

LOYALITAS SANTRI (*TEAMWORK*) TERHADAP KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MANAJEMEN PESANTREN

Dr. Asep Kurniawan, M.Ag

Staff Pengajar IAIN Syekh Nurjati Cirebon

asepqurniawan@yahoo.com

Abstract

The loyal teamworks are a key of successful management of Islamic boarding school. That loyalty does not happen accidentally, but caused by a clear vision and the goal congruence of the insiders. Teamworks require individual commitment by maintaining uniqueness of the individual and respect for differences. Considering teamwork is an integral part of the management of Islamic boarding school, so it is found that the loyalty to the kiai leadership is very strong. Teamworks Islamic boarding school loyalty arises from kiai leadership who uses the model-collegial partners, the exemplary and spiritual leadership. The essence of leadership is a test, a mandate from God and man, and influencing teamworks, so a leader must show an exemplary, inspiration, actuating, and humanizing. The targets of leadership are to build affection, to spread virtue, and to channel the Mercy of God.

Keywords: Loyalty, Santri, Kiai, Spirituality

Abstrak

Teamwork yang loyal menjadi kunci keberhasilan pengelolaan sebuah pondok pesantren. Keadaan ini tidaklah terbentuk secara kebetulan, tapi ditentukan faktor visi yang jelas dan adanya goal congruence dari person-person di dalamnya. Teamwork

memerlukan komitmen individu yang terlibat dengan tetap terjaganya keunikan individu serta saling menghargai perbedaan yang ada. Dengan menilik bahwa teamwork dalam pondok pesantren adalah bagian integral dari manajemen pondok pesantren dalam pimpinan kiai, maka dapat dikatakan untuk loyalitas sangatlah kental didapati di dunia pesantren. Apapun pola dan gaya kepemimpinan kiai akan selalu diikuti loyalitas bawahan yang sangat intens. Loyalitas teamwork pondok pesantren timbul dari kepemimpinan kiai yang menggunakan model mitra-kolegial dan keteladanan kiainya, serta kepemimpinan spiritual kiainya, yaitu hakikat kepemimpinan merupakan ujian, amanah dari Tuhan dan manusia dan dalam mempengaruhi yang dipimpin seorang pemimpin adalah keteladanan, mengilhami, membangkitkan, dan memanusaiakan. Target kepemimpinannya membangun kasih, menebar kebajikan, dan penyalur Rahmat Tuhan.

Kata-kata Kunci: *Loyalitas, Santri, Kiai, Spiritualitas*

Pendahuluan

Pendidikan di Indonesia memiliki berbagai jenis yang salah satunya berbentuk pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaanya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut (Syafuruddin, 2006). Selain itu pondok pesantren juga sebagai sistem pendidikan yang asli (*indegenious*) di Indonesia (Mustaqim, 2003 : 76). Indegenousitas pesantren kontras berbeda dengan praktik pendidikan pada institusi pendidikan lainnya, sehingga dinamika sekaligus problematika yang muncul kemudian, juga menampilkan watak yang khas dan eksotik. Boleh dikatakan bahwa, pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya (Malik Fajar, 2005 : 220). Di sisi lain pesantren juga

merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif (Wahid, 2000 : 76).

Dari banyak peristiwa yang melibatkan peran sosial pesantren, ingin dikatakan bahwa pesantren hingga sekarang sesungguhnya mempunyai interaksi yang dinamis dengan masyarakat. Pesantren adalah kekuatan masyarakat dan sangat diperhitungkan oleh negara. Pesantren masih berwibawa dan dipercaya masyarakat, walaupun bukan ujung tombak satu-satunya. Karena itu, dalam kondisi sosial politik yang serba menegara dan hegemoni oleh wacana kemoderenan, pesantren yang konsisten dengan ciri tradisionalitasnya mempunyai ruang publik (*public sphere*) yang luas untuk melakukan pemberdayaan masyarakat, terutama kepada kaum tertindas, terpinggirkan, dan selalu tidak diuntungkan dalam konstelasi sistem ini.

Ciri dominan yang selalu menjadi acuan prinsipil dari tradisi pondok pesantren adalah tertanamnya ajaran-ajaran yang termanifestasi dalam keikhlasan, ketulusan, kemandirian, kebersahajaan, dan keberanian (Mujib, 2006 : 240). Semuanya itu merupakan karakteristik yang diteladankan dalam kehidupan sehari-hari oleh seorang kiai sebagai pimpinan pondok pesantren kepada *teamwork* pondok pesantren di mana ia memimpin. Sikap kiai ini melahirkan keseganan tersendiri di kalangan semua santri termasuk *teamwork* yang ada untuk bersikap *sembrono (suu' al-adab)* kepada kiai. Dari sikap seperti inilah kemudian muncul sikap mengidolakan kiai dan tumbuhlah penghormatan dan loyalitas yang kadang berlebihan kepada kiainya. Di Indonesia biasanya pondok pesantren dipimpin oleh seorang atau lebih kiai (Prayogo, 2007: 121). Menurut Wahid, sebagaimana dikutip oleh Mubarak, bahwa dunia kiai adalah dunia yang penuh dengan kerumitan, apabila dilihat dari sudut pandang yang berbeda-beda. Karenanya sangat sulit untuk melakukan generalisasi atas kelompok ulama tradisional yang ada di masyarakat bangsa kita ini (Mabaraq, 2006 : 35).

Menurut asal-usulnya perkataan kiai dalam bahasa Jawa, dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

1. Sebutan gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat. Umpamanya, Kiai Garuda Kencana dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di keraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan untuk orang tua pada umumnya.
3. Gelar yang diberikan masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajar

kitab-kitab klasik kepada para santrinya. Selain gelar kiai, ia juga sering disebut seorang *'alim* (orang yang dalam pengetahuan Islamnya) (Dhofier, 1994 : 55).

Berbeda apa yang dikatakan oleh Ronald Alan Lukens-Bulls, bahwa kiai adalah cendekiawan ulama yang memiliki empat komponen: *pertama*, komponen pengetahuan, *kedua*, kekuatan spiritual, *ketiga*, keturunan atau *nasab* (baik spiritual maupun biologis), dan *keempat*, moralitas. Moral adalah yang terpenting sebagaimana pengetahuan dan kekuatan dihubungkan dengan hal ini. Ada syarat intelektual dan moral tertentu untuk disebut kiai dan cara-cara tertentu dimana moralitas dan belajarnya sebagai manifestasi kekiaiannya (Bulls dan Alan, 2004 : 88-89).

Gelar kiai tidak didapatkan melalui jalur formal, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus memberikannya. Kehadiran gelar ini akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang, dan kebanyakan didukung pesantren yang dipimpipinnya. Oleh karenanya kiai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama yang menyangkut kepribadian. Sebagai patron, seorang kiai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru. Ia bukan sekedar menempatkan dirinya sebagai pengajar dan pendidik santri-santrinya, melainkan juga aktif memecahkan masalah-masalah krusial yang dihadapi masyarakat (Qamar, 2005 : 28).

