

## GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEBIJAKAN DI PERGURUAN ISLAM PONDOK TREMAS PACITAN

*Intan Wijayanti*

PKBM Ma'had Ibnu Ali Waru, Sidoarjo

email: intanwy@yahoo.com

### **Abstract**

Although *pesantren* are faced with globalization and modernization, some *pesantren* still maintain the old traditions rigidly which is are considered still sophisticated, ie leadership of *pesantren* that are dynastic, centralized and hierarchical centered to the *kiyai*. In *pesantren*, *kiyai* has absolute power and authority. Charismatic-individualistic leadership pattern of *Kyai* cause to destruction *pesantren*. Therefore, the pattern of a single leadership needs to be transformed into a pattern of leadership that involves a lot of people in the ranks of leadership, to jointly run the organization of *pesantren*, which is known as the concept of collective leadership. This leadership system changes will affect how the *kiyai* formulated the policy that will impact on the survival of *pesantren* in the future. This study will explore the system of Collective Leadership in Policy Making in Universities Islam Pondok Tremas Pacitan.

### **Abstrak**

Meskipun *pesantren* dihadapkan pada arus globalisasi dan modernisasi yang penuh dengan perubahan dan pembaharuan, beberapa *pesantren* masih ada yang secara *rigid* mempertahankan tradisi lama yang dianggapnya masih *sophisticated*, yaitu kepemimpinan *pesantren* yang bersifat dinasti, sentralistik dan hierarkis yang berpusat pada *kiyai*. Dalam *pesantren*, *kiyai* memiliki *power and authority* mutlak. Pola kepemimpinan *kyai* yang karismatik-individualistik ini menyebabkan *pesantren* rawan terhadap kehancuran. Oleh karena itu, pola kepemimpinan tunggal tersebut perlu ditransformasi menjadi pola kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi *pesantren*, yang dikenal dengan konsep kepemimpinan kolektif. Perubahan sistem kepemimpinan ini akan mempengaruhi bagaimana ia merumuskan dan mengambil kebijakan-kebijakan yang akan berdampak pada kelangsungan *pesantren* di masa depan. Kajian ini akan mengupas sistem Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.

**Keywords:** leadership, collective, decision making.

## A. Pendahuluan

Eksistensi pesantren yang *indigenous*,<sup>1</sup> kini dihadapkan pada tantangan baru sebagai akibat dari arus globalisasi dan modernisasi.<sup>2</sup> Agaknya beberapa pesantren masih ada yang secara rigid mempertahankan tradisi lama yang dianggapnya masih *sophisticated*<sup>3</sup> dalam menghadapi persoalan-persoalan yang muncul dari luar. Kekakuan tersebut, yang paling esensial, berasal dari aspek kepemimpinan pesantren yang notabene masih terpola pada kepemimpinan sentralistik dan hierarkis yang berpusat pada satu personal yaitu kyai. Seperti halnya sebuah kerajaan, tahta kepemimpinan kyai akan diserahkan kepada putra pertama dan dilanjutkan oleh keturunan berikutnya. Sehingga pesantren dapat diibaratkan sebagai sebuah kerajaan kecil di mana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*)<sup>4</sup> dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Kekuasaan mutlak bersifat tunggal ini melahirkan implikasi manajemen yang otoritarianistik.

Selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit dalam menghadapi kompleksitas masalah pondok pesantren, kepemimpinan tunggal bisa mengganggu keberlangsungan pondok pesantren<sup>5</sup> di masa yang akan datang. Pola kepemimpinan kyai yang karismatik-individualistik dianggap kurang kondusif dan prospektif dalam menghadapi tantangan-tantangan modernisasi, sehingga tidak bisa dipungkiri pesantren akan rawan kematian.

Mengingat betapa bahayanya kepemimpinan tunggal yang dapat mengancam kontinuitas pesantren, maka pola kepemimpinan tunggal tersebut perlu ditransformasikan menjadi pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan zaman, yaitu dengan merancang suksesi yang tidak lagi berdasarkan genealogi, melainkan ditekankan pada profesionalisme.<sup>6</sup> Pola kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-

<sup>1</sup> Indigenous bermakna tumbuh secara alami. Lihat Nurcholish Majid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 3.

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 308.

<sup>3</sup> Majid, *Bilik-Bilik Pesantren*, 114.

<sup>4</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1994), 56.

<sup>5</sup> Atiqullah Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Di Jawa Timur," *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* 20, No. 1 (2012): 23.

<sup>6</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2002), 47.

sama menjalankan roda organisasi pesantren.<sup>7</sup> Dengan kata lain, pesantren perlu menerapkan sistem kepemimpinan kolektif atau kepemimpinan bersama. Kepemimpinan kolektif adalah benteng pertahanan terhadap kematian pesantren.<sup>8</sup> Melalui sistem kepemimpinan kolektif, selain menghilangkan ketakutan akan kelangsungan hidup pesantren di masa yang akan datang, tugas berat yang diemban oleh kyai akan terasa ringan karena beban tanggung jawab dipikul bersama-sama.

Representasi pondok pesantren yang menganut pola kepemimpinan kolektif sehingga *survive* serta eksis di tengah-tengah globalisasi dan modernisasi yang sangat menarik untuk dikaji dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Tremas Pacitan, atau lebih dikenal dengan Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan. Pondok Tremas mampu membuktikan kaidah *al-muhāfazatu ‘alā al-qāḍimi al-ṣālih wa al-akhdu biḥadīdi al-aṣlahu* (melestarikan perkara lama yang baik dan mengambil perkara baru yang lebih baik). Di satu sisi, Pondok Tremas mampu mempertahankan nilai-nilai positif sebagai ciri khas kepesantrenannya, dan di sisi lain Pondok Tremas juga mau menerima hal-hal baru yang dibutuhkan masyarakat modern seperti sekarang ini.

Kebijakan-kebijakan strategik yang ditetapkan Pondok Tremas dalam membuktikan kaidah tersebut, tidak terlepas dari proses pengambilan keputusan. Melalui pengambilan keputusan inilah kemampuan pemimpin diuji sejauh mana efektivitas peran kepemimpinan itu dilaksanakan. Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja pemimpin pesantren. Semua keputusan pemimpin akan menjadi acuan komunitas pesantren dalam berpikir, bersikap dan berbuat. Oleh karena itu, kyai sebagai figur sentral pesantren, perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuatan keputusan.<sup>9</sup> Dalam konteks latar belakang diatas itulah, tulisan ini akan mengkaji tentang manajemen kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan di perguruan Islam Tremas, Pacitan.

---

<sup>7</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 70.

<sup>8</sup> Qomar, *Pesantren*, 46.

<sup>9</sup> Muhammad Sulthon, Moh Khusnuridlo, dan Zakiyah Tasnim, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (LaksBang PRESSindo, 2006), 46-47.

