

Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi

Kasful Anwar US.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sulthan Thaha Saifuddin
Jambi

Abstract: This article discusses about leadership of Islamic leader (*kiai*) in Islamic boarding school (*pesantren*) in Jambi. It focusses on the *kiai* selection system in Islamic boarding school, leadership model that is developed by *kiai*, its effectiveness, and *kiai* roles in the community. According to the research conducted in three Islamic boarding schools, it was found that leadership patterns in Islamic schools in Jambi are different. The selections are based on the discussion, descent, and government appointment. However, in general, leadership model develops in Islamic boarding schools in Jambi is collective-passive, in which the institutions under their foundation, but in practice, they follow individual leadership. As a result, *kiai* leadership is not effective yet because management is not implemented optimally.

Keywords: pesantren, kiai, model kepemimpinan, efektivitas.

A. Pendahuluan

Pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan maupun lembaga keagamaan cukup menarik dicermati dari berbagai sisi. Terlebih saat muncul istilah-istilah era tinggal landas, modernitas, globalisasi, pasar bebas, dan lain sebagainya. Fokus perbincangan adalah bagaimana peran atau posisi pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan di tengah arus modernisasi atau globalisasi, apakah

pesantren akan tetap teguh mempertahankan posisinya sebagai lembaga “*tafaqquh fi al-din*” yang bercorak tradisional atau pesantren ikut-ikutan melakukan proses “pemodernisasian” sistem, mulai dari perombakan kurikulum sampai pada manajemen pengelolaan.

Hal itu tentu tergantung dengan model manajemen dan kepemimpinan seorang kiai yang diterapkan di sebuah pondok pesantren dalam merespons perubahan tersebut. Secara umum, dari segi kepemimpinan, pesantren masih terpola secara sentralistik dan hierarkis, terpusat pada seorang kiai. Kiai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren. Ia mengatur irama perkembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karisma, dan keterampilannya. Tidak jarang sebuah pesantren tidak memiliki manajemen pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatu terletak pada kebijaksanaan dan keputusan kiai.¹

Seorang kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memosisikan diri dalam berbagai situasi yang dialami. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut.

Artikel ini akan membahas tentang kepemimpinan kiai pesantren di Jambi. Fokus pembahasan adalah sistem pemilihan pimpinan pesantren, model kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, serta peran kepemimpinan mereka di tengah masyarakat. Data kepemimpinan kiai yang dibahas artikel ini diambil dari tiga pesantren di Jambi, yakni Pesantren Nurul Iman, Pesantren As’ad, dan Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah. Semua pesantren tersebut berada di Kota Jambi.

B. Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Studi kepemimpinan pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari perlunya pemahaman atas substansi pendidikan yang dikembangkan

pesantren, yaitu pendidikan agama Islam. Karakteristik pendidikan agama Islam diidentifikasi oleh Wahid sebagai berikut:

Pertama, pada dasarnya pendidikan agama Islam bukanlah upaya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan tertentu kepada anak didik, melainkan penekanannya terletak pada proses agar anak didik dapat memperoleh kemampuan metodologis untuk dapat memahami kesan pesan dasar yang diberikan agama. *Kedua*, pendidikan agama tidak terpaku pada romantisme yang berlebihan untuk melihat kebelakang dengan penuh emosional, akan tetapi lebih diarahkan pada pembentukan kemampuan berpikir proyektif dalam menyikapi tantangan kehidupan. *Ketiga*, bahan-bahan pengajaran agama hendaknya dapat diintegrasikan dengan penumbuhan sikap kepedulian sosial, di mana anak didik akan menjadi terlatih untuk mempersepsi realitas berdasarkan pemahaman teologi yang diperoleh dari persepsi realitas berdasarkan pemahaman dikembangkan wawasan emansipatoris dalam penyelenggaraan pendidikan agama sehingga anak didik memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka menumbuhkan kemampuan metodologis dalam mempelajari substansi atau materi agama. *Kelima*, pendidikan agama sebaiknya diarahkan untuk menanamkan keharuan emosional keagamaan, kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang baik, dan juga sikap-sikap terpuji dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat, sehingga anak didik memiliki kemampuan menggunakan agama sebagai sistem makna untuk mendefinisikan setiap keadaan dari sudut refleksi iman dan pengetahuannya.²

Dengan mempertimbangkan ciri-ciri pendidikan agama sebagai substansi fungsi pendidikan pesantren, kepemimpinan di pondok pesantren lebih mungkin didekati dengan konsep kepemimpinan karismatik. Dalam pandangan Conger kepemimpinan karismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin karismatik dengan bawahannya disebabkan kewibawaan pribadi (*personal power*) pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.³

Kepemimpinan karismatik kiai di pondok pesantren ditimbulkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar komunitas pondok pesantren bahwa kiai sebagai perpanjangan tangan Tuhan dalam menyampaikan ajaran-Nya. Fenomena keyakinan tersebut

dimanifestasikan dalam sikap *taklid* (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan keseharian santri dan jamaahnya.

Menurut Wahjosumidjo, karisma kepemimpinan kiai terkait dengan luasnya penguasaan kajian ilmu agama pada kiai dan konsistensi pengamalan ilmu agama dalam kehidupan keseharian kiai.⁴ Dengan asumsi bahwa karisma dapat diidentikkan dengan *power* kiai, maka kepemimpinan karismatik kiai dapat pula ditelaah dengan konsep sumber kewibawaan.

Berdasarkan pendekatan tersebut, keberhasilan memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin organisasi sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan sering terjadi. Kewibawaan pemimpin berkaitan pula dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, cara menggunakan kewibawaan pemimpin yang berhasil, dan seberapa banyak kewibawaan secara optimal seorang pemimpin.

Kreativitas berpikir kepemimpinan pondok pesantren lebih cenderung pada kiai sebagai figur sentral. Oleh sebab itu, diperlukan kesadaran khusus bagi kiai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kiai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa ketakutan yang mendalam pada gagasan-gagasan baru yang dianggap akan menyesatkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang lebih buruk.

Berdasarkan beberapa literatur, terdapat pembagian dua model kepemimpinan kiai di pesantren yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.

Kepemimpinan Individual

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum,

membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁵

Peran yang begitu sentral yang dilaksanakan oleh kiai seorang diri menjadikan pesantren sulit berkembang. Perkembangan atau besar-tidaknya pesantren semacam ini sangat ditentukan oleh kekarismaan kiai pengasuh. Dengan kata lain, semakin karismatik kiai (pengasuh), semakin banyak masyarakat yang akan berduyun-duyun untuk belajar bahkan hanya untuk mencari barakah dari kiai tersebut dan pesantren tersebut akan lebih besar dan berkembang pesat.

Kepemimpinan individual kiai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren berdiri pertama hingga sekarang dalam kebanyakan kasus. Lantaran kepemimpinan individual kiai itu pula, kokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai. Karena pesantren tersebut milik pribadi kiai, kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan individual.⁶

Dengan kepemimpinan semacam itu, pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah yang longgar bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena hal itu wewenang mutlak kiai. Hal seperti itu biasanya masih berlangsung di pesantren salaf.