Dalam keterangan yang lain, hasil penelitian Horikoshi sebagaimana dikutip oleh Sukamto, kiai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pesantren dan masyarakat sekitarnya (Sukamto, 1999 : 6). Kedudukan kiai adalah pemegang pesantren dalam menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan, baik yang menyangkut masalah interpretasi agama dalam kehidupan sosial maupun perilaku keagamaan santri, yang kemudian menjadi rujukan masyarakat. Kiai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru. Dia bertindak sebagai seorang pembimbing spiritual bagi mereka yang taat dan memberi nasihat dalam masalah kehidupan pribadi mereka, memimpin ritual-ritual penting serta membacakan doa pada berbagai acara penting (Bruinessen : 21). Dengan demikian kiai merupakan elemen yang sangat esensial dari suatu pesantren (Galba, 1995 : 95).

Sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren, ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kepada kemampuan pribadi kiainya (Dhofier, 1994 : 55). Karena peran yang demikian sentralnya, maka sosok kiai sebagai manajer pesantren harus

memenuhi kriteria sebagai berikut: *pertama*, kiai harus bisa dipercaya. Untuk itu, ia dituntut berpribadi jujur, bertanggung jawab, menyampaikan amanat, cerdas, benar, dan berani menegakkan kebenaran. *Kedua*, seorang kiai harus bisa ditaati, untuk itu ia dituntut memiliki keahlian dalam ilmu keagamaan secara profesional dan ketanggapan terhadap informasi secara bijak serta kemantapan jati diri. *Ketiga*, seorang kiai harus bisa memiliki pribadi yang mempesona (Imron, 1993 : 130).

Kajian Riset *Teamwork* dan *Loyalitas* terhadap *Kepemimpinan Kiai*

Studi-studi sosial tentang pemimpin-pemimpin Islam di Indonesia menunjukkan bahwa kiai adalah tokoh yang mempunyai posisi strategis dan sentral dalam masyarakat (Turmudi, 2004 : 1). Oleh sebab itu keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat vital, karena keberhasilan pesantren sebagian terbesar terletak pada faktor kepemimpinan kiai, ada sebagian pendapat bahwa kepemimpinan kiai di pesantren sebagian besar bersifat individual yang sangat tergantung karismatik kiai yang memimpin di pesantren tersebut (Majid, 1992 : 95).

Dalam memimpin sebuah pesantren, kiai menggunakan pola kepemimpinan yang berbeda-beda satu dari yang lain, sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakatnya. Dalam hal ini, Mastuhu menjelaskan hasil penelitiannya dari enam pondok pesantren di Jawa Timur berkaitan dengan pola kepemimpinan kiai bahwa, dari enam populasi tersebut adalah pola karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuan (rasional), otoriter, dan *Laissez-Faire* (Mastuhu, 1994 : 86).

Sementara dilihat dari pendapat Arifin, kepemimpinan kiai mengarah pada *relegio-paternalistic* dimana adanya suatu pola interaksi dimana hubungan antara kiai dengan para santri dan para bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan pada pola kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Hal ini berarti usul-usul partisipatif dari bawahan (santri) hampir tidak ada, dan walaupun ada sangatlah kecil dan tidak begitu berarti dibanding dengan pengaruh kiai.

Hal demikian tersebut tidak dipandang sebagai pola kepemimpinan yang otoriter, karena kiai sendiri pola kepemimpinannya sudah terpola sedemikian bakunya sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang dicontohkan oleh Nabi

Muhammad saw. Sehingga dari pola kepemimpinan yang *religio paternalistic* itu, pola interaksi antara kiai, santri dan bawahan cenderung bersifat kekeluargaan.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan *religio paternalistic*, gaya kepemimpinan *persuasive partisipatif* adalah gaya kepemimpinan pesantren yang mendekati komunitas yang dipimpinnya secara persuasif dengan jalan menjual ide (*a sell type leader*), dimana gaya kepemimpinan ini lebih terbuka, sehingga hubungan antara kiai dengan santri dan bawahan merupakan hubungan inter-relasional, sehingga peran seorang pemimpin pesantren tidak menjadi sentral (Imron, 1993 : 145). Dengan menggunakan gaya kepemimpinan *religio-paternalistic*, para kiai dalam berinteraksi dengan bawahannya sangat erat sekali.

Sebagian peneliti yang lain menemukan kepemimpinan kiai bersifat karismatik. Menurut Max Weber, pemimpin yang karismatik bisa lahir karena pemimpin memperoleh karunia Tuhan (*divinely inspired gift*) dan atau kemampuan memperoleh dan mempertahankan otoritas (Max, 2006 : 297). Kiai dengan karismanya dapat dengan mudah menggerakkan dan mengarahkan semua unsur pondok pesantren (*teamwork*).

Menurut Mastuhu, kepemimpinan kiai dalam pesantren didefinisikan sebagai *ōseniö* memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang sangat menonjol dalam *ōseniö* memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku pesantren untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan (Mastuhu, 1994 : 79).

Sebagaimana diketahui di pondok pesantren terdapat dua model hubungan santri-kiai. *Pertama*, hubungan guru-murid, dan *kedua*, hubungan orang tua-anak (Ismail, 2002 : 135). Hubungan guru murid berkembang dengan sangat efektif karena kiai tidak hanya merupakan figur teladan yang sangat dihormati para santri (*teamwork*) atau bawahan, karena kedalaman ilmu dan kesalehan amaliahnya.

Dalam praktiknya, kiai dapat memberikan motivasi spiritual kepada para bawahannya untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi pesantren. Misalnya, melalui *taushiyah* (pesan-pesan normatif) jika seseorang banyak berbuat kebaikan maka ia kelak akan mendapatkan balasan pahala dan rahmat dari Allah SWT atau dengan menggunakan pendekatan motivasi penteladanan (*uswah*), seorang kiai senantiasa sholat lima waktu dengan berjamaah secara *istiqomah (continual)*. Dengan gaya-

gaya seperti ini, loyalitas bawahan dan para santri semakin meningkat dan pada akhirnya seorang kiai menjadi pemimpin yang dicintai di tengah-tengah komunitasnya.

Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mampu mengkomunikasikan ide-ide yang luas, visi ke depan dari pada sekumpulan data dan fakta kepada bawahan. Peran ini didasari pada keyakinan bahwa komunikasi merupakan sarana penting untuk mencapai visi organisasi. Sebagai pimpinan pesantren tidak saja dituntut untuk mampu berbicara secara efektif, tetapi harus juga mampu menjadi pendengar yang efektif. Komunikasi seperti ini seringkali disampaikan ketika kiai mengaji di tengah-tengah guru senior dan para pengurus. Di sisi lain, kiai sebagai pimpinan pondok sekaligus sebagai atasan santri (*teamwork*) di pondok pesantren memiliki pengaruh karismatik kepada semua unsur pondok pesantren. Maka *teamwork* di pondok pesantren sangat efektif dan loyal terhadap program-program yang telah ditentukan oleh kiai. Kiai dapat membentuk *teamwork* yang memiliki *sense of belongin*. Hal ini terbentuk karena kiai sebagai pimpinan selalu memberi motivasi spiritual, dan menjelaskan maksud serta tujuan pendidikan pesantren.

