

TRANSFORMASI REPRESENTASI IDENTITAS KEPEMIMPINAN KYAI DALAM HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN

Akmal Mundi¹, Afidatul Bariroh²

Universitas Nurul Jadid, PO. Box. 1 Karanganyar Paiton Probolinggo, Jawa Timur

¹akmalmundi@gmail.com

²afidatulbariroh@gmail.com

Abstrak

Kharisma yang dimiliki kyai merupakan salah satu power yang dapat menciptakan pengaruh dalam masyarakat. Ada dua dimensi yang perlu diperhatikan, yaitu: Pertama, kharisma yang diperoleh oleh seseorang kyai secara given, seperti postur tubuh besar, suara yang keras dan mata yang tajam serta adanya ikatan genealogis dengan kyai kharismaik sebelumnya, Kedua, kharisma yang diperoleh melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas dan kepribadian yang saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. Dalam dinamika pesantren, predikat kyai yang berhubungan dengan suatu gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki ilmu pengetahuan mendalam tentang ajaran agama Islam atau menjadi pemimpin pesantren, kini telah terkontaminasi oleh pengaruh globalisasi yang mampu menghadirkan gejolak atau konflik, baik secara individu maupun kelompok. Dari hasil yang diperoleh, transformasi representasi identitas kepemimpinan kyai dalam hubungan atasan dan bawahan kini mulai terkikis dengan adanya transformasi globalisasi yang masuk ke dalam dunia pesantren. Pergeseran etika dalam hubungan atasan dan bawahan ditunjukkan dengan bentuk transformasi kepemimpinan yang terlihat dengan bagaimana cara kyai menginstruksikan bawahannya dengan tidak menggunakan tangan kanan sebagai penunjuknya. Hal lain juga digambarkan pada tingkah laku seorang kyai dengan semena-mena memerintahkan bawahannya dengan nada suara tinggi sehingga terkesan “makon” dalam bentuk perintah.

Kata Kunci: Transformasi, Representasi Identitas, Kepemimpinan Kyai

PENDAHULUAN

Pesantren dikenal sebagai “bapak” dari pendidikan Islam di Indonesia dipelopori oleh hadirnya tuntutan dan kebutuhan jaman. Hal ini dapat dilihat dari perjalanan sejarah, apabila ditelaah kembali sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah Islamiyah, dengan apresiasi menyebarkan dan mengembangkan nilai-nilai ajaran Islam demi terbentuknya kader-kader ulama atau da’i. Pesantren pada hakikatnya terbangun dari konstruksi kemasyarakatan dan epistemologi sosial yang menciptakan suatu *transendensi* atas perjalanan historis sosial. Keniscayaan pesantren hadir terbuka dengan semangat kesederhanaan, kekeluargaan, dan kepedulian sosial. Konsepsi perilaku (*social behavior*) yang ditampilkan pesantren ini memiliki daya rekat sosial yang tinggi dan sulit ditemukan pada institusi pendidikan lainnya (Budiarti, 1998).

Selain itu Pesantren adalah bentuk pendidikan tradisional dan pribumi di Indonesia yang memiliki keaslian (*orisinalitas*) dan mengandung makna keislaman yang menjadi denyut nadi perkembangan Islam itu sendiri, sejarahnya telah mengakar sejak berabad-abad jauh sebelum Indonesia merdeka dan sebelum kerajaan Islam berdiri. Banyak dari kalangan yang memaknai pesantren dengan bentuk fisik pesantren, yang ditandai dengan berdirinya bangunan-bangunan tradisional para santri yang terlihat sederhana dan juga ta’dzim mutlak para santri pada kyai atau disisi lain, tidak sedikit yang mengenal pesantren dari aspek yang lebih luas, yaitu kontribusi dunia pesantren dalam sejarah penyebaran Islam di Indonesia, begitu besarnya sumbangsih pesantren dalam menanamkan nilai-nilai ajaran Islam ke dalam benak masyarakat muslim. Bahkan dengan membentuk dan memelihara kehidupan sosial, kultural, politik dan keagamaan(Herman, 2013).

Berbicara tentang dunia pesantren, kyai merupakan figur utama. Eksistensi kyai sebagai perintis pesantren, pengasuh, dan yang menentukan manajemen dan kurikulum serta mewarnai mekanisme kehidupan di pesantren dengan berbagai keahlian yang dimilikinya. Karakteristik pesantren dapat diidentifikasi melalui profil kyainya. Bagaimana peran kyai dalam mengupayakan santri di pesantrennya untuk mendalami kajian ilmu yang terdapat di pesantren yang diasuhnya.