## B. Konsep Pondok Pesantren

Pondok pesantren terbentuk dari dua kata, yaitu “pondok” dan “pesantren”. Pondok berarti “rumah” atau “tempat tinggal”.<sup>10</sup> Kata “pondok” ditengarai juga berasal dari istilah bahasa Arab *fundūq* yang berarti hotel atau asrama.<sup>11</sup> Sedangkan pesantren menurut pengertian dasarnya adalah “tempat belajar para santri”.<sup>12</sup> Pondok pesantren dapat diartikan sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, yang didalamnya terdapat seseorang kyai yang mengajar dan mendidikan para santri dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal santri.<sup>13</sup>

Terdapat 5 (lima) elemen utama di dalam sebuah pondok pesantren. Kelima elemen itu adalah: (1) Kyai, merupakan elemen yang paling esensial<sup>14</sup> dan figur sentral<sup>15</sup> dalam pesantren. Tugas seorang kyai tergolong multifungsi yaitu sebagai guru, *muballigh*, sekaligus manajer. (2) Santri, berarti orang yang mendalami agama Islam.<sup>16</sup> Dalam tradisi pesantren, santri digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu *santri mukim* dan *santri kalong*. *Santri mukim* adalah santri yang berasal dari tempat yang jauh dan menetap di lingkungan pesantren. Sedangkan *santri kalong* adalah santri yang berasal dari daerah sekitar pesantren dan tidak menetap di pesantren. Untuk mengikuti pembelajaran di pesantren, mereka pulang pergi antara pesantren dan rumah masing-masing (*laju*).<sup>17</sup>

(3) Masjid, selain difungsikan sebagai tempat jama'ah shalat lima waktu dan shalat Jum'at, juga difungsikan sebagai tempat pengajian kitab-kitab dan acara pengembangan santri seperti latihan khutbah Jum'at, sholawat Barzanji dan *muhadoroh*.<sup>18</sup> (4) Kitab Islam klasik atau kitab kuning. Pengajaran kitab kuning, menurut Kyai Sahal Mahfudz, dilakukan melalui dua tahap. *Pertama*, menggunakan metode *utawi-iki-iku* dengan rumus huruf *mim, kha*, dan seterusnya. *Kedua*, menjelaskan ulasan terhadap

<sup>10</sup>Tim Redaksi Tesaaurus Bahasa Indonesia, *Tesaurus bahasa Indonesia pusat bahasa* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 382.

<sup>11</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 18.

<sup>12</sup>*Ibid.*, 18–19.

<sup>13</sup>Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 24.

<sup>14</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 55.

<sup>15</sup>Sulthon, Khusnuridlo, dan Tasnim, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, 14.

<sup>16</sup>Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan nasional, 2008), 1266.

<sup>17</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 34.

<sup>18</sup>Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 54.

isi kandungannya secara tekstual-harfiah (*letterlijk*) maupun sampai dengan pengertian-pengertian dibaliknya.<sup>19</sup>

(5) Pondok, berasal dari kata bahasa Arab *al-fundūq* yang berarti hotel, penginapan,<sup>20</sup> atau bisa juga diartikan dengan istilah asrama santri. Komplek asrama pesantren tersebut biasanya dibatasi atau dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar dan masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.<sup>21</sup>

Metode pembelajaran yang khas pesantren yaitu *wetonan* (*bandongan*), *sorogan* dan hafalan. Metode *wetonan* atau *bandongan* merupakan metode pembelajaran di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai (atau ustadz) yang menerangkan pelajaran. Santri menyimak kitab masing-masing dan mencatat jika perlu.<sup>22</sup> Metode ini disebut juga *collective learning processes* (layanan kolektif).<sup>23</sup> Sedangkan metode *sorogan* sedikit berbeda dari metode *wetonan* di mana santri menghadap kyai (atau ustadz) satu persatu dengan membawa kitab yang dipelajari sendiri. Kyai membacakan dan menerjemahkan kalimat demi kalimat, kemudian menerangkan maksudnya,<sup>24</sup> atau hanya menyimak sambil mengoreksi dan mengevaluasi bacaan dan *performance* seorang santri. Metode *sorogan* ini dikenal dengan istilah *individual learning processes* (layanan individual).<sup>25</sup> Adapun metode *hafalan* berlangsung di mana santri menghafal teks atau kalimat tertentu dari kitab yang dipelajarinya. Materi hafalan biasanya dalam bentuk syair atau *nazham*.

### C. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen esensial dari suatu organisasi. Sesuai ungkapan dari Clare Rigg “*Leadership – essential ingredient of public services improvement*”.<sup>26</sup> Secara etimologi, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata “pimpin” (*lead*) dengan mendapat awalan *me* (memimpin/ *to lead*) yang berarti memandu, membimbing, menuntun,

<sup>19</sup>Sahal Mahfudz, *Fiqh Sosial* (Yogyakarta: LKiS dan Pustaka Pelajar, 1994), 260.

<sup>20</sup>Ahmad Warson Munawwir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap* (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997), 1073.

<sup>21</sup>Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 44.

<sup>22</sup>Sulthon, Khusnuridlo, dan Tasnim, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, 89.

<sup>23</sup>*Ibid.*, 3.

<sup>24</sup>*Ibid.*, 89.

<sup>25</sup>*Ibid.*, 3–4.

<sup>26</sup>Clare Rigg dan Sue Richards, *Action Learning: Leadership and Organizational Development in Public Services* (London: Routledge, 2006), 4.

mengoordinasikan. Dan berasal dari kata “pemimpin” (*leader*) yang berarti imam, orang yang memberikan arahan dan bimbingan.<sup>27</sup> Gary Yukl, memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi yang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi usaha individu maupun kolektif untuk menyelesaikan tujuan bersama. Stephen Robbins juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.<sup>28</sup>

Dari beberapa definisi di atas, unsur-unsur yang terlihat dari kepemimpinan antara lain adanya orang yang memimpin, pihak yang dipimpin, tujuan organisasi yang ingin dicapai, adanya proses koordinasi serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga, kepemimpinan yaitu proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya agar memahami dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai wewenang masing-masing, melalui koordinasi dan komunikasi, untuk bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan.

Setidaknya ada lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu: fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.<sup>29</sup>

Sedangkan teori kepemimpinan sebagai *leadership approach*, terdiri dari:

### 1. *Trait Theory*

*Trait theory* atau teori sifat didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan itu bersifat alamiah, dan setiap individu memiliki ciri khas yang belum tentu dimiliki oleh orang lain.<sup>30</sup> Hal ini berarti kepemimpinan yang berhasil bergantung pada potensi atau karakteristik individu. Dengan kata lain, pendekatan ini menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan karena didikan atau latihan.

<sup>27</sup>Indonesia, *Tesaurus bahasa Indonesia pusat bahasa*, 377–78.

<sup>28</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (London: Pearson International Edition, 2009), 402.

<sup>29</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 34–35.

<sup>30</sup>M. James L. Gibson dan John Ivancevich, *Organisasi dan Manajemen. terj. Djoerban Wahid* (Jakarta: Erlangga, 1994), 265. Lihat pula Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 411.