Kiai diyakini masyarakat dan pengikutnya mempunyai otoritas dan *power* dalam mengelola pesantren. Dalam praktik pengelolaannya tentu dibantu oleh *teamwork*, sebab *teamwork* merupakan elemen vital dalam manajemen pondok pesantren. Kiai sebagai pengasuh pondok pesantren, sekaligus pemimpin sebuah *teamwork* yang terdapat di pesantren memiliki fungsi, antara lain; *Pertama*, menciptakan kondisi yang mendukung kinerja bagi *teamwork*. *Kedua*, membangun dan mempertahankan *teamwork* sebagai unit kerja. *Ketiga*, melatih dan membantu *teamwork* (West, 2002 : 141).

Dalam manajemen pesantren, terdapat dua bentuk *teamwork* yang masing-masing memiliki karakteristik dan terdiri dari macam-macam *teamwork* yang berbeda. Kedua bentuk *teamwork* tersebut adalah struktural dan kultural. *Dewanu al-asatidz*, pengurus, penggali dana, pengembangan fisik, komunitas alumni, ideologis, dan *Ad Hoc* merupakan *teamwork* yang kesehariannya membantu pengelolaan dan melaksanakan program dan aktivitas pondok pesantren.

Teamwork menjadi kunci keberhasilan pengelolaan sebuah pondok pesantren. Keberhasilan tersebut tentu harus didukung oleh *teamwork* yang loyal dan solid. *Teamwork* yang loyal dan solid tidaklah terbentuk secara kebetulan, tapi ditentukan faktor visi yang jelas dan adanya *goal congruence* dari *person-person* di dalamnya. *Teamwork* memerlukan komitmen individu yang terlibat dengan tetap

terjaganya keunikan individu serta saling menghargai perbedaan yang ada.

Terlepas dari pola atau gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren, terutama yang berhubungan dengan fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengontrol untuk mencapai tujuan program-program pesantren, *teamwork* atau bawahan selalu menunjukkan loyalitas dan soliditas. Dengan menilik bahwa *teamwork* dalam pondok pesantren adalah bagian integral dari manajemen pondok pesantren dalam pimpinan kiai, maka dapat dikatakan untuk loyalitas sangatlah kental didapati di dunia pesantren. Apapun pola dan gaya kepemimpinan kiai akan selalu diikuti loyalitas bawahan yang sangat intens.

Loyalitas dapat timbul karena adanya kepuasan dari bawahan atau anggota organisasi. Loyalitas anggota organisasi terhadap pimpinan memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengannya, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Di samping kepuasan, untuk dapat menciptakan bawahan yang loyal, pimpinan harus mengenali nilai-nilai dan norma-norma yang dianut bawahannya, dan bertindak dalam bingkai yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Dalam sebuah organisasi profit, loyalitas diartikan kesetiaan seseorang terhadap suatu obyek, atau sebagai kondisi di mana pelanggan mempunyai sikap positif terhadap suatu merek, mempunyai komitmen pada merek tersebut, dan bermaksud meneruskan pembeliannya di masa mendatang.

Bagi seorang pemimpin, untuk mendapatkan loyalitas jangka panjang adalah harus memiliki visi yang menguasai praktik yang berhubungan dengan pengikutnya secara mendalam, ia telah meningkatkan seni menjelaskan visinya untuk keuntungan anak buahnya dalam cara yang sepenuhnya melibatkan mereka dan mendorong mereka untuk bertindak (Sharma, 1998 :127).

Loyalitas *teamwork* pondok pesantren timbul dari kepemimpinan kiai, sebab kiai dalam memimpin *teamwork* pondok pesantren selalu menunjukkan integritas, kejujuran, rendah hati, dan komunikatif. Pada titik ini, dapat dilihat bahwa masalah loyalitas berkaitan langsung dengan integritas, dalam arti bekerja secara total, sepenuh hati dengan semangat tinggi. Integritas hanya dapat dibangun lewat kejujuran (*honesty*) yang diekspresikan lewat kata-kata dan tindakan selaras dan integritas serta kejujuran itu pertama-tama dan terutama selalu tampak dalam kepemimpinan kiai di pondok pesantren. Bila pemimpin mendemonstrasikan integritas dan

menunjukkan kejujuran, maka para bawahannya tidak ragu untuk bersikap loyal sebagaimana yang terjadi dalam manajemen pondok pesantren.

Dalam ajaran Islam, lebih spesifik lagi masalah *aqidah*, ada yang disebut *al-wala'*. *Al Wala'* atau *walayah* adalah buah dari *mahabbah* (kecintaan). Ketika seseorang mencintai sesuatu, ia wajib memberikan *wala'* kepada yang dicintainya. Demikian juga halnya manakala seorang hamba mencintai Allah, maka dia harus memberikan *wala'*nya itu kepada Allah. Cinta yang tidak menghasilkan *wala'* tidaklah dapat disebut sebagai cinta yang sebenarnya. *Al-wala'* atau *walayah* biasanya diartikan sebagai loyalitas.

Menurut Muhammad ibn Said ibn Salim dalam "*al Wala' wa al-Bara fil Islam*", *al-walayah* artinya pertolongan, kecintaan, pemuliaan, penghormatan, terhadap orang-orang yang dicintai baik *dzohir* maupun batin. Lawan dari kata *al-wala'* adalah *al-baro'* atau *al-'adawah* yaitu kebencian atau permusuhan. Ber*wala'* dalam Islam, implementasinya dilakukan dengan memberikan *wala'* kepada Allah, Rosul, dan orang-orang yang beriman dalam satu kesatuan sebagaimana disebutkan al-Qur'an surat al-Maidah ayat 55.

Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).

Al-wala' kepada Allah ini selain diartikan loyalitas, juga mengandung makna kesetiaan dan lawan dari pengkhianatan. Karena itu, manakala seseorang memberikan *wala'*nya kepada Allah, maka ia tidak boleh mengkhianati-Nya. Dia pun wajib memberikan kesetiaan kepada Allah meskipun dia berada dalam keadaan susah. Ber*wala'* kepada Rasulullah *Shollallahu 'alaihi wa Sallam* menjadikan *wala'* seseorang kepada Allah mengikuti *manhaj* (konsepsi) yang benar dan diridhai Allah. Nabi Muhammad adalah sebaik-baik manusia dalam hubungannya dengan *Rabbul Alamin*, menjadi contoh dan teladan utama dalam menegakkan kalimat tauhid. Ber*wala'* kepada orang-orang beriman mewajibkan kaum muslimin meninggalkan *wala'* kepada selain Allah, Rasul dan orang-orang yang beriman.

Dalam tradisi keilmuan sosial atau sosiologi, kita sedikit tahu tentang adanya usaha teorisasi dunia sosial yang diparalelkan dengan panggung sandiwara atau sebuah teater. Erving Goffman, seorang sosiolog Amerika, mengkerangkakan kehidupan dunia sosial sejajar dengan panggung sandiwara atau teater. Artinya bahwa dalam

kehidupan sosial, seseorang sesungguhnya tengah menampilkan rentetan peran. Tampilan dari rentetan peran ini harus ia mainkan secara baik dan tepat, karena orang di luarnya menghendaki demikian.