Tugas seorang kyai sangatlah multifungsi: sebagai guru, *muballigh* (penceramah), sekaligus manajer. Kyai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama; sebagai *muballigh*, kyai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan (*amar ma’ruf nahi munkar*); dan sebagai manajer, kyai memerankan pengendalian dan pengaturan

pada bawahannya. Di kalangan masyarakat, kyai mendapat posisi yang terhormat. Kyai senantiasa diperlakukan sebagai orang tua atau sesepuh sehingga diposisikan sebagai tempat mengadu dalam berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat. Misalnya, persoalan sosio-kultural, sosio-politik, sosio-ekonomi, maupun persoalan-persoalan pembangunan desa, bahkan tidak jarang menyangkut masalah kesehatan. Petuah-petuahnya memiliki daya pikat yang luar biasa, sehingga memudahkan baginya untuk menggalang massa baik secara kebetulan maupun terorganisasi. Ia memiliki pengikut yang banyak jumlahnya dari kalangan santri dalam semua lapisan mulai dari anak-anak sampai kelompok lanjut usia (Walid, 2011).

Menurut Bruinessen yang dikutip Andik Matulesy sikap hormat, ta'dzim dan kepatuhan kepada kyai adalah salah satu nilai fundamental yang diinternalisasikan terhadap jiwa santri. Kepatuhan mutlak diperluas sehingga mencakup penghormatan kepada para ulama sebelumnya dan ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajarinya. Bahkan sikap patuh tidak hanya diperuntukkan bagi kyai atau pengarang kitab, namun kepada keluarga kyai juga ditampakkan. Kepatuhan ini, bagi pengamat luar tampak lebih penting dari usaha menguasai ilmu, akan tetapi bagi kyai hal itu merupakan bagian integral dari ilmu yang akan dikuasainya. Kepemimpinan kyai di pesantren diyakini sebagai perpanjangan tangan Tuhan dalam menyampaikan segmen ajaran-Nya. Fenomena tersebut direalisasikan dalam sikap taklid (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang telah menjadi tradisi dalam kehidupan santri dan jamaahnya (Ma'rufah, Andik Matulesy, 2014)

Kyai sebagai pemimpin pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitar menggunakan pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santri dalam proses mendidik, mengadakan pengajian kitab kuning, dan memberikan fatwa. Kyai juga diyakini sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai dianggap sebagai orang tua sekaligus guru yang dapat ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kyai memiliki tanggung jawab besar, penuh daya tarik, dan sangat berpengaruh terhadap orang-orang di sekitarnya. Dalam mengembangkan sifat-sifat dan potensi, kyai memberikan teladan pendidikan dengan memberikan *uswah hasanah* bagi para santri melalui realisasi ibadah-ibadah ritual maupun kehidupan sehari-hari yang diaktualisasikan terhadap apa yang telah disampaikan. Semakin konsekuen figur kyai dalam menjaga tingkah lakunya, maka akan semakin didengar apa yang telah diajarkannya.

Dalam suatu lembaga maupun organisasi kepemimpinan memiliki peran strategis terutama dalam mengatur berbagai tatanan nilai

sosial budaya, politik, dan keamanan baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Pelaksanaan kepemimpinan dapat dikatakan berhasil, apabila dipengaruhi oleh kemampuan untuk melakukan kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) terhadap semua operasional tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan pesantren dalam meraih mutu pendidikan yang baik, banyak ditentukan melalui peran kepemimpinan seorang kyai. Rendahnya mutu satuan pendidikan di kalangan pesantren pada saat ini merupakan bentuk salah satu resultan dari bentuk kepemimpinan lembaga dalam mengelola satuan organisasi pendidikan. Karena kepemimpinan merupakan kunci utama sebuah lembaga untuk efektif atau berhasil dengan baik, apabila kepemimpinan memahami berbagai bentuk pola kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan yang terjadi. maka upaya perbaikan mutu pendidikan di tingkat pesantren akan mengalami kemajuan (Ginting & Haryati, 2012).

Kepemimpinan dalam suatu proses mencapai tujuan organisasi melibatkan beberapa unsur di dalamnya. Dalam proses kepemimpinan mampu membawa pengaruh terhadap kemajuan organisasi. Apabila seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan memprioritaskan nilai kejujuran, kebaikan, dan moralitas sebagai seseorang yang dapat dicontoh oleh orang lain. Titik temu keberhasilan dalam kepemimpinan berorganisasi juga dipengaruhi oleh bawahan yang rajin dan sikap saling mengerti antara atasan dan bawahan. Demikian pula pemimpin yang ingin berhasil harus memahami karakter dari orang-orang yang dipimpinya. Pada hakikatnya masing-masing bawahan memiliki sifat dan karakter yang berbeda, sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan juga harus disesuaikan dengan masing-masing orang yang dipimpinya.