## 2. Personal-Behavior Theories

Ada beberapa riset yang mendukung lahirnya teori ini antara lain adalah riset yang dilakukan oleh para ahli di Universitas Michigan, yang mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang dinamakan *job-centered leadership* (berpusat pada pekerjaan) dan *employee-centered leadership* (berpusat pada karyawan). Kedua gaya ini lebih dikenal dengan gaya kepemimpinan dua dimensi (*two dimensional leadership*).<sup>31</sup> Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan melakukan pengawasan yang ketat sehingga pengikut menjalankan tugas mereka dengan menggunakan prosedur khusus.<sup>32</sup> Sedangkan kepemimpinan yang berpusat pada karyawan menekankan pada pemberian motivasi kepada pengikut, menjalin persahabatan, kepercayaan, dan menumbuhkan sikap saling menghormati antaranggota,<sup>33</sup> memperhatikan kemajuan para pengikutnya,<sup>34</sup> serta mendorong partisipasi pengikut dalam menentukan sasaran dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian tersebut, mereka menemukan bahwa kelompok kerja yang paling produktif adalah yang mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan daripada yang berorientasi pada pekerjaan.<sup>35</sup>

## 3. Contingency Theory

Teori kontingensi pertama kali dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kontingensi Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok dalam suatu organisasi yang efektif bergantung pada hubungan yang baik antara gaya pemimpin dan pengambilan keputusan.<sup>36</sup> Fiedler berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasinya. Ada tiga sifat situasi yang dapat memengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu hubungan pimpinan-bawahan, derajat susunan tugas, dan kekuasaan formal.<sup>37</sup>

Sementara itu, tipologi kepemimpinan terdiri dari: 1) tipe otokratis (diktator atau direktif). Pemimpin tipe ini memandang bahwa dirinya

<sup>31</sup>Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 192.

<sup>32</sup>Gibson dan Ivacevich, *Organisasi dan Manajemen. terj. Djoerban Wahid*, 269.

<sup>33</sup>Ismail Nawawi, *Perilaku Administrasi (Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktek)* (Surabaya: ITS Press, 2007), 196.

<sup>34</sup>Gibson dan Ivacevich, *Organisasi dan Manajemen. terj. Djoerban Wahid*, 269.

<sup>35</sup>Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 122.

<sup>36</sup>Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 415.

<sup>37</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 360.

adalah penguasa, sedangkan orang-orang yang dipimpinnya tidak lebih daripada pelaksana pemerintah, keputusan dan kehendak pemimpin, sebagai cara memmanifestasikan kekuasaannya.<sup>38</sup> 2) tipe *laissez-faire*. Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin tipe *laissez-faire* memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.<sup>39</sup> 3) tipe demokratis. Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Pemimpin senantiasa berusaha mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, dengan prinsip saling memperlakukan sebagai subjek.<sup>40</sup> 4) tipe kharismatik. Kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat *inheren*. Pemimpin kharismatik dijadikan suri teladan, idola dan model panutan oleh pengikutnya.<sup>41</sup>

Sementara itu, menurut Miftah Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang saat ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>42</sup> Secara umum, ada tiga gaya kepemimpinan pada abad kini yang hangat diperbincangkan oleh para ilmuwan. 1) ***Transactional Leadership***. Kepemimpinan transaksional menunjukkan bahwa pemimpin yang memandu orang-orang yang dipimpinnya dalam arah dan tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.<sup>43</sup> 2) ***Transformational Leadership***. Ide kepemimpinan transformasional diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya *Leadership* pada tahun 1979.<sup>44</sup> Pemimpin transformasional memandang kepada motif-motif potensial yang dimiliki pengikutnya.<sup>45</sup> 3) ***Situational Leadership***. Kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tergantung kepada situasi dan kondisi yang

<sup>38</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 161.

<sup>39</sup>Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)* (Bandung: Mandar Maju, 1994), 64.

<sup>40</sup>Nawawi, *Perilaku Administrasi (Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktek)*, 169–70.

<sup>41</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara budaya Organisasi* (Malang: Adytia Media, 2013), 44. Lihat juga Y.W. Sunindhia dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 33.

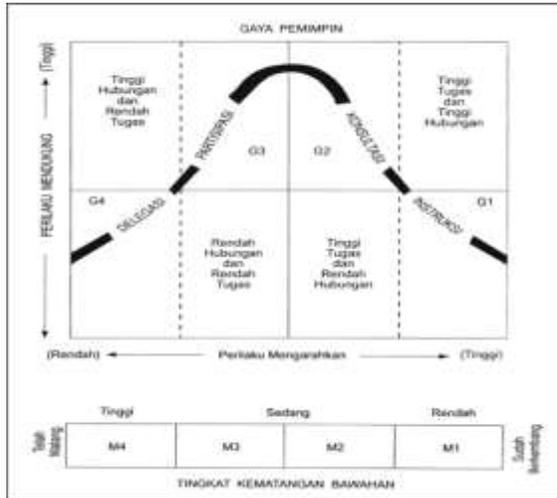
<sup>42</sup>Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), 303.

<sup>43</sup>Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 10. Lihat juga Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 52.

<sup>44</sup>Sudarwan Danim dan Dr Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 52.

<sup>45</sup>Komariah dan Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 79–80. Lihat juga James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row Publishers, 1978), 4.

melingkupinya.<sup>46</sup> Gaya kepemimpinan ini dapat dilukiskan dalam gambar berikut.



Gambar Model Kepemimpinan Situational Hersey & Blanchard

Gambar diatas menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang rendah ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 ke M4). Keempat gaya tersebut adalah instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Instruksi (G1) adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, yaitu orang yang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu dikarenakan tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Pada wilayah ini pemimpin membatasi peranan dan menginstruksikan pengikut tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana harus melakukan suatu tugas tertentu, serta melakukan pengawasan yang ketat.

Konsultasi (G2) adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Gaya konsultasi ini hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin mengarahkan pengikut karena mereka kurang mampu, dan memberikan dukungan untuk memperkuat kemauan dan antusias.

<sup>46</sup>Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 51. Lihat juga Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 321.

Partisipasi (G3) adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, yaitu orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan tugas yang diberikan dikarenakan kurangnya keyakinan. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan aktif mendengar usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin memberikan fasilitas dan berkomunikasi.

Delegasi (G4) adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, yaitu orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Pada keadaan ini, pemimpin memberikan sedikit pengarahan atau dukungan. Pengikut diperkenankan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri tentang bagaimana, kapan dan di mana melakukannya.<sup>47</sup>

#### **D. Kepemimpinan Kolektif Untuk Kontinuitas Pesantren**

Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu orang kyai yang merupakan pendiri pesantren. Kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren banyak bergantung pada keahlian, keterampilan, kedalaman ilmu, kewibawaan serta kharismatik kyai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya.<sup>48</sup> Profil kepemimpinan kyai yang kharismatik-individualistik sehingga menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak diramalkan tidak mampu bertahan lama. Oleh karena itu, sering terjadi, pesantren yang semula maju tiba-tiba kehilangan pamornya, dan bahkan mati, lantaran kyainya meninggal. Akibatnya, pesantren hanya tinggal bekas-bekasnya saja dan hanya kuburan kyai yang dapat disaksikan.<sup>49</sup>

Akibat fatal dari kepemimpinan individual kyai tersebut perlu dicegah dengan menerapkan pengelolaan pesantren dalam bentuk yayasan. Yayasan merupakan lembaga besar yang membawahi berbagai aspek yang ditangani oleh suatu institusi. Yayasan merupakan induk suatu institusi yang berfungsi sebagai pengarah, pemandu, pengambil kebijakan tertinggi, sekaligus pemegang anggaran dasar dan anggaran rumah tangga

---

<sup>47</sup>Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, 325–27.

