalam rangka untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun komparatif. Oleh karena itu, institusi pesantren hendaknya dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tata aturan manajemen modern, di samping harus mengembangkan pola kepemimpinan transformasional sehingga masih ada di tengah persaingan global.

Tulisan ini mencoba mendeskripsikan bagaimana keefektifan pemimpin transformasional pesantren bagi peningkatan kualitas kurikulum lembaga pendidikan Islam, dan tawaran agar model kepemimpinan ini dapat diaplikasikan oleh siapapun. Tentu bukan hanya di institusi pesantren saja, tetapi juga di tiap-tiap lembaga pendidikan Islam lainnya, sehingga mereka akan lebih mudah dalam upaya meningkatkan mutu lembaganya sebagaimana yang diharapkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hakikat Pemimpin

Seorang pemimpin adalah orang atau individu yang diberi status berdasarkan pemilihan, keturunan, atau cara lain, sehingga ia memiliki wewenang atau wewenang untuk melakukan serangkaian tindakan dalam mengatur, mengelola dan

mengarahkan sekelompok orang melalui suatu institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (Halim, 2005).

Dalam konteks ini, berarti pemimpin itu dilahirkan karena kebutuhan dalam suatu institusi atau organisasi tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah aspek dinamis dari pemimpin, yaitu mengacu tindakan atau perilaku yang ditampilkan dalam melakukan serangkaian manajemen, dan arahan untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kepemimpinan yang secara terus-menerus melakukan perubahan untuk peningkatan organisasi. Kepemimpinan model ini tidak hanya mengandalkan kharisma personal, tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya, serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Kemudian, perkataan “pesantren” berasal dari kata “santri”, dengan prefik *pe* dan sufik *an*, berarti “tempat tinggal santri” (Dhofier, 1984). Poerbakawatja (1976) juga menjelaskan bahwa pesantren berasal dari kata santri, yaitu orang yang belajar Islam. Ziamek (1985) menjelaskan bahwa asal etimologi pesantren adalah *pe-santri-an* (tempat santri). Santri atau siswa mendapat pelajaran dari kepemimpinan pesantren (kyai) dan oleh para guru (ustadz). Pelajaran mencakup berbagai bidang pengetahuan Islam.

Saat sekarang ini Pemahaman populer tentang pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang bertujuan untuk mengeksplorasi agama Islam dan mempraktikkannya sebagai panduan untuk kehidupan sehari-hari, atau disebut *tafaquh fi ad-dien*, dengan menekankan pentingnya moralitas hidup dalam masyarakat. Jadi, orientasi pesantren adalah menyediakan pendidikan dan pengajaran agama.

Pesantren hakekatnya adalah lembaga pendidikan agama yang berfungsi sebagai lembaga sosial. Sebagai sebuah institusi, pesantren telah dan menjadi pedoman etika

dan moralitas masyarakat, karena pesantren adalah institusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada di masyarakat. Lembaga sosial sebenarnya ada karena kebutuhan masyarakat. Lembaga sosial sebenarnya ada karena kebutuhan masyarakat. Jadi, Pesantren sebagai institusi sosial juga akan tetap berkelanjutan selama masyarakat membutuhkannya.

Dalam keputusan lokakarya tentang intensifikasi pengembangan pondok pesantren diselenggarakan pada tanggal 2-6 Mei 1978 di Jakarta, tentang pengertian pesantren diberikan ta'arif sebagai berikut: "Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang terdiri dari setidaknya tiga unsur, yaitu kyai/ syekh/ ustadz yang mendidik serta mengajar, santri dengan asramanya, dan masjid" (Depag RI, 1988).

Dhofier (1984) dalam bukunya *Tradisi Pesantren*, menyebutkan lima unsur, yaitu gubuk, masjid, santri, pengajaran buku-buku klasik, dan kyai. Empat diantara yang dikemukakan oleh Dhofier (1984) tersebut adalah sama dengan hasil keputusan musyawarah Intensifikasi Pengembangan Pondok Pesantren Tahun 1978, yaitu: kyai, santri, pondok/ asrama, dan masjid. Kyai adalah tokoh sentral di sebuah pesantren. Maju ke retreat pesantren ditentukan oleh otoritas dan karisma kyai. Istilah kyai adalah gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli dalam Islam yang memiliki pesantren dan mengajarkan buku-buku Islam klasik kepada santri-nya.

Santri adalah siswa yang belajar di pesantren, yang dalam hal ini dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu: pertama, Santri Mukim, yaitu santri yang berasal dari tempat yang jauh yang tidak memungkinkannya untuk pulang, sehingga ia tinggal (tinggal) di asrama sekolah. Dan kedua: Santri Kalong, yang merupakan siswa dari daerah sekitarnya yang memungkinkan mereka untuk kembali ke rumah mereka. Mereka mengambil

pelajaran dengan bolak-balik antara rumah mereka dan pesantren.