Model kepemimpinan tersebut memengaruhi eksistensi pesantren. Bahkan belakangan ada pesantren yang dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggal oleh kiai pendirinya. Hal itu disebabkan tidak adanya anak kiai yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan ayahnya baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan. Karena itu, kesinambungan pesantren menjadi terancam.⁷

Krisis kepemimpinan juga bisa terjadi ketika kiai terjun ke dalam partai politik praktis. Kesibukannya di politik akan menurunkan perhatiannya terhadap pesantren dan tugas utamanya sebagai

pembimbing santri terabaikan, sehingga kelangsungan aktivitas pesantren menjadi terbengkalai.

Adapun pergantian kepemimpinan di pesantren dilaksanakan apabila kiai yang menjadi pengasuh utama meninggal dunia. Jadi kiai adalah pemimpin pesantren seumur hidup. Apabila kiai sudah meninggal, estafet kepemimpinan biasanya dilanjutkan oleh adik tertua dan kalau tidak mempunyai adik atau saudara, biasanya kepemimpinan langsung digantikan oleh putra kiai. Biasanya kiai mengkader putra-putranya untuk meneruskan kepemimpinannya. Namun, jika kaderisasi itu gagal, biasanya yang melanjutkan adalah menantu yang paling pandai atau menjodohkan putrinya dengan putra kiai lain. Jadi tidak ada peluang masuknya orang luar menjadi pemimpin pesantren tanpa memasuki jalur feodalisme kiai.

Dengan demikian, jelas bahwa posisi kepemimpinan kiai adalah posisi yang sangat menentukan kebijaksanaan di semua segi kehidupan pesantren, sehingga cenderung menumbuhkan otoritas mutlak, yang pada hakikatnya justru berakibat fatal. Namun profil kiai di atas pada umumnya hanyalah terbatas pada kiai pengasuh pesantren tradisional yang memegang wewenang (otoritas) mutlak dan tidak boleh diganggu gugat oleh pihak mana pun. Sedangkan kiai-kiai di pesantren khalaf ataupun modern tidaklah sedemikian otoriter.

Kepemimpinan Kolektif

Sebagaimana disebutkan di atas, kepemimpinan kiai yang karismatik cenderung individual dan memunculkan timbulnya sikap otoriter mutlak kiai. Otoritas mutlak tersebut kurang baik bagi kelangsungan hidup pesantren, terutama dalam hal suksesi kepemimpinan. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara, menyebabkan tidak adanya kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Oleh karena itu, tidak semua putra kiai mempunyai kemampuan, orientasi, dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya. Selain itu, pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elite kepemimpinan pesantren, maksimal mereka hanya bisa menjadi menantu kiai. Padahal, menantu kebanyakan tidak

berani untuk maju memimpin pesantren kalau masih ada anak atau saudara kiai, walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadiannya. Akhirnya sering terjadi pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamor bahkan mati lantaran kiainya meninggal.

Akibat fatal dari kepemimpinan individual tersebut menyadarkan sebagian pengasuh pesantren, Kementerian Agama, di samping masyarakat sekitar. Mereka berusaha menawarkan solusi terbaik guna menanggulangi musibah kematian pesantren. Kementerian Agama pernah mengintroduksi bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren, meskipun jauh sebelum dilontarkan, beberapa pesantren sudah menerapkannya. Pelembagaan semacam itu mendorong pesantren menjadi organisasi impersonal. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata aturan manajemen modern.

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti "setiap orang" dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam'iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).⁸

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut menjadi solusi strategis. Beban kiai menjadi lebih ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa depan. Sebagai pesantren yang pernah menjadi paling berpengaruh se-Jawa-Madura, pada 1984 Pesantren Tebuireng mendirikan Yayasan Hasyim Asy'ari yang mengelola seluruh mekanisme pesantren secara kolektif.⁹

Namun demikian, tidak semua kiai pesantren merespons positif solusi tersebut. Mereka lebih mampu mengungkapkan kelemahan-

kelemahan yang mungkin timbul dibanding kelebihanannya. Keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kiai. Padahal, keberadaan yayasan justru ingin meringankan beban baik akademik maupun moral. Kecenderungan untuk membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren-pesantren yang tergolong modern, belum berhasil memikat pesantren tradisional. Kiai pesantren tradisional cenderung lebih otoriter daripada kiai pesantren modern.¹⁰

Pesantren memang sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu atau dua kiai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren bersangkutan. Tetapi karena diversifikasi pendidikan yang diselenggarakan, kepemimpinan tunggal kiai tidak memadai lagi. Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.

Konsekuensi dan pelembagaan yayasan itu adalah perubahan otoritas kiai yang semula bersifat mutlak menjadi tidak mutlak lagi, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.

Perubahan dan kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif akan sangat berpengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Semula hubungan semula bersifat patron-klien, yakni seorang kiai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang hubungan semacam itu semakin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat.¹¹

C. Pesantren dan Penyikapan terhadap Modernitas

Tiga pesantren yang dibahas dalam artikel ini, yakni Pondok Pesantren Nurul Iman, Pondok Pesantren As'ad, dan Pondok

Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah, menggambarkan penyikapan pesantren terhadap modernitas dan perubahan yang berbeda. Pertama, Pondok Pesantren Nurul Iman bersikap menolak modernisme secara total. Sikap ini dibuktikan dengan menutup diri secara total terhadap modernisme, baik pola pikir maupun sistem pendidikan, dengan cara menjaga otentisitas tradisi dan nilai pesantren secara ketat, baik dalam bentuk simbol maupun substansi.

Kedua, Pondok Pesantren As'ad dengan sikapnya menerima modernisme secara selektif. Pada pola ini, ada proses kreatif dari kalangan pesantren dalam menerima modernisme, yaitu menerima sebagian modernisme kemudian dipadu dengan tradisi pesantren. Pada pola ini, pesantren menerapkan metode modern dalam sistem pengajaran, memasukkan referensi-referensi pengetahuan umum dalam pendidikan, namun kitab-kitab klasik dengan pola pengajaran ala pesantren tetap diterapkan.

Ketiga, Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah dengan sikapnya yang menerima modernisme secara total, baik pemikiran, model, maupun referensinya. Pola ini mengajarkan nilai-nilai agama dengan referensi-referensi kitab klasik, tetapi juga mengajarkan pengetahuan umum. Kurikulum yang digunakan juga kurikulum umum, tidak lagi kurikulum pesantren yang menggunakan kitab *mu'tabar*.

Hal yang menarik untuk dikaji pada ketiga pondok pesantren ini adalah realita yang terjadi bahwa eksistensi Pondok Pesantren Nurul Iman yang tetap mempertahankan budaya pesantren mulai menurun. Hal itu dapat dilihat dari keadaan santri dari tahun ke tahun terus mengalami kemunduran. Padahal, pimpinan pesantren ini adalah seorang kiai yang memiliki kedalaman ilmu keislaman, karisma, serta wibawa, dan hal itulah yang menjadi daya tarik tersendiri bagi santri untuk memilih pesantren.

Berbeda dengan kedua pesantren lainnya, Pondok Pesantren As'ad tidak dipimpin seorang kiai yang mempunyai kedalaman ilmu keislaman, bukan pula seseorang yang bisa membaca kitab kuning, dan bukan pula seorang dai. Pimpinan Pondok Pesantren As'ad dipilih berdasarkan keturunan (*nasab*) dari pendiri pondok pesantren

dan tidak berlatar belakang pendidikan pesantren. Bahkan setelah menjadi pimpinan pesantren, kegiatannya banyak dilakukan di luar pondok sebagai anggota DPRD Provinsi Jambi. Begitu pula pimpinan Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah yang seorang birokrat yang ditunjuk langsung oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jambi. Pondok pesantren terakhir ini adalah milik pemerintah daerah.