Orang di luarnya, penonton dalam bahasa teater atau drama, menghendaki ia tampil sesempurna mungkin. Mereka seringkali tidak mempedulikan berbagai macam kendala yang dihadapi si aktor ketika ia tidak hanya sedang memainkan satu peran, tetapi serentetan peran. Memang seperti itulah penonton, menginginkan suatu pertunjukan sesuai dengan kehendaknya dan *perfect*.

Menurut Goffman setidaknya ada dua kunci istilah teknis, yaitu *front stage* (panggung depan) dan *back stage* (panggung belakang). Istilah pertama mengacu pada bagian penampilan individu yang secara teratur berfungsi di dalam mode yang umum dan tetap untuk mendefinisikan situasi bagi mereka yang menyaksikan penampilan itu. Artinya, sebuah kesan (*impression*) yang harus individu mainkan ketika ia tengah mengantongi suatu status. Tentu saja satu kesan akan berbeda dengan kesan yang lain dalam *space* atau - meminjam bahasa Goffman - *setting* yang berbeda pula.

Sedangkan *back stage*, adalah suatu situasi di mana seorang individu telah keluar dari suatu *impression*, dan boleh jadi situasi ini menjadi bentuk *front stage* baru dan lain lagi. *Impression* yang dimainkan dalam *back stage* pun berbeda, ia tampil sebagai 'dirinya sendiri'. Jika memungkinkan ia telah melepas seluruh topeng (baca: peran) yang melekat, jika mampu (Ritzer and Goodman, 2005 : 298-299). Perbincangan masalah ini sudah lama sekali terjadi dan banyak dijelaskan dalam bukunya Erving Goffman *The Presentation of Self in Everyday* (1989). Ia mengemukakan bahwa, kehidupan sosial terutama terdiri dari penampilan teatrikal yang diritualkan, yang kemudian lebih terkenal dengan pendekatan dramaturgi (*Dramaturgical Approach*).

Inti dari dramaturgi adalah menghubungkan tindakan dengan maknanya, alih-alih perilaku dengan determinannya (Mulyana, 2003 : 106). Yang ia maksudkan adalah bahwa kita bertindak seolah-olah di atas sebuah panggung. Bagi Goffman, berbagai penggunaan ruang, barang-barang, bahasa tubuh, ritual interaksi sosial tampil untuk memfasilitasi kehidupan sosial sehari-hari (www.ekawenats.blogspot.com/2006/07/). Goffman mengasumsikan bahwa ketika orang-orang berinteraksi, mereka ingin menyajikan suatu gambaran diri yang akan diterima orang lain. Ia menyebut upaya itu sebagai pengelolaan kesan (*impression management*), yakni teknik-teknik yang digunakan aktor untuk memupuk kesan-kesan

tertentu dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Goffman, kebanyakan atribut, milik, atau aktivitas manusia digunakan untuk presentasi diri ini, termasuk busana yang kita pakai, tempat kita tinggal, dan lain-lain (Mulyana, 2003 : 112).

Teori Goffman di atas, apabila dikaitkan dengan perilaku dan tindakan anggota organisasi, maka boleh jadi ada beberapa kemungkinan, apa sesungguhnya yang diperankan para anggota organisasi tersebut, dalam hal ini anggota *teamwork* di pesantren terhadap pimpinan (pengasuh) pesantren tersebut. Mungkin mereka melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan dasar pengabdian dan mendedikasikan diri mereka, sebab mereka merasa berkewajiban mengabdikan kepada kiai di mana mereka belajar di pesantren, atau mungkin mereka melaksanakan program-program organisasi bukan atas dasar loyalitas saja, akan tetapi karena mereka ada ketergantungan kepada kiai yang diikuti, baik ketergantungan terhadap status sosial atau ekonomi, atau juga mereka melakukan semua aktivitas-aktivitas atas dasar sebagaimana yang diungkapkan Weber dalam Hamidi, mereka melakukan tindakan-tindakan rasionalitas nilai (*Wertrational*) adalah tindakan yang dipengaruhi oleh keyakinan dan ketertarikan terhadap suatu tatanan nilai yang tinggi seperti kebenaran, keindahan, keadilan, atau kepercayaan kepada Tuhan.

Dalam komunitas pesantren misalnya, terdapat kepercayaan yang berlaku, bagaimana mengemukakan pendapat di depan seorang kiai atau bersalaman dengan kiai. Bila pengungkapan pendapatnya menyalahi pendapat kiai, bersalaman tanpa mencium tangan kiai, maka orang tersebut akan mendapat sanksi predikat tidak sopan, merendahkan kiai, sebab pendapat kiai merupakan pendapat yang benar dan kiai adalah sosok sakral yang bertuah. Sebaliknya mentaati kiai dan sangat hormat, cepat atau lambat akan memperoleh kecukupan atau berkah dalam hidupnya (Hamidi, 2004 : 97).

Untuk itu, dari tulisan ini didapatkan data-data dan informasi akademik bahwa di pondok pesantren terdapat beberapa kategori loyalitas *teamwork*. Bervariasinya kategori loyalitas ini dapat dirunut dari fenomena keberadaan *teamwork* di pondok pesantren. Kategori loyalitas ini misalnya, loyalitas rasional, loyalitas tradisional, dan loyalitas profesional. Dari kategori-kategori tersebut memiliki karakteristik-karakteristik tersendiri sesuai dengan karakteristik *teamwork* yang ada.

Maka dari itu, timbulnya ketaatan, kesetiaan, dan loyalitas *teamwork* di pondok pesantren sebagaimana di atas, ternyata ada faktor lain yaitu faktor kepemimpinan yang menggunakan model mitra-kolegial dan keteladanan kiainya, serta kepemimpinan spiritual kiainya. Sebagaimana diketahui kepemimpinan spiritual adalah hakikat kepemimpinan merupakan ujian, amanah dari Tuhan dan manusia. Fungsi kepemimpinan adalah untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal salih (*altruistik*). Etos kepemimpinan spiritual adalah mendedikasikan usahanya kepada Allah dan kepada sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun. Dalam mempengaruhi yang dipimpin seorang pemimpin spiritual adalah keteladanan, mengilhami, membangkitkan, dan memanusiaikan. Target kepemimpinannya membangun kasih, menebar kebajikan, dan penyalur Rahmat Tuhan (Tobroni, 2005 : 41).

Terdapat beberapa kategori loyalitas *teamwork*. Bervariasinya kategori loyalitas ini dapat dirunut dari fenomena keberadaan *teamwork* di pondok pesantren. Kategori loyalitas ini misalnya, loyalitas rasional, loyalitas tradisional, dan loyalitas profesional. Dari kategori-kategori tersebut memiliki karakteristik-karakteristik tersendiri sesuai dengan karakteristik *teamwork* yang ada.

Maka dari itu, timbulnya ketaatan, kesetiaan, dan loyalitas *teamwork* di pondok pesantren sebagaimana di atas, ternyata ada faktor lain yaitu faktor kepemimpinan yang menggunakan model mitra-kolegial dan keteladanan kiainya, serta kepemimpinan spiritual kiainya. Sebagaimana diketahui kepemimpinan spiritual adalah hakikat kepemimpinan merupakan ujian, amanah dari Tuhan dan manusia. Fungsi kepemimpinan adalah untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal salih (*altruistik*). Etos kepemimpinan spiritual adalah mendedikasikan usahanya kepada Allah dan kepada sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun. Dalam mempengaruhi yang dipimpin seorang pemimpin spiritual adalah keteladanan, mengilhami, membangkitkan, dan memanusiaikan. Target kepemimpinannya membangun kasih, menebar kebajikan, dan penyalur Rahmat Tuhan (Tobroni, 2005 : 41).