Kemudian istilah pondok diambil dari kata "*funduq*" (arab) yang berarti "hotel, penginapan" (Munawir, 1964). Istilah pondok diartikan juga "asrama". Dengan demikian, pondok mengandung juga arti "tempat tinggal". Pesantren tentu memiliki asrama (tempat santri dan kyai tinggal). Di tempat ini selalu ada komunikasi antara santri dan kyai.

Ada beberapa alasan utama pentingnya sebuah pondok di pesantren, yaitu: pertama; Jumlah siswa yang datang dari daerah yang jauh untuk mencari ilmu dari seorang kyai yang keahliannya terkenal. Kedua; Pesantren terletak di desa-desa, di mana tidak ada perumahan untuk santri yang datang dari luar daerah. Ketiga; ada hubungan timbal balik antara kyai dan santri, di mana santri menganggap kyai sebagai orang tua mereka sendiri (Dhofier, 1984). Selain alasan di atas, posisi pondok sebagai salah satu elemen utama pesantren sangat menguntungkan. Dengan gubuk itu, suasana belajar santri dapat terlaksana dengan efektif. Air dapat dikondisikan dalam suasana belajar sepanjang hari dan malam. Sehingga dengan demikian, waktu-waktu yang dipergunakan siswa/santri di pesantren tidak ada yang terbuang secara sia-sia.

Unsur pesantren yang juga sangat penting adalah masjid. Secara harfiah masjid diartikan sebagai "tempat sujud", karena di tempat inisidak-tidaknya seorang muslim lima kali sehari semalam melakukan shalat. Fungsi masjid tidak hanya untuk shalat saja, tetapi juga mempunyai fungsi lain, seperti pendidikan, dakwah, sosial kemasyarakatan dan lain sebagainya. Di zaman Rasulullah, masjid masih berfungsi sebagai tempat ibadah dan urusan sosial.

Suatu pesantren mutlak mesti memiliki masjid, sebab di situlah pada mulanya (sebelum pesantren mengenal sistem klasikal) dilaksanakan proses belajar mengajar, dan komunikasi antara kyai

dengan santri. Meskipun saat ini sebagian besar pondok pesantren telah melakukan proses belajar-mengajar di kelas, masjid masih berfungsi sebagai tempat untuk proses belajar mengajar berlangsung.

Hingga saat ini, ulama sering menggunakan masjid sebagai tempat membaca kitab-kitab klasik dengan metode wetonan dan sorogan. Di samping itu pula, santri memfungsikan masjid sebagai tempat untuk menghafal dan mengulang pelajaran, bahkan juga sebagai tempat tidur santri pada malam hari. Sebenarnya masjid sebagai tempat pendidikan Islam, telah berlangsung sejak Rasulullah, kemudian dilanjutkan oleh Khulafa ar-Rasyidin, dinasti BaniUmayyah, Abbasiyah, Fathimiyyah, dan dinasti-dinasti lain. Tradisi menjadikan masjid sebagai tempat pendidikan Islam, tetap dipegang oleh kyai pemimpin pesantren hingga sekarang.

### **Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pembahasan ini kita mulai dengan mengajukan pertanyaan: siapakah seorang pemimpin itu, dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin? Pertanyaan pertama berkaitan dengan apa/siapa pemimpin itu, sedangkan pertanyaan kedua berkenaan dengan fungsi kepemimpinan. Untuk menjawab dua pertanyaan penting ini, ada baiknya kita simak pandangan para pakar manajemen. Duke, melihat kepemimpinan sebagai fenomena gestalt, yaitu keseluruhan lebih besar daripada bagian-bagiannya. Menurut Dubin, kepemimpinan terkait dengan penggunaan otoritas dan pengambilan keputusan. Sementara itu, Fiedler memandang para pemimpin sebagai individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang terkait dengan tugas tersebut.

Memperkuat pandangan ini, Stogdill menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam rangka menyusun tujuan organisasi dan menerapkan tujuan. Selain itu, Pondy menggambarkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membuat suatu kegiatan

bermakna, bukan untuk mengubah perilaku tetapi untuk memberikan pemahaman kepada orang lain tentang apa yang mereka lakukan (Mastuki, 2003).

Dari sejumlah pandangan para ahli, tampak bahwa terdapat banyak pendekatan untuk memahami kepemimpinan, tergantung perspektif apa yang digunakan. Hal ini tercermin dalam beberapa kata atau ungkapan kunci yang diaksentuasikan, misalnya, penggunaan wewenang (Dubin), tugas mengarahkan (Fiedler), mempengaruhi aktivitas (Stogdill), dan membuat aktivitas bermakna (Pondy). Dengan demikian, masing-masing mencerminkan corakpimpinan yang berbeda dalam latar belakang dan kebiasaan. Secara pasti tidak ada pimpinan pesantren yang seragam, tetapi masing-masing memiliki gaya yang berbeda-beda.