<sup>48</sup>Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, 144.

<sup>49</sup>*Ibid.*, 43.

organisasi.<sup>50</sup> Dengan begitu, daya tahan pesantren tidak lagi bertumpu pada perseorangan, namun dikelola bersama dengan beberapa pimpinan serta jajaran yang lainnya.

Pada dasarnya, yayasan merupakan potret kepemimpinan kolektif. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kolektif berarti secara bersama-sama.<sup>51</sup> Sehingga kolektif mengacu kepada lebih dari satu individu. Dapat diuraikan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan sekelompok pemimpin yang memberikan kontribusinya untuk tujuan bersama-sama, yang memprioritaskan pada kebaikan bersama dan keseimbangan antara kebutuhan masyarakat, keuntungan, dan lingkungan.<sup>52</sup>

Sedangkan Amin Hadari dan M. Ishom El-Saha mengartikan kepemimpinan kolektif sebagai proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi tujuan bersama. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya berarti setiap orang dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*collegiality and supportiveness*).<sup>53</sup> Jadi, kepemimpinan kolektif pesantren adalah pola kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren.<sup>54</sup>

Kepemimpinan kolektif yang berlangsung secara non-hierarkis dan dalam penerapannya mengandalkan kerja sama tim. Selain itu, kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan yang memperhitungkan keberhasilan anggota, bukan perseorangan, sesuai tujuan dan tanggung jawab yang telah disepakati bersama. Pada umumnya, posisi pemimpin dilihat dari faktor keturunan semata, namun pada kepemimpinan kolektif tergantung pada keahlian dan pengalaman. Dalam konteks pesantren, pemimpin tetap berdasarkan pada keturunan atau kekerabatan, namun ada pembagian tugas dengan para kyai yang lain sehingga pesantren tidak menjadi milik satu orang kyai.

<sup>50</sup>Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 77.

<sup>51</sup>Meity Taqdir Qodratillah, dkk., *Kamus Bahasa Indonesia untuk Pelajar* (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011), 238.

<sup>52</sup>Kenneth Leithwood dan Blair Mascall, "Collective leadership effects on student achievement," *Educational administration quarterly* 44, No. 4 (2008): 529–561.

<sup>53</sup>Amin Haedari dan M. Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22.

<sup>54</sup>Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, 70.

Unsur-unsur yang dapat dijadikan daya gerak kepemimpinan kolektif, menurut Muhammad Isnaini, antara lain: a) *relasi sosial*, yaitu adanya komunikasi yang baik dan intens dari pihak pesantren dengan masyarakat; b) *sikap akomodatif*, yaitu dapat menyesuaikan diri terhadap keinginan masyarakat; c) *kepemimpinan spiritual kolektif*, artinya meskipun secara struktural tidak ada seorang kyai yang menjadi pemimpin spiritual tetapi tidak berarti bahwa dalam pesantren tidak ada yang bertanggung jawab terhadap penjagaan pada kemurnian ajaran agama. Karena hal demikian dilakukan oleh para kyai secara kolektif; d) *rasa memiliki (sense of belonging) dan rasa tanggung jawab (sense of responsibility)*, rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap pesantren tidak saja ada pada diri para kyai tetapi juga pada diri para ustadz, santri serta masyarakat di luar pesantren; e) *rasionalitas dan objektivitas*, yaitu kebijakan pesantren tidak tergantung pada perorangan tetapi tergantung pada institusi lengkap dengan mekanisme-sistemnya; f) serta *suksesi kepemimpinan yang demokratis*, dalam kepemimpinan kolektif terdapat distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing, yang memiliki kaitan hierarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik.<sup>55</sup>

### **E. Pengambilan Kebijakan Sebagai *Core of Leadership***

Pada hakikatnya, pengambilan kebijakan dalam dunia manajemen lebih dikenal dengan istilah *decision making* atau pengambilan keputusan. Untuk menentukan suatu kebijakan, langkah yang harus dilalui adalah *decision making*.

Keputusan pada dasarnya merupakan proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada.<sup>56</sup> Hoy & Miscel, Simon serta Weick dalam Bob L. Johnson memberikan pendapatnya mengenai keputusan, yaitu, “*A decision is a conscious choice made between two or more competing alternatives. This choice can be made by an individual or group. While various theorists have sought to model this process.*”<sup>57</sup> Secara singkat, pengertian senada juga disampaikan oleh Stephen P. Robbins dan

<sup>55</sup>Muhammad Isnaini, “Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan,” *Jurnal Pembangunan Manusia* Vol 4, No. 11 (2010).

<sup>56</sup>Saefullah Kurniawan dan Sule Tisnawati Erni, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2009), 116. Lihat pula Johannes Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1991).

<sup>57</sup>Bob L. Johnson Jr dan Sharon D. Kruse, *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues* (New York: SUNY Press, 2012), 13.

Timothy A. Judge bahwa, “....*decision, choices from among two or more alternatives.*”<sup>58</sup> Dan juga Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead bahwa, “*Decision making is choosing one alternative from among several.*”<sup>59</sup>

Keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tipe sebagaimana yang diungkapkan oleh Michael Armstrong dalam *A Handbook of Management Techniques*, bahwa jika dilihat berdasarkan tujuannya, keputusan terdiri dari keputusan strategis dan keputusan taktikal. Keputusan strategis bersifat jangka panjang, dan berhubungan dengan persoalan yang luas yang berdampak pada seluruh atau sebagian besar institusi. Sedangkan keputusan taktikal bersifat jangka pendek, dan berhubungan dengan permasalahan-permasalahan operasional yang hanya berpengaruh pada bagian-bagian tertentu dari suatu institusi atau parsial.

Sedangkan mengenai istilah pengambilan keputusan, H. Ofstad dalam K.J. Radford mendefinisikan sebagai perumusan beraneka alternatif tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta penetapan pilihan yang tepat antara beberapa alternatif yang tersedia, setelah diadakan pengevaluasian mengenai keefektifan masing-masing untuk mencapai sasaran para pengambil keputusan.<sup>60</sup> Pengambilan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (*problem*).<sup>61</sup> Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan yaitu serangkaian proses memilih atau menetapkan suatu tindakan sebagai respon terhadap suatu masalah, untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan personal yang membuatnya, ada dua macam keputusan yaitu keputusan individual dan keputusan kelompok. Keputusan individual merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin secara sendiri dan tidak ada orang lain yang mencampuri, sedangkan keputusan kelompok adalah keputusan yang melibatkan sekelompok orang melalui musyawarah.

Dilihat dari strukturnya, keputusan terdiri dari keputusan terstruktur dan tidak terstruktur. Keputusan yang terstruktur atau terprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin. Sedangkan keputusan yang tidak terstruktur atau tidak terprogram adalah keputusan yang bersifat baru dan

<sup>58</sup>Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 209.