Beberapa peneliti Barat telah menyinggung masalah pesantren, seperti Geertz (Geertz, 1989 : 34), mengamati pesantren sebagai sumber terbentuknya varian santri dengan segala nilai-nilainya di dalam masyarakat Jawa. Peneliti Barat yang lain adalah Steenbrink (1985 : 12), dalam bukunya banyak mengupas dinamika pendidikan

Islam di Indonesia. Yang terakhir, Alan Lukens-Bull hanya menyinggung model-model pembelajaran di pesantren. Pada saat-saat berikutnya penulis Indonesia ada yang meneliti dan menulis tentang pesantren yang berfokus pada kepemimpinan kiai, seperti: Arifin dalam bukunya membahas kepemimpinan kiai dalam pengembangan kajian kitab-kitab klasik, hasil studi kasus di pondok pesantren Tebuireng Jombang. Sukanto membahas tentang perubahan pola kepemimpinan di pondok pesantren Darul Ulum, dan Turmudi dalam penelitian memfokuskan pada keterlibatan kiai di pondok pesantren Darul Ulum pada kancah perpolitikan di Indonesia.

Berdasarkan fenomena *teamwork* dan loyalitas dalam kepemimpinan kiai di pondok pesantren sebagaimana diuraikan di atas, maka dalam kepemimpinan kiai apapun pola dan gayanya merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk dikaji. Untuk menghindari meluasnya pembahasan, maka dibatasi kajian dalam lingkup fungsi menggerakkan dan mengontrol *teamwork* atau bawahan yang dilakukan oleh kiai di dalam mengelola pondok pesantren.

***Teamwork* dalam Organisasi Pondok Pesantren**

Setiap pondok pesantren memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Meskipun demikian, dari padanya disimpulkan adanya kesamaan yang menjadi ciri-ciri umum struktur organisasi pondok pesantren. Struktur organisasi yang terdapat di pondok pesantren memiliki pola dasar sama.

1. Strukturnya sebagai berikut:
 - a. Pemimpin tertinggi kiai beserta pembantu-pembantunya.
 - b. Pengurus pondok terdiri dari: lurah, sekretaris, dan pembina-pembina dalam bidang tertentu, seperti bidang ilmiah, administrasi, keuangan dan dana, kesejahteraan dan kesehatan.
2. Dewan musyawarah yang anggota-anggota terdiri dari kiai sebagai ketua. Pembantu kiai dan pengurus keseluruhannya ditambah santri yang menjadi pantas menjadi anggota (Arifin, 2003 :241).

Secara sederhana komposisi organisasi pondok pesantren yang di dalamnya terdapat tim-tim yang dibentuk sedemikian rupa oleh pemimpin pondok pesantren dapat diperjelas sebagai berikut:

- a. Tim *Dewanu Al-Asatidz*

Tim *asatidz* adalah terdiri dari para *ustadz* yang dipercayai untuk mengajar kepada para santri yang disupervisi oleh *kiai*. Para *ustadz* sepenuhnya percaya dan tunduk kepada *kiai*. Sampai saat ini masih banyak *ustadz* yang bekerja tanpa menerima honor, mereka hidup mengikuti gerak hidup bersama-sama (Mastuhu, 1994 : 128).

Menurut Abdurrahman Wahid Rahardjo, 1974 : 48) Kedudukan *ustadz* memiliki dua fungsi pokok; sebagai latihan dalam rangka mempersiapkan dirinya untuk menjadi *kiai* di kemudian hari, dan sebagai pembantu *kiai* dalam membina santri. Di dalam melaksanakan fungsi yang pertama, seringkali para *ustadz* dikenalkan kepada masyarakat di luar pesantren, dalam bentuk bermacam-macam seperti; berda ω wah di lingkungan sekitar pesantren, mengisi pengajian di *musholla-musholla* di sekitar pesantren, dan lain-lain.

Dalam fungsi ini ia belajar melakukan peranan sebagai *assimilator* antara tata nilai yang telah ada dan radiasi kultural yang baru. Sedangkan dalam melaksanakan peran yang kedua, ia harus mematangkan penguasaannya atas literatur keagamaan yang diajarkan di pesantren.

1. Tim Pengurus

Pengurus adalah beberapa warga pesantren yang distatus sebagai bukan *kiai*, bukan *ustadz*, dan bukan santri. Tetapi keberadaan dan peran mereka amat diperlukan untuk ikut serta mengurus dan memajukan pesantren bersama unsur-unsur pelaku yang lain (Mastuhu, 1994 : 139). Dalam organisasi pondok pesantren, guru (*dewanu al-asatidz*) dan staf (pengurus) ditempatkan sebagai *teamwork* yang solid untuk menjalankan misi pesantren (Masyhud dan Khusnuridlo, 2003 : 40).

Kepengurusan pesantren adakalanya berbentuk sederhana, di mana *kyai* [*kiai.sic*] memegang pimpinan mutlak dalam segala hal, sedangkan kepemimpinannya itu sering kali diwakilkan kepada seorang *ustaz* [*ustadz.sic*] senior selaku urah pondok . Dalam pesantren yang telah mengenal bentuk organisatoris [*organisasi.sic*] yang lebih kompleks, peranan urah pondok ini digantikan oleh susunan pengurus, lengkap dengan pembagian tugas masing-masing, walaupun adakalanya ketuanya masih dinamai urah juga. Walaupun telah dibentuk pengurus yang bertugas melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan jalannya pesantren sehari-

hari, kekuatan mutlak senantiasa masih berada di tangan sang kyai [í kiai.sic]. Karenanya, betapa demokratis sekalipun, susunan pimpinan di pesantren, masih terdapat jarak tak terjembatani antara kyai [í kiai.sic] serta keluarganya di satu fihak [í pihak.sic] dan para asatiz [í asatidz.sic] dan santri di fihak [í pihak.sic] lain; kyai [í kiai.sic] bukan *primus inter pares*, melainkan bertindak sebagai pemilik tunggal (*directeur eigenaar*).ö (Rahardjo, 1974 : 46).

Loyalitas *Teamwork* dalam Manajemen Pesantren

Dalam sebuah organisasi baik profit maupun non profit kepercayaan, kejujuran, integritas, dan loyalitas adalah modal yang paling besar. Loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, pemimpin yang dapat menggabungkan antara perilaku perhatian terhadap manusia dan terhadap pekerjaan adalah dapat membentuk dan menumbuhkan loyalitas dan soliditas *teamwork* yang ada (As-Suwaidan, 2005 : 134). Biasanya pemimpin yang demikian ini adalah sekaligus sebagai pembimbing.