Benar kiranya jika dikaitkan bahwa kepemimpinan di pesantren identik dengan gejala gestalt, mengingat dibalik yang tampak dari luar, masih terdapat keunikan-keunikan yang lain yang tidak kelihatan. Misalnya, pesantren salafiyah yang telah melaksanakan madrasah, maka pemimpin dapat menggunakan otoritas formal dan pengambilan keputusan sebagai kepala madrasah. Di sisi lain, pesantren salafiyah yang tidak memiliki sekolah formal, tugas pemimpin mungkin cukup untuk memberikan arahan dan koordinasi (musyawarah) untuk melaksanakan program-program pesantren. Sementara untuk urusan-urusan teknis diserahkan kepada staf yang ditunjuk (pengurus pondok, ustadz, atau satgas lain). Secara umum, karena latar belakang pesantren itu kompleks maka format kepemimpinan pesantren sangat fleksibel, tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kyai atau pengasuhnya.

### **Seluk Beluk Kepemimpinan**

Dalam mengkaji masalah kepemimpinan kyai di pesantren, kita harus menggunakan pendekatan sosiologis-normatif. Dengan pendekatan tersebut, aspek-aspek yang melekat pada konstelasi kepemimpinan kyai di pesantren terhadap

santrinya bias dikaji secara menyeluruh. Kyai adalah manusia biasa. Meskipun ia diberi keunggulan oleh Allah sebagai pemimpin, tetapi sifat-sifat manusia yang salah dan benar pada saat yang sama, juga tetap melekat padanya. Karena itu, ia akan ditanyai nanti pertanggungjawabannya oleh Allah berkenaan dengan aplikasi kepemimpinannya.

Dalam hal demikian, Allah telah memberikan etika agama agar dijadikan sebagai sumber nilai oleh kyai. Kalau kyai benar-benar menjalankan mekanisme kepemimpinannya sesuai dengan etika agama, sudah pasti dapat membawa implikasi yang positif bagi pesantren khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Secara sosial-politik, kyai wajib memerankan dirinya sebagai pemimpin/pelindung umat, bukan malah menciptakan kesulitan. Semua ketentuan tersebut merupakan kewajiban moral dan dibakukan oleh ajaran normatif, serta telah dipahami oleh masyarakat sebagai ketentuan yang harus dilaksanakan oleh kyai.

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan bukan merupakan hubungan antara penakluk dan yang ditaklukkan, atau antara tuan dengan hamba, melainkan hubungan kebersamaan dalam ketundukan kepada Allah SWT. Oleh karena itu, kepemimpinan kyai menuntut adanya interaksi antara manusia dengan sesamanya. Seorang pemimpin harus mengedepankan hubungan keharmonisan dengan bawahannya. Semakin banyak interaksi pimpinan dengan bawahan, maka akan bertambah banyak pula manfaat yang didapat oleh keduanya.

### **Kewibawaan Pemimpin Pesantren**

Dunia kepemimpinan sejak dahulu menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti sebab kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi, termasuk di dalamnya pesantren. Kepemimpinan bertindak sebagai pendorong semua sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan

yang telah ditetapkan akan sangat bergantung berperannya kepemimpinan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses memiliki makna: 1) Interaksi antara menerapkan kepemimpinan, yaitu pemimpin itu sendiri dan orang lain atau sekelompok orang yang dipimpinnya. Faktor-faktor penyebab yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga orang lain atau sekelompok orang yang dipimpinnya melakukan sesuai yang diinginkan oleh orang yang memimpin dalam mencapai tujuan organisasi yang ditentukan; 2) Situasi yang mengakomodasi di mana proses interaksi berlangsung (Mastuki, 2003). Karena peran sentral kepemimpinan dalam kehidupan organisasi itu, maka timbul berbagai upaya para ahli untuk meneliti mengapa atau mencari sebab-sebab mengapa seorang para pemimpin berhasil mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keinginan mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan. Bahkan karena kelebihan seorang pemimpin, sifat-sifat perilaku yang pribadi sekalipun, dapat diubah dan digerakkan menjadi satu rasa kebersamaan dan semangat kerja sama sesuai dengan perilaku organisasi.

Dengan demikian, ada faktor-faktor tertentu yang menyebabkan seorang pemimpin berhasil dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, baik yang lain sebagai bawahan, sesama kolega, dan mereka yang memiliki posisi lebih tinggi. Keberhasilan pemimpin disamping ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku, juga ditentukan oleh faktor kewibawaan. Sebagai salah satu konsep kepemimpinan, otoritas menyangkut semua aspek yang terkait dengan kepemimpinan seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi orang lain.

Pengertian kewibawaan dalam konteks kepemimpinan adalah sebagaimana dikemukakan oleh Stephen P. Robbins: *concept of power as the ability to induce or influence behavior*. Oleh karena itu, sesuai pula yang dikatakan oleh Koontz Cs. bahwa

peran seorang pemimpin: "... *Is to induce persuade all subordinate or followers to contribute willingly to organization goal in accordance with the maximum capability*" (Mastuki, 2003).