D. Sistem Pemilihan Pimpinan di Pondok Pesantren Kota Jambi

Pondok Pesantren Nurul Iman

Sejak berdiri hingga sekarang, sistem pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman dilakukan dengan musyawarah mufakat oleh para guru, pengurus yayasan, dan koordinator wilayah Pecinan, yang terdiri atas koordinator Kelurahan Ulu Gedong, koordinator Kelurahan Olak Kemang, koordinator Kelurahan Tengah, koordinator Kelurahan Jelmu, koordinator Kelurahan Tahtul Yaman, koordinator Kelurahan Mudung Laut, dan koordinator Kelurahan Arab Melayu. Dulu koordinator terdiri atas kepala kampung, namun sejak 1980-an koordinator ditunjuk oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurul Iman.

Keterlibatan koordinator dalam pemilihan pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman merupakan salah satu bentuk kontribusi masyarakat terhadap pesantren. Pondok Pesantren Nurul Iman didirikan atas kerja sama para ulama dan masyarakat sekitar, khususnya masyarakat daerah Pecinan, yang terdiri atas Kelurahan Ulu Gedong, Kelurahan Olak Kemang, Kelurahan Tengah, Kelurahan Jelmu, Kelurahan Tahtul Yaman, Kelurahan Mudung Laut, dan Kelurahan Arab Melayu.

Sedangkan syarat-syarat untuk menjadi pemimpin di Pondok Pesantren Nurul Iman adalah: *'allamah, capable, acceptable*, ikhlas dalam memimpin, arif dan bijaksana, serta diterima semua pihak.

Dengan demikian, apabila seseorang dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, orang tersebut dianggap layak dipilih sebagai seorang pimpinan pondok. Walaupun Pondok Pesantren Nurul Iman tergolong dalam pesantren salaf (tradisional),

persyaratan untuk menjadi pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman tidak didasarkan atas garis keturunan sebagaimana berlaku dibanyak pesantren tradisional lain di Indonesia.

Mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai penentuan dan penetapan tanggal pemilihan dan membuat undangan kepada pihak-pihak yang berhak memilih. Pada hari yang telah ditentukan, pemilihan dilakukan secara musyawarah dan mufakat serta pemimpin baru dipilih secara aklamasi. Setelah proses tersebut dilalui, tahap selanjutnya adalah penerbitan surat keputusan (SK) pimpinan yang baru oleh yayasan.

Jika diperhatikan, mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman, tahapan-tahapannya masih sederhana dan tidak memakan waktu lama. Menurut salah seorang guru senior, hal itu disebabkan eratnya rasa kekerabatan yang terjalin di antara para pengurus yayasan, guru-guru, dan para *shahibul wilayah*, sehingga segala sesuatu yang dimusyawarahkan dapat dengan segera diputuskan. Begitu juga dalam hal pemilihan pimpinan, figur seorang pemimpin yang akan dipilih biasanya telah diketahui bagaimana kelebihan dan kekurangannya, sehingga ketika diadakan musyawarah pemilihan pimpinan, terkadang pilihan tertuju pada sosok yang sama. Oleh karena itu, setelah nama salah seorang figur diusulkan, biasanya langsung disetujui secara aklamasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman hanya formalitas untuk mendapatkan legalitas formal dari sebuah pemilihan pimpinan. Pada dasarnya mereka telah mengetahui siapa yang akan mereka tunjuk sebagai pimpinan baru. Hal itu tentu saja tidak terlepas dari faktor kedekatan di antara mereka baik secara formal maupun emosional.

Pondok Pesantren As'ad

Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di pesantren biasanya turun-temurun dari pendiri ke anak atau menantu ke cucu atau ke santri senior. Dari semua kiai yang pernah memimpin Pondok

Pesantren As'ad, kelihatannya belum ada yang tidak memiliki hubungan keluarga.

Mekanisme pemilihan pimpinan menunjukkan bahwa sistem pemilihannya masih bersifat tertutup, dalam arti orang-orang yang berhak memilih dan memutuskan siapa yang menjadi pimpinan di pesantren hanya orang-orang yang masih memiliki garis keturunan langsung dari pendiri pondok pesantren atau orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga. Sedangkan pihak yayasan dan para guru yang ada di Pondok Pesantren As'ad tidak mempunyai hak untuk memilih dan dipilih sebagai pimpinan.

Pola kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren As'ad seperti lazimnya tradisi yang terjadi di pesantren umumnya, kiai menempati posisi sentral sehingga tidak jarang malah menjadi sangat sentralistik. Itu terlihat dari corak kepemimpinan dan struktur organisasi yang sentralis. Hal tersebut diperkuat dengan posisi pimpinan atau *mudir* Pesantren As'ad, KH. M. Nadjmi Qodir, yang ternyata juga merangkap sebagai ketua yayasan.

Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah

Kepemimpinan Pondok Karya Pembangunan (PKP) Al-Hidayah dipegang oleh seorang direktur yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Hal itu berbeda dengan dua pesantren sebelumnya yang menggunakan istilah "*mudir*" bagi pimpinan pondok pesantren. Hal lain yang juga berbeda dari pondok pesantren otonom umumnya, Pondok Karya Pembangunan al-Hidayah merupakan pondok yang dimiliki dan didanai oleh Pemerintah Daerah (Pemda) Provinsi Jambi. Oleh karena itu, keterlibatan Pemda juga dirasakan cukup besar dalam mekanisme kepemimpinan pondok.

Mekanisme pemilihan direktur di PKP al-Hidayah dilakukan berdasarkan hubungan koordinasi tiga lembaga, dimulai dari usulan pihak PKP al-Hidayah kepada Pemda Provinsi Jambi (Biro Kesos Setda Provinsi Jambi), selanjutnya berkoordinasi dengan Kantor Kementerian Agama sebagai lembaga yang menangani masalah pendidikan agama. Dalam hal ini, keterlibatan Kantor Kementerian

Agama Kota Jambi tampaknya tidak sebatas persetujuan penugasan terhadap PNS yang berada dalam lingkungan Kementerian Agama, namun juga karena wewenang yang dimiliki terhadap pendidikan agama Islam di Kota Jambi.

Peran Pemda dalam penentuan direktur Pondok dirasakan cukup beralasan, karena PKP Al-Hidayah merupakan milik Pemda Provinsi Jambi. Menurut keterangan Direktur PKP Al-Hidayah, kenyataan tersebut di satu sisi justru membanggakan karena hanya Pemda Provinsi Jambi satu-satunya pemda di Indonesia yang memiliki pondok pesantren. Namun, di sisi lain, hal tersebut membatasi otonomi kepemimpinan pondok.

E. Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren di Kota Jambi

Pondok Pesantren Nurul Iman

Berdasarkan struktur kepengurusan di Pondok Pesantren Nurul Iman, terlihat bahwa model kepemimpinannya adalah model kepemimpinan kolektif-pasif. Hal itu terlihat dari susunan pengurus yang berada di bawah naungan Yayasan Perguruan Islam Nurul Iman. Dikatakan pasif karena kolektivitas kepemimpinan di pondok pesantren tersebut lebih didominasi kiai sebagai pimpinan pesantren. Sedangkan tipe kepemimpinannya identik dengan kepemimpinan karismatik (*charismatic leader*), karena kiai adalah yang memimpin dan mengelola pesantren. Sebagai figur karismatik, kiai adalah pimpinan informal yang dipilih, diakui, dihormati, disegani, dan ditaati serta dicintai para santri dan komunitas pesantren serta masyarakat secara luas.

Kiai mempunyai wibawa luar biasa dan mempunyai pengaruh luas yang tidak dibatasi aturan-aturan formal. Kiai mempunyai kemampuan untuk mengetahui untuk memengaruhi dan meyakinkan masyarakat. Karena itu, segala ajaran, perintah, maupun larangan dipatuhi oleh masyarakat dan jamaahnya. Seorang pemimpin yang mempunyai karisma dan beriman, selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah. Karena itu, kelebihan tersebut akan digunakan untuk

mendorong dan mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuai dengan tuntutan dan ketentuan Allah.

Untuk menjadi seorang kiai karismatik, di samping kiai memiliki ilmu agama yang mumpuni, juga mempunyai berbagai kelebihan lain dibanding masyarakat umumnya. Tingkat keikhlasan serta semangat berkorban harta, tenaga, bahkan jiwa raga demi kepentingan umum menjadi karakteristiknya.¹² Kiai bukan sekadar memberi arahan, melainkan mengambil rasa sakit bagi santri dan masyarakat, memberi perlindungan, bahkan merekatkan butiran-butiran pasir yang lepas-lepas, menjadi *problem solver* di tengah masyarakat. Kiai adalah pimpinan karismatik yang memiliki ciri-ciri sifat rendah hati, terbuka untuk dikritik, jujur dan memegang amah, berlaku adil, komitmen dalam perjuangan, serta ikhlas dalam berbakti dan mengabdikan kepada Allah.

Tipe kepemimpinan tersebut berimplikasi pada penerapan manajemen pengelolaan pesantren serta evaluasi program yang matang dan terukur dengan jelas. Kondisi itu semakin memperkuat asumsi-asumsi negatif yang melekat pada pesantren bahwa pesantren cenderung terisolasi, eksklusif, dan konservatif sulit terbantahkan.¹³ Kondisi seperti itu terutama terdapat pada pesantren salaf.

Tipe kepemimpinan karismatik dan manajemen tradisional sebagaimana dimaksud di atas juga tergambar pada pola kepemimpinan dan manajemen Pondok Pesantren Nurul Iman. Walaupun secara prosedural dan mekanisme terdapat susunan pengurus dengan pendelegasian kewenangan, tetapi dalam mekanismenya terdapat kejanggalan dan kerancuan. Contoh konkret adalah adanya pengurus yang sama sekali tidak kompeten di bidangnya, sehingga tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya diambil alih oleh kiai atau pengurus lain yang lebih berpengalaman. Namun hal itu bagi Pondok Pesantren Nurul Iman memang lazim terjadi dan bagi mereka bukan masalah, karena kentalnya suasana kekeluargaan dalam manajemen pesantren.

KH. Sulaiman Abdullah adalah pimpinan atau mudir Pondok Pesantren Nurul Iman. Pola pendidikan dan pengemblengan yang diberikan keluarganya serta kultur pesantren yang melingkupinya

berperan dalam membentuk kepribadian dan kepemimpinan yang diterapkan. Di samping itu, KH. Sulaiman Abdullah merupakan sosok panutan bagi masyarakat sekitar, baik yang berkaitan dengan kepribadian maupun yang berkaitan dengan urusan dunia dan akhirat. KH. Sulaiman Abdullah merupakan figur yang dikagumi, disegani, dihormati, dan disanjung masyarakat, baik masyarakat sekitar maupun masyarakat umum yang mengetahui kiprahnya, terutama dalam aktivitas dakwah.

Kondisi itu tidak terlepas dari konteks KH. Sulaiman Abdullah sebagai figur karismatik. Beliau dapat dikatakan menerapkan model kepemimpinan yang bersifat karismatik. Kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan dan kelebihan, terutama yang bersifat kepribadian untuk memengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut bersedia untuk berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pimpinan.

Pondok Pesantren As'ad

Tipe kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren As'ad seperti tradisi yang terjadi pada pesantren umumnya. Kiai menempati posisi sentral sehingga tidak jarang malah menjadi sangat sentralistik. Itu terlihat dari corak kepemimpinan dan struktur organisasi yang sentralis. Hal tersebut diperkuat dengan posisi pimpinan atau *mudir* Pesantren As'ad, KH. M. Nadjmi Qodir, yang juga merangkap sebagai ketua yayasan.

Melihat struktur kepengurusan di Pondok Pesantren As'ad, kepemimpinannya menggunakan model kepemimpinan kolektif-pasif. Pondok pesantren tersebut berada di bawah Yayasan Perguruan As'ad. Namun tipe kepemimpinan yang diterapkan lebih pada model kepemimpinan individual, karena peran kiai yang menduduki posisi sentral bertolak belakang dengan model kepemimpinan kolektif yang lebih menekankan pada kepemimpinan bersama.

Tipe kepemimpinan semacam itu mengindikasikan bahwa masih ada nuansa feodal yang digenggam kuat oleh pesantren hingga peran dan inisiatif para bawahan menjadi minim. Ketokohan dan

karisma kiai terlihat masih kental, terutama dalam hubungan antara kiai dan para guru, santri, pengurus, serta masyarakat. Hal itu didasari oleh rasa hormat yang mendalam, pola cium tangan, tidak dapat dibantah, dan sebagainya.

Pola hubungan tersebut di satu sisi memang baik, namun di sisi lain punya kelemahan, karena segala sesuatunya selalu diselesaikan dengan cara kekeluargaan, tidak melalui cara yang prosedural. Hal tersebut terlihat jelas pada sistem pelimpahan wewenang. Sedangkan dari pola manajemen, masih bersifat tertutup dan belum menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, yang mengharuskan pengaturan dan mekanisme kinerja yang baik, perencanaan strategis, akuntabilitas, dan transparansi.

Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pimpinan PKP Al-Hidayah dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan terlihat masih mengandalkan kekuasaan jabatan yang juga dilegitimasi melalui SK pengangkatan yang dikeluarkan Pemda Provinsi Jambi. Kenyataan itu memang tidak dapat dimungkiri dan merupakan gejala umum dalam kepemimpinan birokratik, termasuk dalam dunia pendidikan yang dinaungi pemerintah. Menurut hemat saya, pimpinan PKP Al-Hidayah lebih tepat dikatakan sebagai seorang birokrat daripada kiai, karena legitimasi kiai bukan berdasarkan SK pengangkatan oleh sebuah instansi, melainkan dilegitimasi oleh masyarakat dan komunitas pesantren.