Siagian mengungkapkan sebagaimana dikutip Ridwan perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi: *Iklim saling mempercayai..* Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap lapang dada mampu menerima kepemimpinan atasannya; *Penghargaan terhadap ide bawahan.* Penghargaan terhadap ide bawahan yang diberikan seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan memberikan semangat tersendiri bagi para bawahan, karena apa yang telah dipikirkan dapat diasumsi dengan baik oleh pimpinan walaupun tidak keseluruhan dari ide diaplikasikan. *Memperhitungkan perasaan bawahan.* Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian terhadap bawahan merupakan visi manajerial yang diaplikasikan seorang pemimpin atas dasar aspek kemanusiaan, sehingga apa yang menjadi keputusan pemimpin tidak

bersifat otoriter akan tetapi, menimbang beberapa alasan yang disampaikan para bawahan demi terwujudnya tujuan bersama. *Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.* Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja para bawahannya agar terpatris rasa semangat dan rajin dalam merealisasikan apa yang telah menjadi kewajiban seorang bawahan. *Perhatian pada kesejahteraan bawahan.* Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin memperlakukan bawahan menggunakan cara yang sopan dan mendukung terhadap rencana-rencana yang telah diusahakan. Misalkan berbuat baik dan bertukar pendapat terhadap bawahan. *Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.* Pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan yang menjadi titik acuan adalah sikap pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan dengan berbagai kelebihan dan kemampuan yang dimiliki masing-masing bawahan secara tepat dan profesional. Sehingga bawahan juga akan mengakui dan menerima berbagai instruksi dan kekuasaan yang dijalankan pimpinan. *Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.* Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin harus senantiasa memperhatikan apa saja yang menjadi faktor pendukung kinerja bawahan sehingga menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan akan tercapai (Hariri, 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, kualitatif, Bogdan dan Taylor sebagaimana dikutip Lexy J. Moleong mendefinisikan “metodologi kualitatif” merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini, diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak diperkenankan memisahkan individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan (Moleong, 2004). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis dengan tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya.

Adapun alasan peneliti memilih deskriptif kualitatif, karena peneliti ingin mengkaji tentang transformasi representasi identitas kepemimpinan kyai dalam hubungan atasan dan bawahan yang ditunjukkan

untuk mengetahui pola umum beberapa gaya kepemimpinan kyai. Dengan fokus kajiannya sistem kepemimpinan yang diterapkan beberapa kyai pada umumnya di lingkungan pesantren, tanpa adanya suatu rekayasa seperti yang dikehendaki oleh peneliti, melainkan peneliti ingin memunculkan suatu kondisi alami, yang benar-benar nyata ada dalam kondisi tersebut.

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah beberapa komponen penting dalam kepengurusan lembaga yang berada di salah satu naungan pesantren, yang terlibat langsung dalam interaksi hubungan atasan dan bawahan, sehingga mengetahui gaya kepemimpinan seperti apakah yang telah diterapkan sosok kyai.

Pada penelitian ini menggunakan metode observasi *partisipatif*, disebut observasi partisipan jika orang yang mengadakan observasi (disebut *observer*) turut ambil bagian dalam perihal kehidupan orang atau orang-orang yang diobservasi (disebut *observes*) (Hadi, 1993). Dengan menggunakan metode ini, penulis mengamati secara langsung terhadap obyek yang diselidiki. Pada penelitian ini juga menggunakan metode wawancara sebagai percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dengan tujuan untuk memperoleh generalisasi atau hal-hal yang bersifat umum yang menunjukkan kesamaan dengan situasi-situasi lain. Sekalipun keterangan yang diberikan oleh informan bersifat pribadi dan subjektif, tujuan bagi peneliti adalah menemukan prinsip yang lebih objektif.

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai keberadaan objek yang diteliti, di samping juga untuk melengkapi data-data yang diperoleh dari hasil observasi (pengamatan), wawancara dan dokumen. Dalam penelitian ini berupa dokumenter untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, notulen, raport leger, agenda dan sebagainya informasi tertulis yang berkenaan dengan transformasi representasi identitas kyai dalam hubungan atasan dan bawahan.

Paradigma Kepemimpinan dalam Perspektif Al-Qur'an

Manusia diciptakan oleh Allah swt di muka bumi ini, memiliki kedudukan sebagai *khalifah* (pemimpin), oleh sebab itu manusia tidak terlepas dari tanggung jawab sebagai pemimpin, baik itu bagi dirinya sendiri maupun orang lain yang mendapatkan mandat sebagai pelaksana, pengatur, penentu kebijakan dan menetapkan hukum-hukum sesuai dengan kehendak Allah swt sebagai pengganti umat sebelumnya yang telah kehilangan hak-hak mereka karena perbuatan zalim. Peran

kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi tolak ukur dalam mencari sebab-sebab jatuh bangunnya suatu organisasi atau instansi. Dalam memperhatikan pengertian daripada hakikat kepemimpinan, sebenarnya makna kepemimpinan memiliki aspek yang sangat luas, serta merupakan proses yang melibatkan berbagai komponen di dalamnya dan saling mempengaruhi.