Otoritas memiliki peran sebagai kekuatan pendorong bagi setiap pemimpin. Sebab di dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku bawahan terhadap pencapaian tujuan organisasi, selain berbagai teknik kepemimpinan, juga perlu memiliki kekuatan pendorong tertentu yang disebut otoritas. Sekali lagi, timbul pertanyaan apa sebab, mengapa? Dalam upaya menjawab pertanyaan di atas ada berbagai pendekatan dan penelitian dalam dunia kepemimpinan, sehingga timbullah teori kepemimpinan.

### **Teori Kepemimpinan**

Ada tiga sasaran utama teori kepemimpinan, yaitu sifat, perilaku dan situasi, serta kewibawaan pemimpin (Mastuki, 2003).

#### *Teori Kepemimpinan Sifat*

Teori ini didasarkan pada pendapat bahwa keberhasilan pemimpin karena disebabkan oleh kelebihan dari kualitas yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri. Karakteristik ini dapat mengubah sifat fisik, seperti: tinggi, ekspresi wajah, stamina, dan sebagainya. Di samping sifat-sifat fisik juga sifat kemampuan, seperti: kecerdasan, lancar berbicara, dan sebagainya. Sedangkan sifat-sifat lainnya adalah ciri kepribadian, serta harga diri, kejujuran, keteladanan, dan sebagainya. Teori ini dianggap kuno, karena hasil penelitiannya bersifat deskriptif dan tidak selalu ada relevansi antara keberhasilan seseorang pemimpin dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

#### *Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi*

Menurut teori ini perilaku seorang pemimpin mempunyai kecenderungan ke arah dua hal: pertama, konsiderasi (*cosideration*), yaitu kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini memiliki gejala-gejala seperti sifat

pimpinan yang ramah tamah, membantu kepentingan bawahan, membela bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, memberikan kesejahteraan bawahan, dan sebagainya. Kedua, struktur inisiasi (*initiating structure*), yaitu kecenderungan seorang pemimpin untuk memberikan batasan antara peran pemimpin dan peran bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Tanda-tandanya adalah: bawahan diberikan intruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan, hasil yang akan dicapai. Oleh karena itu, pemimpin membuat berbagai standar yang perlu dilakukan oleh bawahan.

Teori ini kemudian dikembangkan oleh Robert R Blake dan Jane S. Mouton yang terkenal dengan teorinya *The Managerial Grid Leadership Styles*. Dalam teori Blake istilah konsiderasi disebut kecenderungan kepada bawahan (*concern for people*) dan struktur inisiasi disebut kecenderungan pada hasil (*concern of production*). Berdasarkan teori ini, pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang perhatiannya pada bawahan tinggi, dan hasilnya juga tinggi. Kemudian timbul Teori Kepemimpinan Situasi. Teori ini hasil pengembangan Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard, yaitu: 1) Seorang pemimpin harus menjadi diagnosis yang baik; 2) Seorang pemimpin harus fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kematangan bawahan. Jadi, singkatnya dalam Teori Situasi adalah bahwa perilaku seorang pemimpin harus selalu disesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahan. Istilah kedewasaan bagi bawahan mempunyai komponen pengertian sebagai berikut: 1) Memiliki tujuan, termasuk kemampuan untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan tersebut; 2) Memiliki rasa tanggung jawab, dalam arti memiliki kemampuan (kompetensi) dan kemauan (motivasi); 3) Memiliki pendidikan dan pengalaman; dan 4) Memiliki relevansi eksplisit, yaitu kemauan teknis untuk melaksanakan tugas, dan memiliki kepercayaan diri dan rasa harga diri.

### **Implikasi Kepemimpinan Bagi Pesantren**

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Misalnya di era ini, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren tanpa mengorbankan karakteristik atau kredibilitas pengasuh pesantren. Di pesantren, kepemimpinan dilakukan dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak dalam tim program, di dalam organisasi guru, orang tua dan siswa (ulama, wali santri dan santri). Kepemimpinan campuran ini menjadi kekuatan pendukung untuk kegiatan sehari-hari di pesantren.

Menyimak pemikiran di atas, dapat kita temukan pemahaman tentang kepemimpinan secara utuh yang terkait dengan pemberdayaan pesantren. Oleh karena itu, pemahaman tentang kepemimpinan di dalam latar belakang pesantren, perlu kita carikan kerangka konseptual yang tepat dalam rangka melestarikan dan menciptakan inovasi-inovasi dalam sistem pesantren. Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka, sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik. Namun, karena lembaga pesantren semakin berubah, termasuk mengatur sistem sekolah di dalamnya, lembaga ini secara alami harus menjalankan fungsi layanannya secara sistematis (Baharun, 2017). Misalnya, pesantren salafiyah menyelenggarakan wajib belajar pendidikan dasar (wajib dikdas) sembilan tahun, maka dengan sendirinya harus mematuhi persyaratan administrasi yang disepakati. Selanjutnya, pesantren juga harus berupaya meningkatkan mutu guru/ustadz dan manajemennya secara profesional.