<sup>59</sup>Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior* (Canada: Nelson Education, 2011), 208.

<sup>60</sup>Harald Ofstad, “An Inquiry Into The Freedom of Decision,” *Philosophical Books* 74 (1961): 1.

<sup>61</sup>Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 188.

tidak rutin, karena masalah-masalah yang datang cenderung tidak dapat diramalkan.<sup>62</sup>

Seorang pemimpin dihadapkan pada berbagai kondisi dalam pengambilan keputusan. Klasifikasi keputusan berdasarkan kondisi yang dihadapi yaitu *decision under certainty*, *decision under uncertainty*, *decision under risk* dan *decision under conflict*. Keputusan dalam kondisi pasti (*decision under certainty*) dipengaruhi oleh kondisi yang diketahui secara pasti. Sebaliknya, keputusan dalam kondisi tidak pasti (*decision under uncertainty*) dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diketahui secara pasti. Sedangkan keputusan beresiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti walaupun nilai probabilitasnya tinggi serta alternatif yang dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan. Dan terakhir keputusan dalam kondisi konflik terjadi karena adanya situasi persaingan antara anggota yang saling bertentangan.<sup>63</sup>

Dalam mengambil keputusan terdapat beberapa teori. Menurut Ismail Nawawi, tiga di antaranya adalah<sup>64</sup> pertama, *The Rational Comprehensive Theory*. Karakteristik utama dari teori rasional komprehensif yaitu melibatkan pilihan yang beralasan tentang keinginan untuk mengadopsi seperangkat tindakan yang berbeda untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Lindblom, dalam Ismail Nawawi, teori ini memuat: (a) Pembuat keputusan hanya dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dipisahkan secara tegas dari masalah-masalah lainnya; (b) Tujuan, nilai, atau sasaran yang menjadi pedoman bagi pembuat keputusan dikontraskan kemudian diurutkan berdasarkan tingkat urgensinya; (c) Berbagai alternatif yang berhubungan dengan upaya pemecahan masalah dikaji secara mendalam; (d) Konsekuensi berupa pengorbanan dan manfaat yang ditimbulkan dari setiap pilihan alternatif yang diteliti secara seksama; (e) Setiap alternatif dan konsekuensi yang menyertainya dikomparasikan dengan alternatif lainnya; (f) Pembuat keputusan akan memilih alternatif yang konsekuensinya dapat menstimulasi pencapaian tujuan yang diharapkan.

---

<sup>62</sup>Patricia Buhler, *Alpha Teach Yourself* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 68.

<sup>63</sup>Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 162–63. Keputusan berdasarkan kondisi tersebut hanya ada tiga macam yaitu keputusan dalam kondisi pasti, dalam kondisi tidak pasti, dan beresiko. Lihat Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 99.

<sup>64</sup>Nawawi, *Perilaku Administrasi (Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktek)*, 202–5.

Kedua, *The Incremental Theory* (1959). Tahun 1959, Charles Lindblom menelurkan teori pengambilan keputusan yang ia sebut dengan teori inkremental. Melalui artikelnya, Lindblom mengungkapkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam teori inkremental tersebut, yaitu: (a) Pemilihan tujuan dan analisis empiris dari tindakan yang diperlukan untuk mencapainya bersifat korelasional daripada komparasional; (b) Pembuat keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang berhubungan dengan permasalahannya dan alternatif tersebut bersifat ‘menambal’ dari kebijakan yang sudah ada; (c) Untuk setiap alternatif, hanya konsekuensi yang urgen saja yang akan dievaluasi; (d) Tidak ada keputusan tunggal yang menjadi solusi atas sebuah masalah. Oleh karena itu, pengujian terhadap keputusan menjadi langkah yang harus dilaksanakan secara kontinu; (e) Pembuatan keputusan inkremental pada hakikatnya merupakan perbaikan untuk lebih menyesuaikan dengan perkembangan.<sup>65</sup>

Ketiga, *Mixed Scanning Theory* (1967). Teori ini merupakan kritik dari teori-teori sebelumnya, yang ditawarkan oleh Amitai Etzioni pada tahun 1967. Teori *mixed scanning* mempertimbangkan fundamentalisme pengambilan keputusan sebagaimana yang tertuang dalam teori rasional komprehensif, dan pada saat yang bersamaan juga menggunakan teori inkremental untuk menghasilkan keputusan yang lebih optimal. *Mixed scanning* mempertimbangkan pula kemampuan keputusan yang berbeda-beda sehingga semakin tinggi pula kemampuan pembuat keputusan.

Pengambilan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (*problem*),<sup>66</sup> dan memerlukan beberapa tahapan atau proses yang memakan waktu, tenaga dan pikiran para pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Herbert A. Simon mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap meliputi *intelligence*, *design* dan *choice*. Kegiatan inteligen seperti halnya di militer, pengambil keputusan diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Kegiatan desain, pengambil keputusannya dimulai dari menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil. Kegiatan

---

<sup>65</sup>Lihat pula George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, ter. Ticoalu dan Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1982), 191-192.

<sup>66</sup>Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 188.

pemilihan, pengambil keputusan memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif.<sup>67</sup>

## F. Gaya Kepemimpinan Kolektif Dalam Pengambilan Kebijakan Di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

Perguruan Islam Pondok Tremas, atau familiar dengan nama Pondok Tremas, sebagai lembaga pusat pendidikan agama Islam sangat diyakini sebagai lembaga yang totalitas dalam mengkonstruksi anak-anak didiknya tidak hanya *tafaqquh fi al-din* namun juga mampu menjadi insan benar yang pintar. Oleh karena itu, Pondok Tremas memiliki posisi yang sangat strategis dalam struktur sosial di lingkungan masyarakat desa Tremas.

Pada awal berdirinya, yaitu tahun 1830 M,<sup>68</sup> pesantren ini merupakan pondok pesantren yang menganut pola *salafiyah*. Sistem pendidikan di Pondok Tremas mulai dari masa kepemimpinan KH. Abdul Mannan (1830 M) hingga awal kepemimpinan KH. Dimiyathi (1927 M) menggunakan sistem tradisional. Baru pada akhir masa kepemimpinan KH. Dimiyathi mulai diadakan pembaharuan dan penambahan, selain sistem tradisional juga menggunakan sistem nontradisional (sistem klasikal). Dengan kata lain, Pondok Tremas mulai memasukkan sistem *khalaf* ke dalam sistem pendidikannya. Tujuan dari pengadopsian sistem tersebut tidak lain adalah untuk menyesuaikan kebutuhan santri yang sangat diperlukan di masa sekarang dan mendatang.

Sebagai realisasi transformasi diri, Pondok Tremas menekankan pada tiga aspek yaitu *hardware*, *software*, dan *people ware*, yang penekanannya bukan untuk mengubah, melainkan lebih memperkaya mutu pendidikan pesantren itu sendiri.<sup>69</sup> Pertama, dari aspek *hardware*, Pondok Tremas mengadakan pembangunan secara fisik, seperti renovasi masjid, pembangunan asrama, aula, dan lain-lain.<sup>70</sup> Kedua, aspek *software*, pondok Tremas melakukan pembaharuan-pembaharuan yang dimulai dari substansi dan metodologi, yang awalnya merupakan sistem tradisional menjadi tiga sistem yaitu sistem formal, nonformal serta *vocational* (keterampilan).