Kata khalifah dalam bentuk tunggal terulang dua kali di dalam Al-Qur'an . Pertama pada Q.S. Al-Baqrah (2):30:

Artinya: "ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat:"Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman:"Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa pembaitan seorang khalifah menyangkut pengangkatan sebagian manusia yang menerima wahyu dari Allah tentang syari'at-syari'at-Nya. Mencakup seluruh makhluk (manusia) yang memiliki daya pikir luar biasa. Dengan kemampuan akal, sehingga manusia mampu mengelola alam semesta sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan kesempurnaan akalnya, manusia dapat pula menghadirkan jenis tanaman baru melalui proses pencangkakan tanaman satu dengan yang lainnya, sehingga tumbuh pohon yang sebelumnya belum pernah ada. Jadi, tak ada bukti yang lebih jelas atas keistimewaan manusia diciptakan oleh Allah SWT dengan bakat-bakat yang ada pada diri mereka. Dengan kemampuan ini, manusia dapat mengungkapkan keajaiban-keajaiban ciptaan Allah dan mengungkapkan rahasia-rahasia makhluk-Nya(Al-Maraghi, 1992).

Kedua, terdapat dalam Q.S. Shaad: (38): 26:

Artinya: "Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan".

Terdapat persamaan antara ayat yang berbicara tentang nabi Daud as. diatas dengan ayat yang berbicara tentang pengangkatan nabi Adam sebagai *khalifah*. Kedua tokoh tersebut diamanahkan oleh Allah menjadi khalifah di muka bumi dan keduanya diberi kesempurnaan akal dengan berbagai pengetahuan yang dimiliki. Keduanya pernah melakukan apa yang menjadi larangan Allah, lalu keduanya memohon

ampun dan diterima permohonannya oleh Allah. Sampai disini kita dapat memperoleh dua kesimpulan. *Pertama*, kata *khalifah* di dalam al-Quran digunakan bagi siapa saja yang diberikan kekuasaan untuk mengelola wilayah, baik dalam ruanag lingkup luas mapun terbatas. Nabi Daud mengelola wilayah Palestina dan sekitarnya dengan tugas menegakkan hukum dengan adil di antara manusia, sekaligus melarang mengikuti hawa nafsunya, sedangkan nabi Adam secara potensial ditugaskan untuk memakmurkan bumi, memimpin manusia, dan menjalankan perintah Allah swt pada awal masa sejarah kemanusiaan. *Kedua*, seorang khalifah tidak menutup kemungkinan berpotensi bahkan secara realita yang ada dapat melakukan berbagai kekeliruan akibat menghambakan hawa nafsu. Karena itu, nabi Adam maupun nabi Daud diberi peringatan oleh Allah agar tidak mengikuti hawa nafsu yang dapat menyesatkan dalam kehidupan (Umar Sidiq, 2014).

Khalifah yang sempurna ialah yang memiliki inisiatif sendiri, tetapi kebebasan bertindakya memantulkan kehendak penciptaan-Nya dengan sempurna. Para malaikat yang menduduki satu segi hanya melihat akibat kerusakan atas penyalahgunaan sifat emosional manusia. Mereka yang tanpa nafsu barang kali tidak mampu memahami semua sifat tuhan yang maha pengasih lagi maha pemberi. Untuk melaksanakan tugas kekhilafahan manusia, Allah SWT melengkapi manusia dengan beberapa potensi tertentu, seperti halnya mengetahui nama, sifat, fungsi, dan kegunaan segala macam benda, sebagai berikut (Al-Qur'an, 2014):

Artinya: dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar orang-orang yang benar!"

Al-Isfahani menjelaskan sebagaimana dikutip Abdul Rahim bahwa menggantikan yang lain berarti melaksanakan sesuatu yang diatas namakan terhadap yang digantikan, untuk menjalankan suatu fungsi, baik fungsi yang melekat pada dirinya secara inheren maupun fungsi dalam konteks jabatan. Ke-khalifahan dapat terjadi akibat ketiadaan sosok pemimpin di tempat, kematian, atau ketidak mampuan orang yang digantikan, dan dapat juga akibat suatu penghormatan yang diberikan kepada yang menggantikannya (Abdul Rahim, 2012).

Bentuk plural (jamak) dari kata khalifah adalah khalaf terdapat dalam Q.S. Al-Fathir (35):39:

Artinya: "Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran

orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.