Loyalitas adalah kesetiaan seseorang terhadap suatu obyek. Atau loyalitas adalah sebagai kondisi di mana pelanggan mempunyai sifat positif terhadap suatu merek, mempunyai komitmen kepada merek tersebut, dan meneruskan pembeliannya dimasa mendatang (Murdalis, 2005 : 111). Dalam organisasi profit, loyalitas biasanya diartikan komitmen pelanggan bertahan secara mendalam untuk berlanggan kembali atau melakukan pembelian ulang (Humiyati, 2005 : 129). Dalam organisasi non profit, loyalitas dapat didefinisikan kesetiaan dan komitmen bawahan pada prinsip yang dianut dan berusaha bertahan dalam interaksi secara mendalam terhadap pemimpin organisasi.

Dalam tradisi keilmuan sosial atau sosiologi, kita sedikit tahu tentang adanya usaha teorisasi dunia sosial yang diparalelkan dengan panggung sandiwara atau sebuah teater. Erving Goffman, seorang sosiolog Amerika, mengkerangkakan kehidupan dunia sosial sejajar dengan panggung sandiwara atau teater. Artinya bahwa dalam kehidupan sosial, seseorang sesungguhnya tengah menampilkan rentetan peran. Tampilan dari rentetan peran ini harus ia mainkan secara baik dan tepat, karena orang di luarnya menghendaki demikian.

Menurut Goffman setidaknya ada dua kunci istilah teknis, yaitu *front stage* (panggung depan) dan *back stage* (panggung belakang). Istilah pertama mengacu pada bagian penampilan individu yang secara teratur berfungsi di dalam mode yang umum dan tetap untuk mendefinisikan situasi bagi mereka yang menyaksikan penampilan itu. Artinya, sebuah kesan (*impression*) yang harus individu mainkan ketika ia tengah mengantongi suatu status. Tentu saja satu kesan akan berbeda dengan kesan yang lain dalam *space* atau - meminjam bahasa Goffman- *setting* yang berbeda pula.

Sedangkan *back stage*, adalah suatu situasi di mana seorang individu telah keluar dari suatu *impression*, dan boleh jadi situasi ini menjadi bentuk *front stage* baru dan lain lagi. *Impression* yang dimainkan dalam *back stage* pun berbeda, ia tampil sebagai 'dirinya sendiri'. Dan bilamana memungkinkan ia telah melepas seluruh topeng (baca: peran) yang melekat, jika mampu (Ritzer and Goodman, 2005 : 298-299).

Perbincangan masalah ini sudah lama sekali terjadi dan banyak dijelaskan dalam bukunya Erving Goffman *The Presentation of Self in Everyday* (1989). Ia mengemukakan bahwa, kehidupan sosial terutama terdiri dari penampilan teatral yang diritualkan, yang kemudian lebih terkenal dengan pendekatan dramaturgi (*Dramaturgical Approach*).

Inti dari dramaturgi adalah menghubungkan tindakan dengan maknanya, alih-alih perilaku dengan determinannya (Ritzer and Goodman, 2005 : 298-299). Yang ia maksudkan adalah bahwa kita bertindak seolah-olah di atas sebuah panggung. Bagi Goffman, berbagai penggunaan ruang, barang-barang, bahasa tubuh, ritual interaksi sosial tampil untuk memfasilitasi kehidupan sosial sehari-hari.

Goffman mengasumsikan bahwa ketika orang-orang berinteraksi, mereka ingin menyajikan suatu gambaran diri yang akan diterima orang lain. Ia menyebut upaya itu sebagai pengelolaan kesan (*impression management*), yakni teknik-teknik yang digunakan aktor untuk memupuk kesan-kesan tertentu dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Goffman, kebanyakan atribut, milik, atau aktivitas manusia digunakan untuk presentasi diri ini, termasuk busana yang kita pakai, tempat kita tinggal, dan lain-lain (Mulyana, 2003 : 112).

Menurut Weber, ada empat tindakan sosial menurut kadar rasionalitas yang dikandungnya (*the degree of rationality of social action theory*). Empat tindakan sosial itu adalah:

1. Tindakan rasional instrumental, adalah suatu tindakan dengan cara-cara yang digunakan individu-individu yang bisa mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan, jangka pendek, untuk kepentingan sendiri.
2. Tindakan rasional-nilai, adalah tindakan yang dipengaruhi oleh keyakinan dan keterikatan terhadap suatu tatanan nilai yang tinggi seperti kebenaran, keindahan, keadilan, atau kepercayaan kepada Tuhan.
3. Tindakan afektual, adalah tindakan yang dipengaruhi oleh perasaan, nafsu, kebutuhan-kebutuhan psikologisnya atau kondisi-kondisi emosional.
4. Tindakan tradisional, adalah tindakan yang dilakukan karena kebiasaan yang telah melekat atau karena warga masyarakat selalu melakukan dengan cara-cara tertentu (Hamidi, 2004 : 58).

Dalam keterangan yang lain al-Qahthani menjelaskan, *Walaayah* atau *al-Wala'* (loyalitas) adalah dukungan, pembelaan, cinta, pemuliaan, penghormatan, dan bersama orang-orang yang dicintai secara lahir dan batin (Al-Qahthani, 2005 : 94). Menurut Muhammad ibn Said ibn Salim dalam "*al Wala' Wal bara fil Islam*", *al-walayah* artinya pertolongan, kecintaan, pemuliaan, penghormatan, terhadap orang-orang yang dicintai baik dzohir maupun batin. Lawan dari kata *al-wala'* adalah *al-baro'* atau *al-'adawah* yaitu kebencian atau permusuhan. Ber*wala'* dalam Islam, implementasinya dilakukan dengan memberikan *wala'* kepada Allah, Rosul, dan orang-orang yang beriman.

Al Wala' atau *walayah* adalah buah dari *mahabbah* (kecintaan). Ketika seseorang mencintai sesuatu, ia wajib memberikan *wala'* kepada yang dicintainya. Demikian juga halnya manakala seorang hamba mencintai Allah, maka dia harus memberikan *wala'*nya itu kepada Allah. Cinta yang tidak menghasilkan *wala'* tidaklah dapat disebut sebagai cinta yang sebenarnya. *Alwala'* atau *walayah* biasanya diartikan sebagai loyalitas.

Dalam studi Islam, loyalitas dapat ditemukan dalam pribadi Nabi Muhammad SAW. Loyalitasnya tidak hanya kepada saudagar yang menjadi atasannya, tetapi juga kepada setiap orang yang berinteraksi dengannya (Kamaluddin, 2007) : 101).

Di lingkungan tradisi pesantren, murid-murid disebut dengan santri. Mereka harus mengikuti perintah-perintah religius kiai secara cermat, menjalani masa belajar mereka termasuk menjauhkan diri dari kesenangan fisik (*tirakat*), melaksanakan apa pun yang diperintahkan kiai dan taat kepadanya. Ketaatan total kepada guru ini, yang berasal dari praktik-praktik mistis Timur Tengah dan juga hubungan guru -

calon murid- masa pra Islam mencapai puncaknya dalam doktrin khas Indonesia tentang orang suci (wali). Hubungan antara guru dengan para santrinya sangat pribadi dan melampaui batas-batas geografis (Mas'ud, 2004 : 104).