Dengan adanya kegiatan-kegiatan yang semakin meningkat, menuntut pengelolaan Pondok Tremas yang tidak cukup hanya ditangani

<sup>67</sup>Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, 440–41. 440-441.

<sup>68</sup>KH. Lukman Harits Dimiyathi, wawancara, Pacitan, Nopember 2014.

<sup>69</sup>Ninik Masruroh dan Umiarso, *Modernisasi Pendidikan Islam Ala Azyumardi Azra* (Yogyakarta: Ar-Rozz Media, 2011), 119.

<sup>70</sup>Dimiyathi, wawancara, Pacitan.

oleh satu person kyai. Sehingga Pondok Tremas melakukan transformasi yang ketiga yaitu *people ware*, merombak pola kepemimpinan yang mulanya berpusat pada satu individu, menjadi pola kepemimpinan yang kolektif<sup>71</sup> serta delegatif dengan adanya pembagian wewenang ke unit-unit yang memiliki *scope* masing-masing. Unit-unit tersebut tertuang dalam struktur pesantren yang terdiri dari pelindung, pimpinan umum, sekretaris, bendahara, majelis ma'ārif, syu'ūn an-nasyāṭah dan syu'ūn ma'hadiyah.<sup>72</sup> Bentuk penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Tremas juga dapat dilihat pada status kelembagaannya, yaitu pada tanggal 26 Oktober 1987 Pondok Tremas resmi berstatus yayasan<sup>73</sup>, yang hakikatnya merupakan sistem manajemen modern. Walaupun yayasan tersebut masih bersifat yayasan keluarga, namun Pondok Tremas sudah tidak lagi menjadi milik pribadi (satu *person* kyai) melainkan milik institusi.

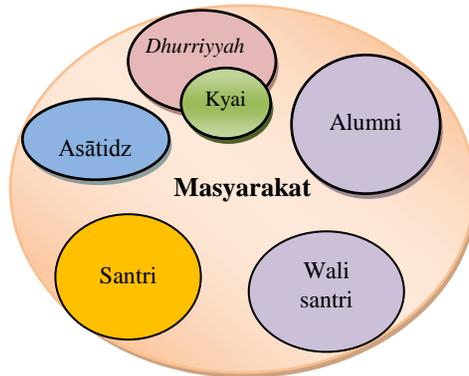
Sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di wilayah Pacitan, keberadaan Pondok Tremas tidak terlepas dari kehidupan masyarakat di sekitarnya. Di dalamnya terdapat individu-individu yang selalu melakukan hubungan dan saling ketergantungan (*interdependency*). Adanya bermacam-macam individu di lingkungan pesantren dan masyarakat ini, bermacam-macam pula peran dan kepentingan yang dimiliki, sehingga secara otomatis akan membentuk kelompok-kelompok antara lain kelompok kyai atau *masyayikh*, kelompok *dhurriyyah*, kelompok asātidz, kelompok santri, kelompok masyarakat sekitar pesantren, dan kelompok-kelompok yang secara tidak langsung berhubungan dengan pondok pesantren yakni kelompok wali santri dan alumni. Kelompok-kelompok tersebut bukan merupakan kelompok-kelompok yang terpisah melainkan saling terintegrasi dan melakukan relasi antara satu elemen dengan elemen yang lain untuk saling memenuhi kebutuhan masing-masing. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan komunitas Pondok Tremas adalah suatu kesatuan yang fungsional, yang saling timbal balik dan memberikan manfaat.

---

<sup>71</sup>Perspektif kepemimpinan kolektif di sini adalah kepemimpinan bersama para masyāyikh (dewan kyai) dari garis kekerabatan dalam suatu organisasi kekayaan di pesantren. Lihat Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Di Jawa Timur," 5.

<sup>72</sup>Muhammad Habib Dimiyathi, *Mengenal Pondok Tremas dan Perkembangannya* (Tremas: t.p, 2001), 102.

<sup>73</sup>Nomor yayasan tersebut adalah W.10.Das.KP.04.13-1987. *Dokumentasi*.

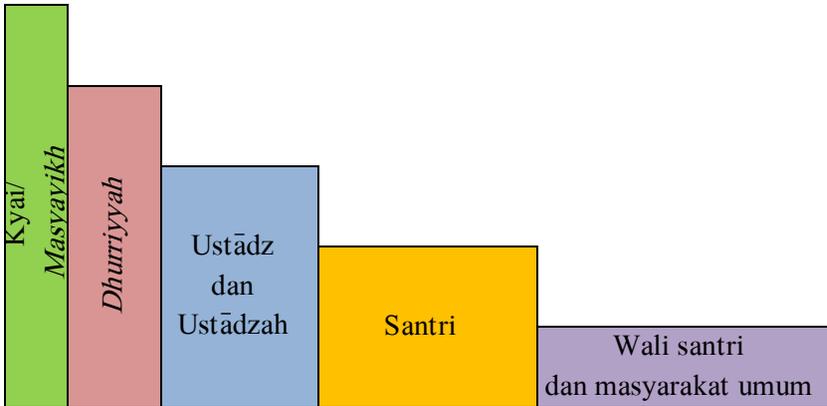


Gambar Struktur Sosial Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

Dalam struktur sosial Pondok Tremas tersebut, terdapat suatu sistem stratifikasi antara komunitas pesantren dan masyarakat. Dalam lingkungan Pondok Tremas, stratifikasi terbentuk atas perbedaan tingkat pemahaman seseorang terhadap agama serta kehormatan karena keturunan. Jika didasarkan pada hal tersebut, para kyai menduduki posisi teratas stratifikasi atau masuk dalam kategori kelompok elit dalam struktur sosial. Kyai adalah figur yang paling disakralkan dalam komunitas pesantren, karena dipandang sebagai contoh Muslim ideal. Dengan kemampuan yang dimiliki kyai, kyai sangat disegani oleh komunitas pesantren dan masyarakat. Satu tingkat ke bawah adalah keluarga *ndalem* atau *dhurriyyah*. Kelompok ini memiliki kehormatan di kalangan komunitas pesantren karena mereka memiliki hubungan dekat dengan kyai. Asumsinya, seseorang yang dekat dengan kyai adalah orang yang istimewa pula.

Selanjutnya adalah kelompok *asātidz* yang merupakan kaki tangan kyai dan *dhurriyyah*. *Asātidz* mendapat amanah dari kyai untuk mengawasi dan membimbing serta mentransfer ilmu yang telah didapatkannya selama bertahun-tahun kepada para santri. Sedangkan santri berada pada posisi di bawah *asātidz*. Santri merupakan objek yang menjadi tujuan pendidikan di pesantren. Seluruh proses pembelajaran, kegiatan dan peraturan yang dibuat Pondok Tremas dan pesantren-pesantren yang lain esensinya adalah untuk santri. Selanjutnya, wali santri dan masyarakat umum yang dinilai masih awam terhadap pengetahuan agama, kecuali mereka pernah mondok sebelumnya. Kelompok ini mempunyai ekspektasi yang tinggi pada Pondok Tremas terhadap perkembangan keagamaan dan akhlak para generasi muda.