Proses pengaruh yang dilakukan pimpinan pesantren terhadap bawahannya tampaknya diterapkan melalui kekuasaan legitimasi dengan pemberlakuan peraturan kelembagaan yang sifatnya mengikat perilaku komponen pendidikan. Proses pengaruh tersebut terlihat cukup efektif diterapkan pada tenaga kependidikan yang semua merupakan tenaga honorer. Tanpa tekanan, akan sulit diharapkan tercipta kedisiplinan. Hanya saja, cara terbaik dalam penegakan disiplin seharusnya dapat ditumbuhkan melalui proses pengaruh secara pribadi yang lebih banyak dibangun melalui proses komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam penerapan,

tentu saja menumbuhkan waktu bertahap.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan di PKP Al-Hidayah adalah model kepemimpinan kolektif-aktif. Dikatakan aktif karena meskipun tidak berada di bawah naungan yayasan, dari sistem kepemimpinan dan manajemen yang diterapkan, terlihat jelas bahwa model kepemimpinannya adalah model kepemimpinan kolektif.

F. Efektivitas Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren di Kota Jambi

Efektivitas kepemimpinan dalam artikel ini akan diukur melalui tiga hal, yakni proses penentuan dan sosialisasi visi dan misi pesantren, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan.

Pondok Pesantren Nurul Iman

Visi Pondok Pesantren Nurul Iman adalah “Memposisikan pondok pesantren sebagai pusat keunggulan yang menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) dan iman dan takwa (imtaq)”. Sedangkan misi Pondok Pesantren Nurul Iman adalah “Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu, baik secara keilmuan maupun secara moral dan sosial, sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang mempunyai kualitas di bidang iptek dan imtaq”. Visi dan misi ini merupakan hasil rumusan dan pemikiran pimpinan pondok pesantren, yang telah dimusyawarahkan dan dimodifikasi berdasarkan hasil masukan dari para majelis guru.

Berdasarkan visi dan misi tersebut, tampak bahwa Pondok Pesantren Nurul Iman sudah mulai berusaha untuk mengubah orientasinya yang selama ini tertutup pada perkembangan zaman. Selama ini dapat dilihat dari sejarah perkembangan Pondok Pesantren Nurul Iman yang lebih berorientasi pada kepentingan *ukhrawi* dan kemuliaan akhlak para santri. Untuk mewujudkannya, Pondok Pesantren Nurul Iman sejak dulu protektif terhadap para santri, bahkan hingga sekarang Pondok Pesantren Nurul Iman tidak menerima santri perempuan. Peraturan tersebut bertujuan agar para

santri bisa menjaga hal-hal negatif yang disebabkan adanya santri-santri perempuan, seperti dapat menjaga penglihatan terhadap lawan jenis, menjaga kebersihan hati, dan dapat mengendalikan hawa nafsu.

Keteguhan Pondok Pesantren Nurul Iman memegang orientasinya pada waktu itu mendapat respons positif dari masyarakat dan menjadikan Pondok Pesantren Nurul Iman sebagai pusat menimba ilmu keislaman di daerah Jambi. Bahkan tercatat bahwa santri Pondok Pesantren Nurul Iman bukan hanya berasal dari daerah Jambi, namun juga dari provinsi tetangga bahkan negara jiran Malaysia. Pondok Pesantren Nurul Iman pada masanya banyak melahirkan pada ulama. Di Jambi sendiri sejumlah pejabat dan rektor perguruan tinggi terkemuka merupakan alumni Pondok Pesantren Nurul Iman. Sedangkan di Malaysia, alumninya pernah menjadi mufti dan imam besar pada 1955.

Visi dan misi tersebut berusaha disosialisasikan pimpinan pesantren dibantu majelis guru kepada seluruh elemen pesantren, wali santri, dan masyarakat sekitar. Tujuannya, agar kesan “kolot” yang sudah telanjur melekat pada pesantren bisa berubah menjadi kepercayaan sebagaimana yang pernah dicapai pada masa kejayaannya dulu.

Sementara dari sisi pengorganisasian, Pondok Pesantren Nurul Iman sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berada di bawah Yayasan Nurul Iman terdiri atas struktur kepengurusan yayasan dan struktur kepengurusan pondok pesantren. Pembentukan struktur kepengurusan dilakukan dengan musyawarah mufakat. Dalam musyawarah tersebut, para pengurus yang terpilih ditunjuk berdasarkan usulan dari *mudir* yang kemudian disetujui para peserta rapat secara aklamasi. Proses itu juga tidak berlangsung alot, karena memang para peserta rapat rata-rata telah mengetahui kemampuan masing-masing dari pengurus yang ditunjuk.

Setelah struktur kepengurusan yayasan dan kepengurusan pondok pesantren terbentuk, para pengurus telah mengetahui *job description* mereka masing-masing. Namun dalam pelaksanaannya, kepengurusan bukanlah kepengurusan yang berdiri sendiri, namun segala sesuatu yang berhubungan dengan pondok pesantren biasanya

dikerjakan secara bersama-sama, bahkan terkadang terkesan tumpang-tindih, karena kurangnya *skill* yang dimiliki para pengurus.

Dari pengorganisasian tersebut, tampak bahwa pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah. Pondok Pesantren Nurul Iman merupakan sebuah pesantren yang sangat menjunjung tinggi musyawarah. Hal itu tergambar dari sikap kiai sebagai pimpinan pesantren. Meskipun mempunyai wewenang penuh dalam pengambilan sebuah keputusan, kiai tetap menganggap majelis guru yang memiliki wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan. Hasil keputusan majelis diambil berdasarkan musyawarah yang wajib dipatuhi baik oleh guru, santri, maupun orangtua santri. Pengambilan keputusan oleh majelis guru harus terlebih dahulu disampaikan kepada kiai. Dengan persetujuan kiai, suatu pengambilan keputusan oleh majelis guru dapat disahkan.

Kiai juga sering kali menggunakan forum majelis guru untuk mencari solusi permasalahan yang dihadapi. Permasalahan yang dikemukakan *mudir* tidak jarang bersifat rutin. Dia sendiri sebenarnya mempunyai kewenangan mengambil keputusan tanpa harus meminta pendapat majelis guru. Dengan bermusyawarah sambil bersilaturahmi, hampir semua permasalahan dipecahkan bersama dalam majelis.

Begitu juga pada saat-saat tertentu, bila guru mendapat masalah, permasalahan langsung dikemukakan kepada kiai. Pertemuan itu bersifat informal. Permasalahan yang dikemukakan pada pertemuan biasanya mengenai proses pembelajaran dan menyangkut keadaan Pondok Pesantren Nurul Iman. Bila terdapat masalah di luar tugas rutin, kiai memberitahukan kepada anggota majelis guru untuk hadir pada waktu yang telah ditentukan tanpa undangan tertulis. Guru yang kebetulan hadir diharapkan memberitahu guru yang tidak hadir. Pertemuan seperti itu dilakukan dalam suatu majelis yang dipimpin langsung oleh kiai. Suasana silaturahmi di surau atau masjid, "duduk sama rendah, berdiri sama tinggi", tampaknya merupakan kesan pergaulan sehari-hari sesama majelis guru. Kiai pun lebih menunjukkan sebagai sesama guru yang merumuskan pandangan majelis guru, ketimbang sebagai seseorang yang memiliki

kewenangan melebihi yang lain.

Pondok Pesantren As'ad

Proses penentuan visi dan misi di Pondok Pesantren As'ad dilakukan pertama-tama dengan menentukan visi, kemudian visi tersebut dituangkan dalam misi, yaitu program dan kegiatan untuk mewujudkan visi. Visi dan misi Pondok Pesantren As'ad dirumuskan oleh pimpinan pondok dengan terlebih dahulu meminta pandangan dari para pengurus yayasan dan majelis guru, walaupun itu hanya proses "legitimasi" atas pemikiran pimpinan. Visi-misi yang dirumuskan tidak selalu sama dengan visi dan misi yang telah dirumuskan oleh pendiri pondok pesantren.