Abu al-A'la al-Maududi mengatakan sebagaimana dikutip Surahman Amin khalifah merupakan bentuk pemerintahan manusia yang benar dalam perspektif al-Qur'an. Yakni sebuah pengakuan negara akan kepemimpinan dan kekuasaan Allah dan Rasul-Nya, sebagai kedaulatan hukum tertinggi di dunia maupun di akhirat dan meyakini bahwa khilafah yang menjadi utusannya mewakili sang hakim yang sebenarnya, yaitu Allah. Definisi lain secara terminologis, khalifah adalah pimpinan tertinggi di dunia Islam yang menggantikan kedudukan nabi dalam mengurus agama dan struktur pemerintahan Islam. Empat khalifah pertama, Abu Bakar, Umar, Usman, dan Ali bin Abi Thalib, masing-masing berperan dalam menyelesaikan berbagai problematika agama yang terjadi pada masanya, dan berperan memperluas serta memajukan sistem wilayah pemerintahan Islam. Mereka juga memiliki peranan spiritual yang tinggi terlihat dari usaha mereka ketika menjabat khalifah. Oleh karena itu, mereka mendapat julukan penghormatan *al-khalifat al-rasyidun* (khalifah yang lurus). Beberapa pemimpin umat Islam sesudah mereka, tetap menggunakan gelar khalifah (Amin & Siregar, 2015).

Untuk menggambarkan ciri seorang pemimpin, seperti yang pernah dikatakan oleh Ki Hajar Dewantara sekali posisinya berada pada garda depan maka harus menjadi teladan yang baik atau *Ing ngarso sun tulodo* dan dalam arti lain di belakang memberikan dorongan sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju demi telaksananya tujuan bersama dalam lingkungan organisasi, atau *tut wuri handayani*. Rasulullah saw. bersabda tentang tanggung jawab pemimpin: (Sakdiah, 2016).

Ibn Umar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah saw. bersabda: "setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas ke-pemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal hal yang dipimpinnya." (HR. Bukhari dan Muslim).

Problema yang kerap kali terjadi terkait konsep kepemimpinan adalah pembahasan seputar kriteria seorang pemimpin. Al-Baiqillani salah seorang ulama yang mengatakan bahwa syarat seorang pemimpin haruslah berilmu dan memiliki pengetahuan yang luas. Syarat yang

lainnya yaitu memiliki sifat adil dalam segala urusan, berani untuk *jihād fi sabilillah*, dan bijaksana dalam mengorganisir militer yang bertugas melindungi rakyat dari gertakan musuh. Berbeda dengan Ibnu Taymiyah yang mengatakan bahwa orang yang pantas menjadi pemimpin adalah seseorang yang memiliki kualifikasi kekuatan dan integritas (Kesuma, 2009). Hal ini didasarkan pada Q.S. al-Qasas ayat 26 yang menguraikan bahwa orang yang terbaik untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya (amanah):

Artinya: salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Jika kita mengacu pada Al-Qur'an dalam prinsip-prinsip kepemimpinan Islam dibangun atas beberapa unsur di dalamnya meliputi: *Pertama*, sifat kejujuran (amanah). Dalam kepemimpinan jelas bahwa kejujuran merupakan faktor esensial dalam kerangka menjalankan suatu program yang telah menjadi amanah dengan berdasarkan atas kepentingan kelompok, melainkan juga dalam ruang lingkup tujuan yang lebih luas; *Kedua*, Adil dalam memutuskan perkara tanpa mempertimbangkan aspek apapun seperti saudara maupun hal-hal lainnya. Memberikan proporsionalitas tanggung jawab dari segi kualitas maupun kuantitas disertai dengan keikhlasan dalam menjalankan tugasnya; *Ketiga*, Musyawarah dalam menangkap aspirasi masyarakat secara keseluruhan yang harus diapresiasi terhadap kreativitas dan kredibilitas demi tercapainya suatu tujuan dalam lembaga/ instansi tersebut; *Keempat*, Amar ma'ruf nahi munkar dengan tujuan menjalankan proses untuk memanusiakan manusia dengan kembali mengasumsi nilai sejarah nabi Muhammad SAW dalam membangun peradaban masyarakat yang signifikan (Baharuddin, 2012).

Mengenai perekrutan seorang pemimpin dalam Islam, Al Qur'an dengan tegas menggariskan bahwa seorang pemimpin wajib diambil dari para "*ahlul halli wal aqdi*", yakni para ilmuwan yang memiliki pengetahuan agama yang luas dan dari para cendekiawan beragama yang memiliki jiwa pegabdian, yang peduli terhadap masa depan masyarakat luas, amanah dalam menjalankan berbagai urusan, bukan dari mereka yang memprioritaskan untuk kemakmuran dirinya sendiri, tetapi adalah mereka yang tertanam dalam dirinya rasa ikhlas berkorban dan bekerja demi kepentingan masyarakat dan negara (Zaeny, 2015).