Otonomi yang tinggi dalam lembaga pesantren, sebenarnya dapat dijadikan modal utama bagi satuan pendidikan agama tersebut untuk memasuki era kompetisi global dalam pendidikan. Hanya saja, tugas

ini menuntut tersedianya kultur kinerja dan peran pengasuh pesantren yang mampu menciptakan dan memelihara kultur tersebut, serta memilih strategi yang tepat untuk memecahkan masalah-masalah kepesantrenannya. Implikasinya adalah bahwa pada prinsipnya, perubahan atau pengembangan pesantren berusaha mencapai prestasi baru yang lebih baik, namun sama sekali tidak boleh merusak nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan inti yang dianut.

Oleh karena itu, di bawah ini penulis mengajukan kepemimpinan transformasional sebuah tipologi kepemimpinan yang barangkali dapat menjadi acuan dan pertimbangan bagi pengasuh pesantren dalam melaksanakan tugas kepemimpinan di lembaga masing-masing.

### **Kepemimpinan Transformasional di Pesantren**

Hasil studi Burn (1978) tentang kepemimpinan dari waktu ke waktu, menunjukkan bahwa pemimpin yang paling sukses untuk melakukan perubahan adalah mereka yang telah mencoba menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional. Mereka selalu berhasil dalam meningkatkan komitmen pengikut untuk melakukan tugas-tugas institusional sehingga mereka benar-benar merasa memiliki kewajiban moral. Oleh karena itu, kapasitas kepemimpinan ini patut dikembangkan di dunia pesantren khususnya dalam rangka transisi menuju kepada sistem pengelolaan pesantren yang efektif. Hal penting yang harus diingat bagi siapa saja yang ingin menerapkan kepemimpinan transformasional, termasuk pengasuh pesantren, adalah tidak hanya mengandalkan kharisma personal, tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Kepemimpinan transformasional bertolak belakang dengan model kepemimpinan transaksional berdasarkan pertukaran layanan (dari seorang guru, misalnya) dengan berbagai bentuk upah

(gaji intrinsik dan penghargaan upah) yang dikendalikan oleh pemimpin, setidaknya di bagian-bagian tertentu.

Walaupun demikian, Bass dan Avolio menawarkan sebuah “teori dua faktor” (a two-factor) kepemimpinan, dimana kepemimpinan transformasional dapat eksis berdampingan dengan kepemimpinan transaksional. Teori ini dipandang sebagai dua faktor penting untuk menjaga organisasi dalam memberikan jaminan bahwa pembelajaran atau perkuliahan dapat berjalan dengan lancar. Kepemimpinan transformasional secara khusus terkait dengan ide perbaikan. Bass dan Avolio (2006) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional akan muncul jika pemimpin: 1) Merangsang antusiasme kolega dan pengikut untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru; 2) Mengurangi visi dan misi menjadi tim dan organisasi; 3) Kembangkan kolega dan pengikut di tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi; 4) Memotivasi kolega dan pengikut untuk melihat minat mereka masing-masing, sehingga mereka bisa mendapat manfaat dari kepentingan organisasi mereka.

Alternatif lain adalah bahwa mereka menyebut kepemimpinan transformasional sebagai empat hal berikut: 1) Pengaruh ideal (para pemimpin dipandang sebagai modal peran bagi yang lainnya); 2) Motivasi yang inspirasional; 3) Stimulasi intelektual; 4) Pertimbangan yang didasarkan pada individu (mencakup pemimpin yang berperan sebagai mentor atau panasehat bagu individu dalam suatu instansi) (Coleman, 1978). Telah banyak penelitian dan studi yang dilakukan yang mencakup bisnis dan industri, pemerintahan, militer, institusi pendidikan, dan organisasi nonprofit. Kesemuanya itu menunjukkan, bahwa para pemimpin transformasional adalah lebih efektif dan memuaskan daripada pemimpin transaksional. Studi-studi dalam institusi pendidikan telah mengindikasikan bahwa para pemimpin transformasional tampil menjadi sosok yang selalu membantu para anggota/staf dengan

mengembangkan dan menjaga kultur sekolah/pesantren yang kolaboratif dan profesional, membantu pengembangan guru/ustadz, serta membantu mereka dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif (Coleman, 1978).

Penelitian tentang kepemimpinan transformasional juga telah dianalisis, dengan harapan dapat memberikan pengaruh terhadap tipe kepemimpinan ini. Beberapa temuan dari sebuah analisis terhadap 20 studi tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa: kepemimpinan transformatif, secara keseluruhan, sangat berkaitan dengan kepuasan pemimpin dan persepsi positif terhadap efektifitas pemimpin, juga sangat berkaitan dengan kemauan para anggota organisasi untuk meningkatkan upaya ekstra. Selain itu, tingkat organisasi memiliki pengaruh terhadap persepsi guru terhadap efektifitas dan pengembangan. Kualitas kepemimpinan yang dikaitkan dengan pengaruh transformasional adalah: kharisma/ visi/ inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang didasarkan pada kepentingan individu (Coleman, 1978).