Hal itu terlihat dari sosialisasi visi dan misi itu sendiri. Meskipun visi dan misi pondok pesantren yang baru telah dirumuskan, visi dan misi hasil rumusan pendiri pondok pesantren lebih disosialisasikan dalam masyarakat Pesantren As'ad. Bentuk sosialisasi yang dilakukan Pondok Pesantren As'ad dalam bentuk kewajiban setiap komponen di pesantren untuk hafal lagu mars As'ad yang diciptakan oleh pendiri Pondok Pesantren As'ad, KH. Qodir Ibrahim, dan lagu itu dinyanyikan setiap hari ketika santri akan memasuki kelas di pagi hari sebelum memulai proses pembelajaran.

Proses pengorganisasian atau pembentukan struktur pengurus di Pondok Pesantren As'ad biasanya dibagi secara lisan oleh kiai dan disampaikan dalam suatu pertemuan yang dihadiri oleh kiai dan majelis guru. Hal tersebut menunjukkan bahwa dominasi kiai masih sangat kental, karena memang pola kepemimpinan di pondok pesantren As'ad masih kokoh dengan kepemimpinan paternalistik dan hierarki kekuasaan yang berpusat pada kiai.

Menurut KH. M. Nadjmi Qodir selaku pimpinan Pondok Pesantren As'ad, pembagian tugas seperti pembagian tugas mengajar, mengatur ketertiban dan keamanan lingkungan pondok pesantren, mengontrol kegiatan santri, dan lain-lain didasarkan pada beberapa pertimbangan, seperti senioritas para guru, penguasaan bidang ilmu tertentu, pengabdian, dan keikhlasan para guru tersebut. Ungkapan pimpinan Pondok Pesantren As'ad ini menunjukkan bahwa otoritas

kiai dalam pengorganisasian dan pembagian tugas telah didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu, selain masukan-masukan yang diberikan oleh majelis guru.

Sedangkan proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren As'ad dilakukan melalui musyawarah dengan melibatkan para guru. Terkadang bawahan diberikan kewenangan untuk membuat keputusan, namun keputusan tersebut harus mendapat persetujuan dari kiai. Akhirnya keputusan kiai lah yang harus dilaksanakan. Bahkan tidak jarang keputusan yang telah disetujui oleh para bawahan dimentahkan kembali oleh kiai bahkan dibatalkan.

Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah

Visi Pondok Pesantren Karya Pembangunan al-Hidayah adalah "Mewujudkan pondok pesantren yang kompetitif sebagai lembaga transformasi nilai-nilai agama Islam, ilmu pengetahuan, dan teknologi". Sedangkan misinya adalah "*mencetak santri yang berilmu, beramal, bertakwa, dan terampil*". Perumusan dan penentuan visi dan misi tersebut, menurut Direktur PKP Al-Hidayah, didasarkan pada berbagai masukan dari para majelis guru dan pengurus PKP Al-Hidayah, dengan tetap mengacu pada nilai-nilai Islam dan tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap keluaran pesantren.

Guna mewujudkan visi dan misi secara maksimal, visi dan misi tersebut harus terlebih dahulu tersosialisasi dengan baik pada setiap elemen pesantren. Mereka harus memahami dan mengimplementasikan dengan baik visi dan misi pesantren, agar pencapaian yang diinginkan dapat diperoleh secara maksimal. Berbagai usaha sosialisasi visi dan misi telah dilakukan oleh pimpinan PKP Al-Hidayah, di antaranya dengan menulis visi dan misi di salah satu dinding bangunan pondok pesantren dengan huruf besar, sehingga visi dan misi terlihat dengan jelas, dan setiap elemen masyarakat pesantren dapat membacanya dan mengetahuinya. Selain itu, pada setiap momen baik pertemuan atau rapat dengan para majelis guru, wali santri, maupun pada saat ada kegiatan yang diselenggarakan di PKP Al-Hidayah, pimpinan selalu mengingatkan kembali tentang visi dan misi pondok pesantren serta meminta semua pihak di

pondok pesantren untuk turut merealisasikan visi dan misi tersebut.

Dengan demikian, pimpinan PKP Al-Hidayah sangat menyadari pentingnya sosialisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan dan disepakati bersama sebagai sebuah “mantra sakti” yang akan memicu semangat dan pergerakan pesantren ke depan.

Proses pengorganisasian di PKP Al-Hidayah, sebagaimana tipe kepemimpinannya, dilakukan melalui rapat direksi antarpimpinan teras, yang dipimpin langsung oleh direktur selaku pimpinan pesantren. Pendistribusian tugas disesuaikan dengan *skill* dan kemampuan masing-masing individu. Hal itu bertujuan untuk meminimalisasi kesalahan penempatan orang yang dapat berakibat kurang baik terhadap pesantren, dengan berpegang pada prinsip “*the right man on the right place*” dan penyusunannya diupayakan seefektif dan seefisien mungkin.

Menurut saya, pengorganisasian yang dilakukan di PKP Al-Hidayah telah sesuai dengan fungsi dan prinsip manajemen yang menekankan pada penempatan orang di posisi yang tepat. Pengorganisasian yang berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen dapat meminimalisasi kesalahan yang telah dilakukan pada masa lalu tidak terulang lagi.

Pengambilan keputusan di PKP Al-Hidayah dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yaitu keputusan yang bersifat internal dan eksternal. Keputusan yang bersifat internal merupakan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan yang bersifat operasional pondok pesantren sehari-hari, seperti pembinaan, pembelajaran, dan pengembangan santri. Sedangkan keputusan yang bersifat eksternal merupakan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan pondok pesantren terhadap hubungan pesantren dengan masyarakat dan pemerintah.

G. Peran Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren di Tengah Masyarakat

Peran kepemimpinan kiai di sini akan dilihat melalui dua parameter, yakni kehidupan sosial kiai serta hubungan kiai dengan masyarakat.

Pondok Pesantren Nurul Iman

Selama ini, mungkin kita hanya melihat kiai dan profesor sebagai dua sosok figur yang berbeda, baik di kalangan masyarakat umum maupun di kalangan masyarakat intelektual. Apalagi jika dikaitkan dengan tempat kedua tokoh tersebut mengabdikan diri kepada masyarakat: kiai di pesantren, sedangkan profesor di perguruan tinggi.

Selain itu, kiai lebih dikenal dengan atau sebagai tokoh agama yang tentu saja sangat menguasai ilmu-ilmu keislaman yang berkembang dan memang sudah menjadi keharusan bagi seorang kiai untuk menguasainya. Sedangkan profesor lebih dikenal sebagai seorang tokoh intelektual yang juga mempunyai keilmuan yang mendalam di bidangnya. Kiai merupakan gelar atau titel yang diperoleh dari masyarakat langsung, tidak hanya disebabkan karena kedalaman keilmuan, melainkan juga karena kesabarannya dalam mengasuh dan membina umat. Karena berasal dari masyarakat, tentu saja moralitasnya dapat dipertanggungjawabkan. Jadi, jika bisa dikatakan, gelar atau titel kiai didapatkan dari dan oleh masyarakat langsung karena perannya dalam membina dan membawa masyarakat dari tidak baik menjadi baik, dari yang tidak bermoral menjadi bermoral.