Hubungan Atasan Bawahan Tinjauan; Konsepsi dan Aplikasi

Interaksi sosial antara atasan dan bawahan yang baik merupakan hal yang urgen dalam sebuah organisasi atau instansi. Adanya kontak

sosial dan komunikasi yang baik dengan intensitas yang sering antara atasan dan bawahan dapat membangun komitmen organisasai dengan tujuan mampu menyelesaikan berbagai problematika yang akan bermunculan. Gilin dan Gilin sebagaimana dikutip oleh Sebastianus Dhimas menambahkan bahwa selain dua hal di atas, adanya interaksi yang menimbulkan persaingan dan konflik dalam suatu instansi atau organisasi juga mampu menciptakan komitmen organisasi karyawan (Sebastianus Dhimas Rangga Saputra, 2015). Dengan adanya kerjasama akan timbul persaingan dan pertikaian yang positif antara atasan dan bawahan, maka suasana kerja akan menjadi lebih kondusif dan tidak hanya diperankan oleh satu unsur. Tentunya bawahan akan merasa lebih bersemangat dan terlibat aktif dalam mengerjakan semua tugas pekerjaan yang telah diamanahkan sebuah instansi dan tentunya akan merasa betah berada dalam instasi atau organisasi, serta akan menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan instansi sebagai bagian dari nilai-nilai yang wajib ditanamkan dalam dirinya dan tujuan hidupnya sebagai wujud meningkatnya tingkat komitmen karyawan.

Mathew dan Jackson sebagaimana dikutip Abdul Hakim mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana bawahan memiliki kepercayaan dan keyakinan untuk mampu mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan tidak akan meninggalkan organisasi terhadap berbagai konsekuensi yang akan terjadi. Komitmen organisasi adalah suatu cara yang diusahakan dalam mewujudkan kemampuan dan kemauan untuk menyesuaikan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara dalam usaha mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi dengan mendahulukan apa yang telah menjadi visi dan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi atau golongan (Hakim, Hadipapo, Islam, & Agung, 2015).

Mengelola sumber daya manusia dalam sebuah lingkungan kerja merupakan bagian integral dalam proses manajemen. Untuk mampu memahami dan mengenali karakter dan sifat manusia dalam organisasi atau instansi tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Suatu organisasai apabila mampu dikelola dengan baik biasanya melihat para pekerja sebagai sumber akar dan produktivitas keuntungan kualitas. Suatu organisasi yang efektif dapat dipastikan bahwa tumbuh rasa semangat kerja sama dan rasa komitmen yang tinggi dalam mempengaruhi nilai kepuasan.

Setiap organisasai atau instansi selalu mengupayakan untuk meningkatkan *ghiroh* dalam melaksanakan apa yang telah menjadi amanahnya dengan semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan instansi atau organisasai tersebut. Untuk itu di sini akan memberikan

beberapa cara bagaimana membangun *ghiroh* dalam bekerja, baik yang bersifat material maupun non material. Cara atau kombinasi yang paling tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi organisasi atau instansi tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu di sini akan dikemukakan beberapa cara diantaranya yaitu: pemberian gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai dalam lingkungan bekerja agar tidak terlihat tegang, harga diri perlu mendapatkan perhatian, menempatkan bawahan pada posisi yang tepat, memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju dan mempresentasikan ide-ide yang telah direncangkannya, memperhatikan rasa aman menghadapi masa depan, Mengusahakan bawahn untuk mempunyai loyalitas, sekali-sekali mengajak karyawan untuk musyawarah dalam menyelesaikan berbagain persoalan yang terjadi, pemberian fasilitas yang menyenangkan(Sutanto, 2000).

Kemudian Robbins dan Coulter sebagaimana dikutip Sutji Harijanto menyatakan bahwa kepuasan kerja ”merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya”. Orang yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif dan cekatan terhadap apa yang telah menjadi tanggung jawab pekerjaannya, sedangkan orang yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negatif dan meremehkanhal-hal yang telah menjadi pekerjaannya, sehingga tujuan instansi atau organisasi sulit untuk dicapai. Jika dikaitkan dengan kondisi di lingkungan pesantren, maka pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan seorang kyai memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan kepuasan kerja para asatidz. Kyai merupakan pemimpin tunggal dalam dunia pesantren dengan kekuasaannya merupakan kunci dalam menciptakan kepuasan yang disebabkan oleh faktor eksternal(Harijanto, 2008).