Adapun hubungan antara pemimpin pesantren dengan para santrinya, tampaknya tidak hanya terbatas pada hubungan antara guru dan murid belaka. Akan tetapi, lebih dari itu yaitu hubungan timbal balik di mana santri menganggap kiainya sebagai bapaknya sendiri, sementara itu kiai menganggap santrinya sebagai titipan Tuhan yang senantiasa harus dilindungi (hubungan antara orang tua dan anak) (Galba, 1995 : 63).

Dalam hubungan antara kiai dan santri ini, dalam perkembangannya mengalami perubahan. Perubahan pola hubungan ini terkait dengan proses modernisasi dan mobilitas sosial yang terus berlangsung (Turmudi, 2004 : 123). Dari beberapa penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa:

1. Di dalam pondok pesantren, kepatuhan, ketaatan, sinergi antara kiai sebagai pemimpin pondok pesantren biasanya menjadi dasar utama budaya kerja di organisasi pondok pesantren. Dalam kaitan itu, ketaatan, dan sinergi dengan kiai dapat dikatakan sebagai bentuk loyalitas *teamwork* terhadap tujuan-tujuan organisasi pondok pesantren yang telah ditetapkan kiai.
2. Loyalitas dalam pondok pesantren merupakan ukuran penting bagi hampir seluruh anggota *teamwork* bahkan keluarganya.
3. Dalam kaitan ini, ajaran-ajaran klasik seperti; taat dan keyakinan bahwa, semua ilmu dan kebaikan yang diperoleh oleh santri dan pengurus pondok akan kehilangan maknanya tanpa kepatuhan dan ketaatan terhadap kiai.
4. Dengan menilik bahwa *teamwork* dalam pondok pesantren adalah bagian integral dari manajemen pondok pesantren dalam pimpinan kiai, maka dapat dikatakan untuk loyalitas sangatlah kental didapati di dunia pesantren. Apapun pola dan gaya kepemimpinan kiai akan selalu diikuti loyalitas bawahan yang sangat intens.

Ajaran-ajaran klasik sebagaimana disebutkan di atas, dapat ditemui di beberapa kitab, antara lain: *Ihyau al-'Ulumuddin*, *Ta'limu al-Muta'allim*, dan *Adabu al-'Alim wa al-Muta'allim*. Dalam *Ihya'* umpamanya al-Ghozali mengatakan seorang murid tidak boleh sombong dan menentang gurunya, namun ia serahkan kendali urusannya kepada guru itu secara keseluruhan dalam setiap rincian, dan mendengarkan nasihatnya seperti orang sakit dan bodoh mendengarkan dokter yang sayang dan cerdas (Al-Ghozali : 69).

Bahkan dalam keterangan lain seorang santri apabila tidak menghormati terhadap guru dapat dikatakan tidak akan mendapatkan ilmu yang bermanfaat (Ismail, 2002 : 16).

Apabila seorang murid (santri) dalam interaksi proses belajar selalu hormat dan mengagungkan gurunya, maka ia akan mendapatkan derajat yang sempurna (Asy'ari : 30). Hal-hal sebagaimana dijelaskan di atas, apabila dikaitkan dengan teori Weber, mereka melakukan tindakan-tindakan rasionalitas nilai (*Wertrational*) adalah tindakan yang dipengaruhi oleh keyakinan dan ketertarikan terhadap suatu tatanan nilai yang tinggi seperti kebenaran, keindahan, keadilan, atau kepercayaan kepada Tuhan.

Menurut Abdul Jawwad (2004 : 341), untuk menjaga loyalitas bawahan kepada pimpinan, setidaknya seorang pemimpin harus mengenal individu-individu dalam *teamwork* dengan pengenalan yang mendalam, senantiasa membantu menjelaskan target-target *teamwork*, selalu siap mempertahankan anggota tim saat ada tekanan dan kritikan eksternal, selalu sabar dalam menghadapi kemungkinan perpecahan antar anggota tim, memberikan pemahaman kepada setiap anggota tim bahwa perlu adanya evaluasi bersama yang menyangkut tata nilai, etika, dan standar kerja antar anggota tim, berusaha menghilangkan rintangan yang menghalangi harmonisasi kerja anggota tim, menciptakan suasana hubungan yang harmonis, memberikan perhatian yang seimbang antara tugas dan hubungan personal antar anggota tim, menjelaskan langkah-langkah dalam rangka menilai kerja tim.

Dalam keterangan yang lain menurut Taufiq (2004 ; 99) bahwa:

untuk mewujudkan loyalitas bawahan, seorang pemimpin harus bermuamalah dengan baik, memihak kepada bawahan dalam kondisi yang terjepit dan sulit, membantu kebutuhan mereka secara material, memberi nasihat secara individu (dalam masalah-masalah agama dan sosial), memberikan contoh perumpamaan berbuat baik dan berakhlak mulia, mengajak berbuat atas dasar kesamaan dan keadilan, tidak bersikap sombong, memperhatikan pandangan dan pendapat mereka, memahami kondisi mereka, serta memberikan motivasi dan menolong mereka dalam kebaikan dan ketaqwaan.

Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Masalah kepemimpinan (*Leadership*) merupakan pembahasan yang paling menarik, karena ia adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu organisasi (Sukanto, 1999 : 19). Demikian juga di pondok pesantren keberadaan seorang kiai adalah merupakan salah satu elemen yang penting dalam menggerakkan kegiatan-kegiatan di pondok pesantren tersebut.

Dalam perbincangan kepemimpinan kiai, Usman sebagaimana dikutip Prayogo melihat kiai dari tiga perspektif, yaitu: *dimensi legitimasi*, *dimensi pengaruh*, dan *dimensi visibilitas*. Yang dimaksud dimensi legitimasi adalah melihat posisi pemimpin dari aspek legalitas. Dimensi pengaruh adalah melihat luas ajang atau kiprah pemimpin. Selanjutnya, dimensi visibilitas melihat derajat pengakuan baik dari massa yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin yang lain (Prayogo, 2007 : 36).

Sementara menurut Tholhah Hasan kepemimpinan kiai umumnya tampil dalam empat macam dimensi, yakni 1). sebagai pemimpin masyarakat (*community leader*), jika tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik, 2). Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum, 3). Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila kiai memimpin kegiatan peribadatan, menjadi *mursyid thariqat*, menjadi panutan moral, dan 4). Pemimpin administratif, jika kiai berperan sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan, pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya (Hasan, 1993 : xii).

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat (Imron, 1993 : 45).

Keunikan lain kepemimpinan kiai adalah dengan karisma kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron client* yang sangat erat, dimana otoritas seorang kiai besar (dari pesantren induk) diterima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat

pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan (Thoah, 1993 : 23).

Salah satu konsep kepemimpinan dalam Islam ada yang disebut *Wilayatu al-Imam*, menurut Al-Mawardi dalam kitab *al-Ahkamu as-Sulthoniyyah* bermakna kepemimpinan sebagai pengganti kenabian dalam memelihara agama dan mengatur kehidupan umat di dunia (Al-Mawardi, 1960 : 5). Konsep kepemimpinan *Wilayatu al-Imam* tidak lain merupakan realisasi konkret dari gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW yang telah diwajibkan menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin umat Islam. Hal ini berarti, kepemimpinan tidak sekedar dilandasi oleh kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual, (*spiritual leader*) yang dimiliki otoritas keagamaan dimana *imam* atau pemimpin dijadikan model bagi yang lain (Imron, 1993 : 46).