Dengan demikian, gelar kiai tidak semata-mata disebabkan oleh kedalaman ilmu yang dimiliki, tetapi juga secara moral dan tanggung jawab seorang kiai memang lebih besar daripada seorang profesor. Karena itu, sudah menjadi tugas dan tanggung jawab kiai untuk menjadi tokoh masyarakat yang disegani, dihormati, dan dikagumi. Pendeknya, kiai mempunyai tugas yang tidak semata urusan duniawi, tetapi juga mempunyai tanggung jawab membimbing masyarakat ke jalan ukhrawi (agama), agar masyarakat bisa menyeimbangkan antara keperluan duniawi dan ukhrawi.

Prof. Dr. K.H. Sulaiman Abdullah adalah sosok kiai yang juga profesor. Tentu saja tanggung jawabnya jauh lebih besar ketimbang seseorang yang hanya memiliki salah satu titel tersebut. Dalam perjalanan hidupnya, dia menunjukkan kiprah dan peran dalam perkembangan agama Islam di daerah Jambi. Sebagai kiai, beliau

berperan sebagai penjaga moral masyarakat dengan menggunakan berbagai otoritas di berbagai lembaga keislaman di Jambi. Sebagai profesor, dia pernah menjabat sebagai anggota DPRD Kota Jambi selama dua periode dan rektor IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Sebagai kiai, selain menjadi pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman, dia juga pernah menjabat sebagai ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Provinsi Jambi.

Melalui jabatan dan wewenang yang dipegang, Prof. Dr. K.H. Sulaiman Abdullah telah berkiprah dalam mengabdikan diri dalam bidang sosial keagamaan maupun pemerintahan. Hal itu ditandai dengan banyaknya undangan yang dihadapinya baik sebagai penceramah, pemateri dalam seminar regional maupun nasional, hingga orang yang datang meminta bimbingan agama maupun fatwa masalah hukum Islam dan pemerintahan.

Sementara itu, bukti eratnya hubungan kiai dan masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman dapat dilihat dengan banyaknya sumbangsih masyarakat terhadap Pondok Pesantren Nurul Iman. Masukan itu baik yang bersifat materil maupun sumbangan tenaga, masukan konstruktif terhadap kemajuan pesantren, dan tingginya peran serta masyarakat ikut menjaga keamanan dan ketenteraman kehidupan pesantren dalam menjalankan aktivitas keseharian.

Di samping itu, peran kiai bagi masyarakat sekitar tampak pada bimbingan keagamaan oleh kiai dengan cara memberikan waktu dan tempat untuk masyarakat datang ke pondok pesantren mendengarkan wejangan dan ceramah agama dalam rangka pengisian rohani masyarakat terhadap ajaran agama Islam. Bagi masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman, sosok kiai dengan pribadi yang melekat pada dirinya yang dihiasi dengan akhlakul karimah merupakan figur yang sangat dihormati. Dengan demikian, apa pun gerak-gerik yang dilakukan oleh kiai, dijadikan sebagai teladan bagi masyarakat sekitar. Dengan demikian, legalitas otoritas yang dimiliki kiai merupakan otoritas karismatik yang muncul dari karisma pribadinya.

Pondok Pesanten As'ad

KH. M. Nadjmi Qodir adalah seorang yang agamis, baik dalam kehidupan keluarga, pondok pesantren, maupun dalam kehidupan masyarakat. Walaupun KH. M. Nadjmi Qodir tidak berlatar belakang pendidikan pesantren dan tidak bisa membaca kitab kuning, sebagai seorang kiai yang memimpin pondok pesantren, dia berperan dalam kehidupan masyarakat, khususnya masyarakat Jambi. Kiprah KH. M. Nadjmi Qodir dalam kehidupan sosial kemasyarakatan di Provinsi Jambi tampak ketika dia menjabat sebagai ketua Nahdlatul Ulama (NU) Provinsi Jambi selama dua periode dan menjabat sebagai anggota DPRD Provinsi Jambi selama tiga periode.

Kiprah KH. M. Nadjmi Qodir dalam perpolitikan di Provinsi Jambi bertujuan menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar* dalam pengertian luas, yaitu mengawasi dan mengevaluasi kehidupan politikus dan pemerintahan dalam melaksanakan program pembangunan daerah Jambi. Keterlibatannya dalam partai politik maupun dalam organisasi sosial keagamaan bukan berarti dia meninggalkan dunia pesantren. Justru partai politik, menurutnya, memiliki kaitan erat dengan pengembangan dan dinamika pesantren. Hal itu dibuktikan dengan kenyataan besarnya perhatian yang diberikan berbagai pihak dalam konstelasi politik terhadap dunia pesantren. Ketika dia terjun di dunia politik dan organisasi sosial keagamaan, tidak banyak aktivitas Pondok Pesantren As'ad yang terganggu. Semua berjalan lancar sebagaimana biasa. Hal itu disebabkan Pondok Pesantren As'ad telah memiliki manajemen yang cukup baik. Dengan demikian, menurutnya, melalui peran ganda yang dia lakukan baik sebagai pimpinan pondok pesantren maupun terlibat dalam dunia politik atau organisasi sosial keagamaan, tidak banyak dampak negatifnya. Justru keterlibatan dalam politik memberikan kontribusi konkret bagi kemajuan pondok pesantren, khususnya di Provinsi Jambi.

Sementara itu, hubungan Pondok Pesantren As'ad dengan masyarakat tidak dapat dipisahkan mengingat latar pendiriannya yang melibatkan—dan atas dasar aspirasi serta kebutuhan—masyarakat setempat. Posisi Pondok Pesantren As'ad yang berada

persis di tengah perkampungan (tempat tinggal) masyarakat sebenarnya sangat strategis dan potensial. Pondok Pesantren As'ad memiliki kesempatan untuk menjadi pusat studi keagamaan bagi masyarakat sekitar. Secara positif, diakui seorang warga, animo masyarakat untuk memasukkan anak pesantren mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Hubungan tersebut, menurut seorang tokoh masyarakat, lebih dipererat dengan tidak adanya konflik antara pesantren dan masyarakat. Bahkan dalam acara-acara keagamaan, peran santri dan pengelola Pesantren As'ad sangat dibutuhkan, misalnya untuk memimpin tahlilan dan kegiatan keagamaan lainnya. Fungsi pesantren sebagai sebuah *event organizer* (penggagas acara) bagi kegiatan keislaman memang diakui oleh sejumlah warga yang menganggap bahwa peran tersebut sangat signifikan hingga sekarang.

Hubungan yang erat itu tentu saja tidak lepas dari peran kiai yang masih mendapat tempat di masyarakat, meskipun peran tersebut telah berkurang. Hal itu disebabkan kesibukan sang kiai sebagai anggota dewan, sehingga kesempatannya untuk berbaur dengan masyarakat tersita. Meskipun demikian, peran Pondok Pesantren As'ad secara keseluruhan tetap terjaga, karena para pengurus selalu berusaha menggantikan peran sang kiai di masyarakat. Memang antara kiai dan pondok pesantren dipandang sebagai satu kesatuan, dalam artian kiai tidak dilihat sebagai seorang individu, melainkan menyatu dengan pesantren. Oleh karena itu, dalam menyikapi hal tersebut, pondok Pesantren As'ad juga sudah sejak lama memberikan otoritas kepada para ustaz senior untuk menyelenggarakan pengajian-pengajian rutin di beberapa masjid/langgar di sekitar pondok pesantren. Hal itu yang menyebabkan hubungan antara Pondok Pesantren As'ad dan masyarakat terus terjalin harmonis.

Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah

KH. Hasan Kasim yang merupakan direktur kedelapan Pondok Pesantren Karya Pembangunan (PKP) Al-Hidayah adalah pimpinan

yang lebih tepat dikatakan sebagai birokrat ketimbang kiai. Hal itu dapat dilihat dari perjalanan kariernya sebelum menjabat sebagai direktur PKP Al-Hidayah. Dia adalah mantan staf ahli gubernur Provinsi Jambi bidang hubungan masyarakat (humas). Sebelumnya, dia pernah dipercaya Pemda Provinsi Jambi sebagai kepala Kantor Kesbanglinmas dan Kebangsaan Provinsi Jambi, kepala Balitbangda Provinsi Jambi, sekretaris daerah Kabupaten Muarojambi, serta asisten I dan II Pemda Provinsi Jambi.

Dalam perjalanan kariernya, KH. Hasan Kasim dikenal sebagai seorang yang karismatik, agamis, dan paham kehidupan sosial kemasyarakatan. Pada waktu menjabat sebagai birokrat, dia sering diundang untuk mengisi berbagai acara seperti seminar, lokakarya, pelatihan, dan lain-lain baik yang berskala regional maupun nasional. Selain itu, dia juga sering dipercaya gubernur untuk mewakilinya dalam mengisi berbagai acara yang seharusnya diisi oleh gubernur. Dia juga ditunjuk oleh gubernur sebagai juru bicara dalam mengatasi berbagai hal yang terjadi di Pemda Provinsi Jambi.

Pada akhir kariernya di Pemda Provinsi Jambi (saat ini dia telah pensiun dari PNS), KH. Hasan Kasim ditunjuk oleh Pemda Provinsi Jambi sebagai direktur PKP Al-Hidayah hingga sekarang.

Setelah ditunjuk sebagai pimpinan, konsentrasi pemikiran dan tenaga dia curahkan untuk kelangsungan dan kemajuan pondok pesantren. Hal itu ditandai dengan banyaknya waktu yang dihabiskan untuk memikirkan pengembangan pondok pesantren ke depan, dengan cara melakukan berbagai kerja sama dengan seluruh majelis guru maupun masyarakat sekitar pondok pesantren.

Salah satu bentuk hubungan yang dilakukan dengan masyarakat adalah mengundang seluruh elemen dan tokoh masyarakat sekitar hingga luar pondok pesantren untuk ikut memberikan sumbangan pemikiran yang bersifat konstruktif dalam rangka memajukan PKP Al-Hidayah supaya menjadi pondok pesantren modern, khususnya di wilayah Provinsi Jambi. Di samping itu, KH. Hasan Kasim melakukan terobosan mencari dukungan dari pihak luar, baik instansi pemerintah maupun swasta, berupa dukungan dana maupun fasilitas yang dibutuhkan oleh santri di PKP Al-Hidayah.

Bentuk nyata hubungan kiai dan masyarakat sekitar pondok pesantren adalah dengan senantiasa mengutus guru dan santri untuk mengisi acara keagamaan di masyarakat, baik PHBI, acara pernikahan, pengurusan jenazah, maupun berbagai acara lain yang bersifat agamis.

H. Penutup

Berdasarkan pembahasan di atas, diketahui bahwa ada tiga sistem pemilihan pimpinan pada pondok pesantren di Kota Jambi, yaitu sistem musyawarah, yang diterapkan di Pondok Pesantren Nurul Iman; sistem keturunan (*nasab*), dianut Pondok Pesantren As'ad; dan sistem penunjukan langsung, yang terdapat di PKP Al-Hidayah.

Menurut hemat saya, dari ketiga sistem pemilihan tersebut, sistem yang ideal adalah sistem yang diterapkan Pondok Pesantren Nurul Iman. karena berdasarkan musyawarah dan mendapat banyak dukungan tak hanya dari internal pesantren atau komunitasnya, melainkan juga masyarakat. Hal itu perlu diterapkan pada pondok pesantren lain, karena pemimpin yang dipilih berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat dari komunitasnya akan berdampak lebih positif terhadap organisasi yang dipimpin. Sebaliknya, pimpinan yang dipilih tanpa melalui proses musyawarah akan melahirkan ketidakpuasan dari komunitasnya.

Sistem pemilihan pimpinan di pondok pesantren yang masih memegang tradisi dan sistem "kepemimpinan turun-temurun" perlu untuk membuka diri agar dapat menerima dan menghargai hak-hak individu dan hak-hak minoritas. Artinya, meskipun seseorang tidak memiliki hubungan darah atau pertalian keluarga, apabila dia memenuhi kriteria dan persyaratan sebagai pimpinan maka dia berhak untuk dipilih sebagai pimpinan pondok pesantren.

Di samping itu, tampak bahwa model kepemimpinan pondok pesantren di Kota Jambi umumnya adalah model kepemimpinan kolektif. Hal itu diketahui melalui status pesantren yang berada di bawah kepengurusan yayasan. Namun demikian, dalam implementasinya, meski kepemimpinan pondok pesantren bermodelkan kolektif, kepemimpinannya masih bercorak individual. Itu terindikasi

dari tipe kepemimpinan yang melekat pada masing-masing pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren, kecuali kepemimpinan pada PKP Al-Hidayah yang benar-benar menerapkan fungsi manajemen dalam kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan yang dianut pada pondok pesantren di Kota Jambi juga mencakup tiga tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan karismatik, paternalistik, dan birokratik. Ketiga tipe kepemimpinan tersebut sebenarnya tidak terlepas dari sistem pemilihan yang dilakukan.[]

Catatan:

¹ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 49.

² Abdurrahman Wahid, "Pesantren sebagai Subkultur", dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaruan*, (Jakarta: LP3ES, 1985).

³ J.A. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, (San Fransisco: Jooseey-Bass, 1989).

⁴ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997).

⁵ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993), hlm. 45.

⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 40.

⁷ M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), hlm. 114.

⁸ Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 22.

⁹ Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, hlm. 104.

¹⁰ Qomar, *Pesantren*, hlm. 45.

¹¹ Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 1982), hlm. 7.

¹² Abdurrahman Mas'ud, "Sejarah dan Budaya Pesantren", dalam Ismail Sm (ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo bekerja sama dengan Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 273.

¹³ Marzuki Wahid, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm. 214-215.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993).
- Conger, J.A., *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exception Leadership*, (San Fransisco: Jooseey-Bass, 1989).
- Hadari, 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, 2001), hlm. 49.
- Mas'ud, Abdurrahman, "Sejarah dan Budaya Pesantren", dalam Ismail Sm (ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo bekerja sama dengan Pustaka Pelajar, 2002).
- Qomar, Mujamil, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004).
- Rahardjo, M. Dawam, (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985).
- Shaleh, Abdul Rahman, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 1982).
- Wahid, Abdurrahman, "Pesantren sebagai Subkultur", dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaruan*, (Jakarta: LP3ES, 1985).
- Wahid, Marzuki, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999).
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997).