Harapan tersebut berupa adanya perubahan yang terjadi dalam diri anak, dari sebelum mondok hingga setelah keluar dari Pondok Tremas ini.



Gambar Stratifikasi Sosial Komunitas Pesantren

Kelompok-kelompok di atas saling melengkapi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Oleh karena itu, dalam rangka memenuhi berbagai kebutuhannya, antar individu atau kelompok saling bertemu dan saling tukar-menukar informasi atau komunikasi, yang esensinya akan menciptakan suatu interaksi sosial. Interaksi merupakan syarat utama terjadinya aktivitas-aktivitas di Perguruan Islam Pondok Tremas. Adapun aktivitas sehari-hari di Pondok Tremas yaitu shalat lima waktu berjama'ah, *takrār*, sorogan, wetonan, membaca *asmā'ul ḥusna*, *nasta'mir*, *qaṣidah burdah*, sima'an Al-Qur'an, serta tidak lupa sekolah. Dari aktivitas-aktivitas di Pondok Tremas ini, memungkinkan terjalannya interaksi antara kyai – kyai, kyai – asātidz, kyai – santri, asātidz – asātidz, asātidz – santri, serta santri – santri.

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

Dalam mewujudkan cita-citanya, Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan menganut kepemimpinan kolektif, dengan tiga figur utama yaitu KH. Fu'ad Habib Dimiyati sebagai pimpinan umum yang memegang kendali seluruh aspek yang ada di Pondok Tremas, KH. Luqman Haris Dimiyati sebagai Ketua Majelis Ma'arif yang mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan dan pembelajaran di Pondok Tremas, serta KH. Ashif Hasyim yang mengemban tugas sosial spiritual komunitas pondok maupun kemasyarakatan. Implikasi dari kepemimpinan kolektif ini yaitu adanya pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pimpinan terendah. Masing-masing *leader* tersebut menangani unit-unit sesuai tanggung jawab dan tugas yang telah ditentukan.

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

Dikarenakan luasnya *scope* yang ditangani oleh masing-masing pemimpin menengah, sebagian tanggung jawab dan otoritas diserahkan kepada *bottom leaders* untuk dikelola bersama para anggotanya. Yang termasuk ke dalam *bottom leaders* ini adalah kepala TK, kepala TPA, para kepala madrasah dan pimpinan-pimpinan lain yang berada pada lini-lini di bawah *middle management*.

Sebagai pimpinan Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan, perilaku kyai dalam melaksanakan wewenangnya yakni mengambil keputusan sangat menentukan keberhasilan dan eksistensi Pondok Tremas. Kemampuannya memilih strategi yang tepat berimplikasi pada keefektifan pemimpin dalam mengarahkan anggota ke arah tujuan dan cita-cita yang ingin dicapai lembaga. Data di lapangan mengindikasikan bahwa para kyai Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dalam menjalankan fungsinya sebagai *decision maker* menerapkan kepemimpinan situasional.

Jika dianalisis dengan teori *situational leadership* Hersey & Blanchard (lihat gambar 1), maka pada wilayah taktikal operasional, perilaku kyai Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dalam pengambilan keputusan berada pada kuadran ke-empat, yakni bersifat delegatif. Kyai memberikan dan mempercayakan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan untuk menentukan keputusan sendiri.

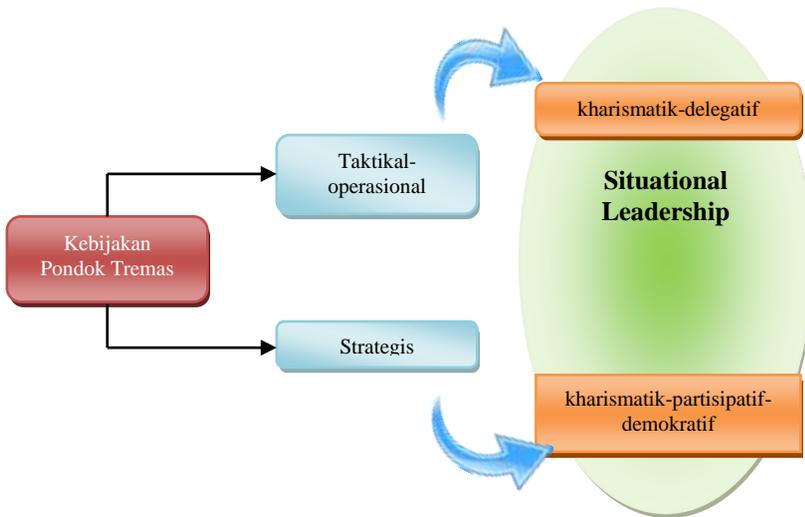
KH. Fu'ad Habib Dimiyati sebagai *top leader* atau pimpinan puncak mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan (*decision making*). Namun, tidak sepenuhnya wewenang tersebut dijalankan oleh pimpinan puncak. Sebagian wewenang dilimpahkan kepada para *leader* yang berada di bawah garis kekuasaannya yaitu pimpinan menengah (*middle leaders*), selanjutnya sebagian wewenang yang dimiliki pimpinan menengah ini dilimpahkan pula kepada pimpinan terendah (*bottom leaders*). Pelimpahan wewenang secara *top-down* tersebut disebut pula dengan delegasi<sup>74</sup>, yang berjalan secara hierarkis dari pucuk kekuasaan kepada unit-unit di bawahnya. Pengikut yang mendapatkan kepercayaan untuk menentukan keputusan sendiri ini merupakan pengikut yang dianggap telah memiliki kematangan yang tinggi, baik kompetensinya maupun keyakinannya dalam memikul tanggung jawab yang diembannya.

Sedangkan pada tataran strategis, kepemimpinan kyai lebih bersifat partisipatif-demokratif. Kyai menerapkan gaya kepemimpinan ini bagi pengikut dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Dalam kasus ini kyai membuka komunikasi dua arah dan aktif mendengar pendapat pengikut. Kyai juga menyediakan fasilitas untuk bisa saling *sharing* dan tukar menukar ide dengan para pengikut.

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

---

<sup>74</sup>Kementrian Pendidikan Kebudayaan, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pelajar* (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2011), 334.



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

### G. Strategi Pengambilan Kebijakan Oleh Kepemimpinan Kolektif Di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan

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

Pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas berlangsung dalam sistem musyawarah atau *syura* yang merupakan cara penyelesaian masalah yang sangat dianjurkan dalam Islam yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Musyawarah memungkinkan seluruh komunitas pesantren turut serta berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan. Musyawarah tidak mementingkan banyaknya dukungan melainkan

mengedepankan kualitas argumen. Solusi yang muncul dalam forum dipertimbangkan kelebihan dan kekurangannya.