Gaya Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Gaya kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren tidak sama antara kiai yang satu dengan kiai lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup. Yang hal itu masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam *Wilayatu Al-Imam* dan pengaruh ajaran sufi (Imron, 1993 : 46). Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu:

1. Gaya kepemimpinan *religio-paternalistic* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW.
2. Gaya kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan (Mastuhu, 1994 : 80).
3. Gaya kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan

secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga (Sukanto, 1999 : 324).

4. Gaya kepemimpinan bercorak alami, gaya kepemimpinan ini adalah pihak kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negative (Qamar, 2005 : 40).
5. Bahwa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren memiliki cirri *paternalistic* dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau harus dihentikan (Mansur, 2004 : 51).

Untuk kepentingan penelitian ini, konsep-konsep tentang tim dan loyalitas yang telah diuraikan di atas cukup relevan untuk dijadikan acuan dalam memahami loyalitas *teamwork*, teori gaya kepemimpinan, teori sifat (*Trait Theory*), dan pendekatan historis yang telah dimodifikasi dengan sifat-sifat pemimpin dalam Islam untuk dipergunakan dalam menganalisis gaya kepemimpinan kiai.

Kesimpulan

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki keunikan dengan tradisi tertanamnya ajaran-ajaran yang termanifestasi dalam keikhlasan, ketulusan, kemandirian, kebersahajaan, dan keberanian. Semuanya itu merupakan karakteristik yang diteladankan dalam kehidupan sehari-hari oleh seorang kiai sebagai pimpinan pondok pesantren kepada *teamwork* pondok pesantren di mana ia memimpin. Sikap kiai ini melahirkan keseganan tersendiri di kalangan semua santri termasuk *teamwork* yang ada untuk bersikap tidak etis terhadap kiai. Dari sikap seperti inilah kemudian muncul sikap mengidolakan kiai dan tumbuhlah penghormatan dan loyalitas yang kadang berlebihan kepada kiainya.

Kiai adalah tokoh yang mempunyai posisi penting dalam manajemen pesantren, karena sukses atau tidaknya manajemen pesantren sebagian besar terletak pada kepemimpinan kiai yang banyak didominasi oleh kharismanya. Maka *teamwork* di pondok

pesantren sangat efektif dan loyal terhadap program-program yang telah ditentukan oleh kiai. Kiai dapat membentuk *teamwork* yang memiliki *sense of belongin*. Hal ini terbentuk karena kiai sebagai pimpinan selalu memberi motivasi spiritual, dan menjelaskan maksud serta tujuan pendidikan pesantren. Selain itu, pola kepemimpinan kiai mengarah kepada *religio paternalistic* dan pola interaksi antara kiai dengan santri (*teamwork*) yang cenderung bersifat kekeluargaan.

Daftar Pustaka

- Amir, Syafruddin. 2006. Pesantren Pembangkit Moral Bangsa. (Online) Tersedia: [http:// www.pikiranrakyat](http://www.pikiranrakyat.com). (12 Mei 2008).
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press.
- Arifin, Muzayyin. 2003. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asy'ari, Hasyim. Tt. *Adabu Al-'Alim wa Al-Muta'allim*. Jombang: Maktabah Turots Al-Islami.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Fajar, Malik. 2005. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Galba, Sindu. 1995. *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*. Jakarta: Rieka Cipta.
- Geertz, Clifford. 1989. *Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Goodman, George Ritzer-Douglas J. 2005. *Modern Sociological Theory*. Terj. Alimandan. *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Kencana.
- Hamidi. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis, Pembuatan Proposal, dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press.
- Hasan, Tholhah. 1993. Dalam Pengantar *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada.
- Hurriyati, Ratih. 2005. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.

- Ibrahim bin Ismail. Tt. *Ta'limu Al-Muta'allim*. Surabaya: Maktabah Hidayah.
- Ismail (Eds). 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Semarang: Pustaka Pelajar.
- Jawwad, Muhammad Abdul, 2004. *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani.
- Kamaluddin, Laode M. 2007. *14 Langkah Bagaimana Rosulullah SAW Membangun Kerajaan Bisnis*. Jakarta: Republika.
- Lukens-Bulls, Ronald Alan. 2004. *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*. Yogyakarta: Gama Media.
- Majid, Nurcholish. 1992. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Mansur. 2004. *Moralitas Pesantren*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Mas'ud, Abdurrahman. 2004. *The Pesantren Architects and Their Socio-Religious Teaching*. Edisi Indonesia: *Intelktual Pesantren, Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKis.
- Masyhud, M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo. 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mawardy, Al-. 1960. *Al-Ahkamu al-Sulthoniyyah*. Bairut: Darul Fikir.
- Mubaraq, Zulfi. 2006. *Konspirasi Politik Elit Tradisional di Era Reformasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mujib, Abdul dan Mudzakkir, Jusuf. 2006. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Muhammad, Abu Hamid bin Muhammad Al-Ghozali. Tt. *Ihyau Al-Ulumuddin*. Bairut: Daru Al-Fikr.
- Mulkhan, Abdul Munir. 2003. *Menggagas Pesantren Masa Depan*. Yogyakarta: CV. Qalam.
- Mulyana, Deddy. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Rosda Karya.

- Mustaqim, Abdul. September 2003. "Menggagas Pesantren Transformatif" dalam *Jurnal Aula*.09 Tahun XXV.
- Murdalis, Ahmad. 2005, September. "Meraih Loyalitas Pelanggan" dalam *Benefit* Vol.9 No.2.
- Prayogo, Imam. 2007. *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*. Malang: UIN Malang Press.
- Qahthani, Muhammad bin Sa'ïd al-. 2005. *Al-Wala' wal Bara'*. Terj: Salafuddin Abu Sayid. *Loyalitas dan Antiloyalitas dalam Islam*. Solo: Era Media.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rahardjo, M. Dawam (Ed). 1974. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Sharma, Robin. 1998. *Leadership Wisdom*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Steenbrink, Karel A. 1985. *Pesantren Madrasah Sekolah*. Yogyakarta: LP3ES.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Suwaidan, Thariq Muhammad As-. 2005. *Shina'atu Al-Qoid*. Terj: Samson Rahman. *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*. Jakarta: Maghfiroh Pustaka.
- Thoha, Zainal Arifin. 2003. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*. Yogyakarta: Kutub.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Press. Hlm: 41. Lihat juga Agustian, Ary Ginanjar. 2005. *ESQ Emotional Spiritual Quotient, The Esq Way 165*. Jakarta: Arga. Hlm: 161-172.
- Turmudi, Endang. 2004. *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*. Yogyakarta: LKIS.
- Wahid, Marzuki. Februari 2000. "Pondok Pesantren dan Penguatan Civil Society" dalam *Jurnal Aula* No.02 Tahun XXII.
- Weber, Max. 2006. *Essay in Sociology*. Terj. Noorkholis. *Sosiologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

West, Michael. 2002. *Effective Teamwork*. Trj. Srikandi Waluyo.
Kerjasama Kelompok yang Efektif. Yogyakarta: Kanisius.