Diantara karakteristik pemimpin transformatif yang dikemukakan oleh Beare, Caldwell & Milikan adalah sebagai berikut: 1) Memiliki kapasitas bekerja sama dengan orang lain untuk merumuskan visi Lembaga; 2) Memiliki jati diri (personal platform) yang mewarnai tindakan/perilakunya; 3) Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen dikalangan staf, murid, orang tua, dan pihak lain dalam komunitas sekolah, termasuk pesantren; 4) Menampilkan banyak gaya peran kepemimpinan dengan cara teknis, humanistik, edukatif, simbolis, dan budaya; 5) Ikuti dan tanggapi kecenderungan dan masalah, ancaman dan peluang di lingkungan pendidikan dan komunitas yang lebih luas, baik secara lokal, nasional, maupun internasional, serta mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinnnya; dan 6)



Berdayakan staf dan komunitas sekolah / pesantren dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan (Mastuki, 2003). Setiap pengelolaan pesantren hendaknya memberi keuntungan bagi santri dengan meningkatkan hasil belajar dan kesalehan perilaku mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini jelas diperlukan kepemimpinan transformatif seoptimal mungkin.

Secara umum, peranan pemimpin transformasional dalam dunia pesantren dapat diidealisasi ke dalam empat hal penting, yaitu: (1) misi dan tujuan, (2) proses belajar dan mengajar, (3) iklim belajar, dan (4) lingkungan yang mendukung (Mastuki HS, 2003). Dari sisi misi dan tujuan, pengasuh pesantren hendaknya mampu merumuskan misi dan tujuan lembaga yang dipimpinnya, serta mengkomunikasikan misi dan tujuan tersebut kepada komunitas pendidikan pesantren. Perannya dalam proses belajar-mengajar, seorang pemimpin pesantren diharapkan dapat mendorong mutu pembelajaran, membimbing dan mengevaluasi pengajaran, mengalokasikan dan memelihara waktu belajar, mengoordinasikan kurikulum, dan memantau kegiatan pembelajaran santri.

Dilihat dari iklim belajar, seorang pemimpin pesantren, setidaknya mampu menetapkan harapan-harapan dan standar yang positif, memilih fasilitas, memberikan motivasi kepada guru/ustadz dan santri untuk giat bekerja, serta mendorong pengembangan kapasitas guru/ustadz dan santri. Adapun dari sisi lingkungan, seorang pemimpin pesantren hendaknya mampu menciptakan lingkungan yang aman dan teratur, memberikan peluang seluas-luasnya kepada santri untuk berpartisipasi dalam program pesantren, mengembangkan kerja sama dan keterpaduan staf (pengurus pesantren), menjamin sumber-sumber luar dalam rangka pencapaian tujuan lembaga pesantren, serta mempererat hubungan antara keluarga santri dan pesantren.

### **Kepemimpinan Responsif**

Kepemimpinan ini adalah bagian dari kepemimpinan transformasional yang responsif terhadap kebutuhan santri, komunitas pesantren, dan masyarakat luas. Jenis kepemimpinan ini penting, mengingat lembaga pesantren berdiri atas inisiatif pengasuh, tetapi dalam perkembangannya masih melibatkan dukungan masyarakat. Karena itu, wajar jika pengasuh pesantren menyampaikan informasi penting tentang kepercayaan yang diberikan kepada pimpinan sekolah asrama. Caldwell & Spinks mendefinisikan akuntabilitas dalam proses penyediaan informasi kepada pihak lain, dalam rangka memberi penilaian tentang suatu program. Dalam konteks pesantren, proses pemberian informasi dapat dilakukan secara internal, termasuk wali santri. Namun dapat pula akuntabilitas dapat dilakukan secara eksternal, yakni pemimpin pesantren menyampaikan informasi kepada pihak luar, termasuk instansi terkait, masyarakat sekitar dan masyarakat luas, tentang sejauh mana lembaga telah merespon kebutuhan santri. Pemberian informasi juga sangat fleksibel, dapat melalui rapat khusus, atau melalui majlis-majlis/ forum-forum yang paling memungkinkan diselenggarakan oleh pesantren. Misalnya majlis-majlis: haflatul imtihan, munadlarah, akhirus sanah, khataman, peringatan hari-hari besar Islam dan hari raya, festival, dan sebagainya.

Dalam sistem sekolah formal, akuntabilitas lembaga lebih berupa laporan keuangan dan administrasi. Hal ini karena sekolah formal memang sangat bergantung kepada kontribusi pemerintah dan masyarakat berupa uang/material. Penyelenggaraannya juga tunduk kepada sistem pendidikan formal atau birokrasi terkait. Oleh karena itu, ujian pemberian informasi adalah laporan pertanggungjawaban. Sebaliknya, kecenderungan pesantren muncul atas inisiatif individu pengasuh, segala kebutuhannya ditanggung oleh pengasuh, maka manajemennya sangat subyektif. Dari sinilah harus dipahami bahwa akuntabilitas

pesantren tujuannya bukan untuk memberikan laporan pertanggungjawaban, tetapi lebih bersifat tanggungjawab moral pengasuh kepada *stakeholders*.