Di Perguruan Islam Pondok Tremas, tahapan yang ditempuh dalam musyawarah untuk menetapkan keputusan bersama yaitu identifikasi masalah, menentukan alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan pilihan atau keputusan. Tahapan ini sesuai dengan tiga langkah pengambilan keputusan Herbert A. Simon yaitu meliputi *intelligent*, *design* dan *choice*.<sup>75</sup>

Tahap pertama, *intelligent* yaitu mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan. Dalam tahap ini para tokoh pengambil keputusan mengidentifikasi masalah dengan menghimpun seluruh informasi (aspirasi, pendapat, saran dan kritik) yang masuk, baik dari santri, wali santri, asātudz, alumni, masyarakat bahkan dari para kalangan kyai sendiri. Dengan kata lain informasi-informasi yang didapatkan berlangsung secara *bottom-up*.

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

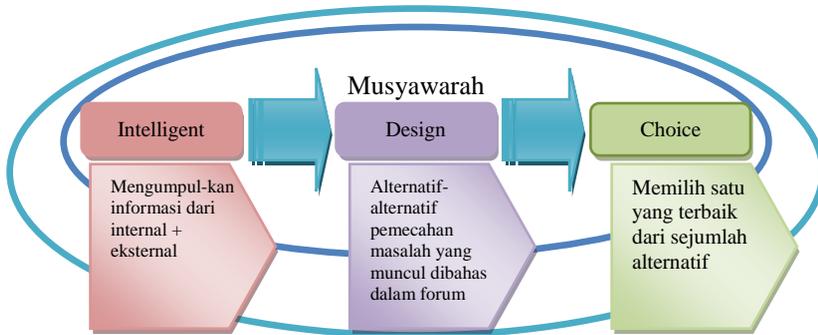
Dalam tahap ini pula, para anggota musyawarah menganalisis kelebihan-kelebihan yang menjadi kekuatan (*strengths*) Pondok Tremas selama ini, yang membedakannya dengan pondok pesantren yang lain. Selain kelebihanannya, musyawwirin tidak lupa melihat sisi kelemahan (*weaknesses*) Pondok Tremas. Faktor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

Dan tahap ketiga, *choice* yaitu memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif. Petikan ayat “*Bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu*” dalam surat Ali ‘Imrān ayat 159 di atas, memiliki makna *istakhrāj ārā-ahum*, yaitu menarik kesimpulan dari pendapat-pendapat mereka.<sup>76</sup> Proses *give and take* ini adalah pendapat-pendapat yang muncul

<sup>75</sup>Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, 440–41.

<sup>76</sup>Ali Jabir dan Husein Musin, *Membentuk Jama'atul Muslimin* (Jakarta: Gema Insani Press, 1993), 57.

pada tahap desain ditarik benang merahnya, kemudian memilih satu alternatif pemecahan yang terbaik sesuai kesepakatan bersama. Dan keputusan final inilah yang menjadi tanggung jawab seluruh anggota.



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

## H. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil kajian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, gaya kepemimpinan kolektif Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dalam pengambilan kebijakan tergolong kepemimpinan situasional dan tidak luput dari sifat kharismatiknnya. Dikarenakan kekolektifannya ini, pelibatan anggota dalam pengambilan setiap kebijakan, para pemimpin Pondok Tremas menyesuaikan diri terhadap situasi dan kemampuan anggota. Pada tataran taktikal operasional, gaya kepemimpinan kyai yaitu kharismatik-delegatif sedangkan pada tataran strategis gaya kepemimpinan kyai yaitu kharismatik-partisipatif-demokratif.

*Kedua*, strategi pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas berlangsung dalam sistem musyawarah atau *syura*. Dan mekanisme pengambilan kebijakan dalam musyawarah tersebut terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama, *intelligent* yaitu mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan di dalam maupun di luar Pondok Tremas. Tahap kedua, *design* yaitu menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan-kemungkinan dari aksi yang akan diambil oleh *musyawwirin*. Dan tahap ketiga, *choice* yaitu memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternatif.

## Daftar Pustaka

- Atiqullah, Atiqullah. "Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Di Jawa Timur." *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* 20, No. 1 (2012): 21–42.
- Bahasa, Tim Penyusun Kamus Pusat. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan nasional, 2008.
- Buhler, Patricia. *Alpha Teach Yourself*. Jakarta: Prenada Media Group, 2007.
- Burns, James M. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers, 1978.
- Danim, Sudarwan, dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Dimiyathi, KH. Lukman Harits. wawancara, Pacitan, Nopember 2014.
- Dimiyathi, Muhammad Habib. *Mengenal Pondok Tremas dan Perkembangannya*. Tremas, 2001.
- Gibson, M. James L., dan John Ivacevich. *Organisasi dan Manajemen*. terj. *Djoerban Wahid*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Griffin, Ricky W., dan Gregory Moorhead. *Organizational behavior*. Canada: Nelson Education, 2011.
- Haedari, Amin, dan M. Ishom El-Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2004.
- Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- Indonesia, Tim Redaksi Tesaaurus Bahasa. *Tesaaurus bahasa Indonesia pusat bahasa*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Isnaini, Muhammad. "Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan." *Jurnal Pembangunan Manusia* Vol 4, No. 11 (2010).
- Jabir, Ali, dan Husein Musin. *Membentuk Jama'atul Muslimin*. Jakarta: Gema Insani Press, 1993.

- Johnson Jr, Bob L., dan Sharon D. Kruse. *Decision Making for Educational Leaders: Underexamined Dimensions and Issues*. New York: SUNY Press, 2012.
- Komariah, Aan, dan Cipi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Kurniawan, Saefullah, dan Sule Tisnawati Erni. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Leithwood, Kenneth, dan Blair Mascall. "Collective leadership effects on student achievement." *Educational administration quarterly* 44, No. 4 (2008): 529–561.
- Mahfudz, Sahal. *Fiqh Sosial*. Yogyakarta: LKiS dan Pustaka Pelajar, 1994.
- Majid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Maksum. *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara budaya Organisasi*. Malang: Adytia Media, 2013.
- Masruroh, Ninik, dan Umiarso. *Modernisasi Pendidikan Islam Ala Azyumardi Azra*. Yogyakarta: Ar Rozz Media, 2011.
- Miftah, Thoha. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Munawwir, Ahmad Warson. *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap*. Surabaya: Pustaka Progressif, 1997.
- Nata, Abuddin. *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Nawawi, Ismail. *Perilaku Administrasi (Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktek)*. Surabaya: ITS Press, 2007.
- Ofstad, Harald. "An Inquiry Into The Freedom of Decision." *Philosophical Books* 74 (1961): 25s.
- Pendidikan Kebudayaan, Kementrian. *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pelajar*. Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2011.
- Prawirosentono, Suyadi, dan Dewi Primasari. *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2002.

- Qomar, Mujammil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rigg, Clare, dan Sue Richards. *Action Learning: Leadership and Organizational Development in Public Services*. London: Routledge, 2006.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. London: Pearson International Edition, 2009.
- Rochaety, Eti. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Sulthon, Muhammad, Moh Khusnuridlo, dan Zakiyah Tasnim. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. LaksBang PRESSindo, 2006.
- Supranto, Johannes. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1991.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Winardi. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mandar Maju, 1994.