Seorang atasan tidak akan sama dalam memperlakukan bawahannya. Konsep hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan merupakan sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara atasan dan bawahan dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya. Hubungan antara atasan dan bawahan dikategorikan dalam dua titik hubungan, yaitu hubungan kualitas tinggi yang ditunjukkan dengan kedekatan antara atasan dan bawahan dan tidak terlihat adanya kubu pemisah diantara keduanya sehingga dikategorikan hubungan in-group, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak pemisah sehingga timbul hubungan yang kurang baik antara atasan dan bawahan dan dapat dikategorikan sebagai out-group. Salah satu hal yang mempengaruhi adanya variatif hubungan atasan dan bawahan adalah kesenjangan harapan. Seorang atasan yang memiliki prediksi negatif pada bawahannya cenderung memberikan

internal atribusi pada keberhasilan bawahan dan menganggap kegagalan yang telah dihadapi bawahan dilatar belakangi adanya faktor-faktor eksternal (Budiman, 2015).

Sosok pemimpin yang dielukan kehadirannya oleh para bawahan adalah mereka berprinsip tidak bereaksi berlebihan pada perilaku negatif atau kelemahan-kelemahan orang lain. Mereka tidak naif dan sadar atas kelemahan. Namun mereka menyadari bahwa setiap manusia memiliki potensi yang berbeda baik itu nampak atau tidak. Mereka mensyukuri atas apa yang menjadi kelebihan bawahannya dan mampu memaafkan dan melupakan kesalahan orang lain. Tidak mudah berputus asa dan tidak mudah mengklaim seseorang dengan prasangka-prasangka negatif. Mampu membangkitkan semangat kerja para bawahan dengan melatih bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif (Nurhayati, 2012).

Pimpinan juga memiliki latar belakang budaya, pandangan hidup, serta pengalaman yang berbeda sehingga berpengaruh terhadap pola pelaksanaan hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Karena atas dasar perbedaan itulah perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Pimpinan selalu berhadapan dengan berbagai kendala dalam meningkatkan motivasi bawahannya berbagai langkah yang harus ditempuh baik secara rutin maupun non-rutin, langsung maupun tidak langsung untuk mempertahankan agar bawahan memiliki kemauan dalam bekerja dan berprestasi dalam pekerjaannya. Pada umumnya prestasi kerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh adanya kecakapan, ketrampilan, keahlian, dan kesungguhan dalam melakukan pekerjaannya. Jadi kinerja yang dilakukan oleh bawahan dilakukan semaksimal mungkin dengan tujuan menjalankan tugas-tugas organisasi. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk materi yang memadai agar karyawan lebih termotivasi dan mampu mencapai produktifitas kinerjanya dengan maksimal. Hal ini disebabkan adanya hubungan yang signifikan antara pola kepemimpinan dalam membangun semangat kerja para bawahan (Sutanto, 2000).

Pemimpin yang berbasis *imtak* (iman dan takwa) adalah modal dasar yang kuat dalam membangun suatu pekerjaan (*work building*). Ibarat sebuah agama butuh tiang yang kuat sebagai penyokongnya seperti halnya sholat, maka tiang yang kuat sangat menentukan kokohnya sebuah agama, apabila tiang agama itu kurang kuat, maka kondisi iman dan islam tersebut akan mudah rapuh dan roboh. Begitu juga manusia, apabila memiliki iman dan takwa yang kuat dan tangguh, maka sikap hidup dan pola pikirnya tegak lurus (*istiqomah*) dan tidak mudah dipengaruhi oleh haluan-haluan atau gerakan syaithoniyah yang selalu membuat orang was-was dan ragu. Bahkan tuntunan agama

menyeimbangkan antara kekuatan iman dan ilmu pengetahuan seseorang, tuhan akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu ke tingkat derajat yang lebih tinggi. Proses kepemimpinan membutuhkan charisma yang tinggi dan tidak mudah terombang ambing oleh keadaan (Rasim, 2014).

Selanjutnya Robbins menyatakan sebagaimana telah dikutip Untung Widodo bahwa bawahan yang merasa puas atas kinerja atasannya dapat menyesuaikan dengan baik untuk kesediaan bekerja dengan baik untuk memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati terhadap organisasi atau instansi dan karenanya akan mendukung efektivitas, produktivitas, dan kualitas organisasional. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja yang sesungguhnya merupakan interaksi dari perilaku manusia dalam menjalankan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Widodo, 2006).