Adapun isi akuntabilitas yang perlu disampaikan oleh pengasuh pesantren antara lain adalah: maksud diselenggarakannya pesantren, kualifikasi santri, kualifikasi staf/guru/ustadz, metode belajar-mengajar di pesantren, indikator-indikator keberhasilan, dan lain-lain yang dianggap perlu.

### **Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Merujuk pada definisi tentang kepemimpinan transformasional yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidealisasikan sosok pemimpin pesantren yang transformatif sebagai berikut:

*Pertama*, Pemimpin pesantren yang transformatif akan selalu terbuka dan tulus untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya. Karena keberhasilan suatu kelompok, lebih-lebih sebuah lembaga dalam pesantren memerlukan kritik dan saran dalam mengevaluasi kegiatan-kegiatan, program-program serta pelaksana kegiatan/program yang telah berjalan. Keterbukaan seorang pemimpin terhadap hal ini merupakan bentuk kolaborasi antara pemimpin pesantren dengan lingkungan sekitar dalam mewujudkan cita-cita bersama. Menuntaskan misi-misi pesantren dalam mencapai visi yang telah disepakati secara bersama.

*Kedua*, Pemimpin pesantren yang transformatif akan selalu berpegang pada prinsip bahwa sekolah asrama adalah lembaga yang harus disediakan pelayanan kepada komunitas pesantren (santri, wali santri, dan ustadz) serta masyarakat luas. Pesantren harus memenuhi beberapa unsur/elemen pesantren, diantaranya adalah adanya Kiai, Masjid, Pondok (asrama), Santri, dan Kitab Kuning. Apabila salah satu unsur tersebut tidak tersedia, maka pesantren belum sempurna untuk dikatakan pesantren. Unsur-unsur tersebut harus

disediakan oleh pesantren sebagai bentuk pelayanan dan kenyamanan melayani santri dalam keberlangsungan Kegiatan belajar mengajar santri di Pesantren.

*Ketiga*, Pemimpin pesantren yang transformatif akan mampu bekerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memelihara dan melindungi budaya pesantren berdasarkan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual Islam. Studi-studi dalam institusi pendidikan telah mengindikasikan bahwa para pemimpin transformasional tampil menjadi sosok yang selalu membantu para anggota/staf dengan mengembangkan dan menjaga kultur sekolah/pesantren yang kolaboratif dan profesional, membantu pengembangan guru/ustadz, serta membantu mereka dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif (Coleman, 1978).

Kolaborasi harus dilakukan pesantren dalam memajukan lembaga pendidikan pesantren. Kolaborasi dapat dilakukan dengan wali santri dalam penjangkaran generasi baru atau rekrutmen Santri baru. Kolaborasi juga dapat dilakukan dengan lembaga pendidikan yang lebih maju, untuk saling belajar serta menjadikan motivasi dalam kemajuan lembaga sendiri. Dan kolaborasi juga dapat dilakukan dengan pihak-pihak lain yang terhubung langsung dengan program dan kegiatan lembaga pesantren. Seperti halnya program cepat baca kitab, program robotic, dan program lainnya dalam rangka kemajuan lembaga.

*Keempat*, Pemimpin pesantren yang transformatif akan proaktif dalam mengeksplorasi informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif, dan berusaha untuk melengkapi fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan. Pada era milenial ini, sosok santritaak boleh kalah saing dalam perkembangan teknologi, meski terkadang dalam peraturan pesantren terdapat batasan waktu dalam mengoperasikan teknologi. Namun hal ini tidak lah menjadi alasan lembaga pesantren akan tertinggal dalam perkembangan teknologi. Hanya saja waktu pelaksanaan dan penggunaan teknologi

tersebut telah tersusun dalam jadwal pesantren. Meski demikian, pesantren akan tetap melaksanakan pengadaan-pengadaan baru dalam melengkapi fasilitas yang diperlukan.

*Kelima*, Pemimpin pesantren yang transformatif juga kreatif optimal dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran pesantren yang terbatas. Hal ini nantinya dapat terlihat dari manajemen pesantren terhadap pengaturan lingkungan pesantren dan pengelola pesantren. Tidak sedikit pesantren yang memberikan warna berbeda terhadap pengaturan lingkungan dan pemberian pelayanan. Sehingga masyarakat (wali santri) merasa nyaman.

*Keenam*, Pemimpin pesantren yang transformatif berusaha mampu menganalisis informasi yang bersumber dari hasil evaluasi para ustadz atau staf lain. Langkah selanjutnya dapat dilakukan dengan meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis. Hal ini dilakukan berdasarkan musyawarah dalam mencapai kesepakatan bersama yang akan dijalankan bersama pula.

*Ketujuh*, Pemimpin pesantren yang transformatif berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di pesantren setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten. Kewaspadaan adalah suatu bentuk siaga yang harus ada pada siapapun, karena satu kesalahan dapat berakibat fatal jika menimbulkan keresahan dalam pesantren. Maka dari itu pemimpin pesantren harus dapat mem-*filter* segala informasi yang datang. Baik tidaknya informasi tersebut sudahlah dapat tercover oleh pemimpin, sehingga masalah dapat dicegah sebelum terjadi. Karena sejatinya, mencegah lebih baik dari pada mengobati.

*Kedelapan*, Pemimpin pesantren yang transformatif berusaha terbuka terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif (Mastuki, 2003). Keterbukaan yang dilakukan pemimpin pesantren tidaklah berlaku untuk semua kalangan,

karena jika itu yang terjadi maka pemimpin pesantren akan kesulitan dalam memilih atau meng-*cover* segala informasi yang masuk dalam pesantren. Dengan memilih untuk terbuka terhadap segala hal yang akan memberikan manfaat atau fungsi yang baik pada pesantren, maka perubahan dengan inovatif dan reformatif kan terus terjadi dan berkelanjutan.

Pemimpin pesantren (kyai) hakekatnya adalah seseorang yang diakui oleh masyarakat, karena keahliannya dibidang keagamaan, kepemimpinan, daya pesona atau kharismanya. Melalui kelebihan-kelebihan itu, kyai dapat mengarahkan perubahan-perubahan sosial di lingkungannya, sehingga kehidupan masyarakat menjadi lebih baik dan bermutu. Dalam beberapa studi tentang kyai dan perubahan sosial, pengasuh/pemimpin pesantren (kyai) memiliki dua fungsi: pertama, sebagai agen budaya, kyai memerankan diri sebagai filter budaya yang datang ke masyarakat. Kedua, kyai sebagai mediator, yaitu dapat menjadi penghubung diantara kepentingan berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elit dengan masyarakat.

## PENUTUP

Dari uraian tersebut dapatlah diambil kesimpulan bahwa: Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang secara terus menerus melakukan perubahan untuk peningkatan organisasi. Para pemimpin yang paling sukses dalam membuat perubahan adalah mereka yang telah mencoba menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional. Model kepemimpinan transformasional ini perlu dikembangkan di dunia pesantren, khususnya dalam rangka transisi menuju kepada sistem pengelolaan pesantren yang efektif. Pesantren harus dikelola sesuai dengan tata aturan manajemen modern, selain itu harus mengembangkan pola kepemimpinan transformasional agar dapat eksis di tengah persaingan global. Para pemimpin yang paling sukses dalam membuat perubahan

adalah mereka yang telah mencoba menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional.

Saran-saran Dalam rangka mencapai visi dan misi pesantren yang agung, patut kiranya para pemimpin/pengasuh pesantren mempertimbangkan beberapa rekomendasi berikut: Mengadaptasikan kurikulum untuk memenuhi tuntutan kebutuhan belajar santri, mendayagunakan otoritas pesantren yang besar untuk memanfaatkan sumber pendidikan secara kreatif, dan selalu menempatkan para guru/ustadz dan staf dalam *team work* yang solid untuk menjalankan misi pesantren.

Memahami pola manajemen pesantren secara tepat dalam rangka meraih peluang memenangkan persaingan global. Selalu aktif mengadaptasi model-model manajemen pendidikan yang cocok untuk mengembangkan program pesantren. Melakukan pengembangan mutu guru/ustadz berdasarkan *planning* yang jelas. Melaksanakan pengembangan program bagi guru/ustadz, santri, dan wali santri secara serempak sesuai dengan kultur pesantren salafiyah. Mengembangkan kualitas guru/ustadz melalui kerjasama dengan lembaga atau instansi terkait (Kementerian Pendidikan, Kementerian Agama, LSM, UIN/ IAIN/ STAIN, dsb). Memberi penghargaan yang tepat bagi guru/ustadz dengan prestasi dan kinerja yang baik. Membangun keakraban dengan para staf (pengurus pesantren) dan guru/ustadz secara proporsional, sehingga tidak mengurangi kredibilitas sebagai pemimpin pesantren. Melibatkan sebanyak mungkin unsur masyarakat dalam mengembangkan pesantren, khususnya dunia industri, atau dunia kerja. Memperluas (diversifikasi) komunitas belajar dengan memasukkan bermacam-macam sektor pendidikan (umum, profesional dan agama).

## DAFTAR PUSTAKA

- Burns, J. M., Looney, A., Casey, N., & O'Donnell, M. L. (1978). *Leader*. New York: Harper and Row.
- Bush, T., & Coleman, M. (2006). *Leadership and Strategic Management in Education: Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Terj: Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Departemen Agama. (1988). *Depag RI Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam.
- Dhofier, Z. (1984). *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Halim, A. (2005). *Manajemen pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Hasan Baharun, Z. (2017). *Manajemen Mutu Pendidikan: Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan Balanced Scorecard*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- Mastuki HS,. (2003). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Munawir, A.,W. (1964). *Kamus Arab Indonesia*. Yogyakarta: Pon.Pes.Al-Munawir.
- Poerbakawatja, S. (1976). *Ensiklopedia Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ziamek, M. (1985). *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: LP3ES.