Dinamika Pesantren dan Dampaknya terhadap Perilaku Kepemimpinan

Seiring dengan pergeseran tatanan masyarakat yang ditandai dengan meluasnya perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat. Hingga akhirnya komunikasi antara manusia dari berbagai penjuru dunia tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Dengan diusung adanya globalisasi, seluruh tatanan masyarakat terbentuk menjadi tatanan global karena keseluruhan penjuru wilayah terekspos arus globalisasi. Apalagi era saat ini, era *respiritualisasi* yang menghadirkan pergeseran moralitas dalam masyarakat yang kini berpedoman terhadap suatu transformasi dan rekonstruksi. Gejala miring ini secara perlahan, mampu mengikis peran sosial keagamaan serta fungsi pembinaan (*trainer*) dari ahli agama atau kyai sebagai figur sentral yang menjembatani secara langsung dalam hubungan kemasyarakatan. Kondisi pergeseran ini dengan mudah dapat menimbulkan terealisasinya pendidikan modern yang mampu mengikis gerakan internalisasi nilai-nilai Islam (Ali Mutafi, 2012).

Modernisasi yang terjadi dalam proses pembangunan di Indonesia dengan masuknya unsur-unsur budaya barat di dalamnya telah menghadirkan dampak positif dan negatif. Terlihat dengan kemajuan cukup pesat di bidang sains dan teknologi, pendidikan, dan ekonomi sehingga tingkat kecerdasan dan taraf hidup masyarakat meningkat. Namun di samping dampak positif tersebut, budaya Barat dibangun di atas pandangan dan kepentingan *praktis-pragmatis-sekularistik* mampu menggeser nilai-nilai moral sehingga aspirasi agama dan moral tidak menjadi dasar proses pembangunan. Ia memiliki *power* dalam

melemahkan mental spiritual manusia, serta menggugah keimanan dan menimbulkan benturan antara nilai sekuler dan nilai *absolutisme* dari Tuhan sehingga melahirkan bentuk pemikiran manusia modern yang *pragmatis-relativistis*. Lebih dari itu mempengaruhi cara berpikir, bersikap dan berperilaku sekalipun nilai-nilai itu dianggap sakral yang mendasari pandangan hidupnya. Persentuhan budaya modern dan tradisi pesantren seringkali memicu timbulnya perang ideologi yang sengit, mengingat pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisionan yang ada di bumi. Bisa dipahami jika filterisasi budaya pesantren diterapkan sedemikian ketat apalagi di pondok-pondok yang masih dikenal sebagai pondok pesantren salaf (Muhammad Anwar, 2013).

Dalam lingkungan pesantren kyai dikatakan sebagai raja yang memiliki kekuasaan mutlak di atas seluruh urusan pesantren. (Mundiri, 2014) Oleh karena itu, figur kyai memiliki tanggung jawab yang sangat besar di tangannyalah pusat segala pembaharuan. Sifat kharismatik dan otoritas yang dimiliki kyai terhadap pengikutnya terutama para santri seringkali dipandang negatif oleh khalayak masyarakat. Mereka memandang bahwa kepatuhan “mutlak” yang dilakukan santri terhadap kyai menggambarkan hubungan antara penakluk dan yang ditaklukkan, layaknya tuan dan hamba melainkan bukan atas dasar derajat ketaqwaan pada Allah. Pendapat tersebut adalah tidak benar karena pola hubungan masyarakat pesantren terdapat nuansa kultural, akhlak, ilmu, karomah, integritas keimanan dan sebagainya di pesantren. Santri patuh dan taat serta hormat pada kyai hakikatnya tidak ditujukan pada orangnya, jabatan ke-kyaiannya atau apapun gelar yang disandangnya, melainkan ditujukan pada karomah yang diberikan Allah pada kyai. Karomah tersebut bisa karena ke-aliman dan keluasan ilmu yang dimiliki, ketinggian akhlaknya dan unsure-unsur kelebihan yang ada pada jati diri seorang kyai (Muzaki, 2013).

Persepsi kepemimpinan kyai merupakan suatu pengaruh yang distimulusi melalui proses kognitif yang terjadi pada bawahannya untuk menerima, mengkoordinasikan dan memberi penafsiran mengenai kepemimpinan kyai yang diterima oleh panca indera dengan menelaah kembali apakah seorang pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai. Aspek yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat persepsi kepemimpinan kyai yaitu: *Pertama* Kognisi, adalah cara manusia memberi arti pada rangsangan yang menghubungkan peristiwa-peristiwa diluar (*eksternal*) dan di dalam (*internal*) diri sendiri. Ide atau opini seseorang yang dihasilkan dari mempersepsikan sesuatu. Indikator yang diterapkan meliputi; merencanakan, mengevaluasi, mendelegasikan dan mengontrol; *Kedua*, *Afeksi* (Perasaan) merupakan gejala psikis dengan tiga sifat khas yaitu

dihayati secara subyektif, pada umumnya berkaitan dengan gejala pengenalan (kognisi), dialami oleh individu dengan rasa suka atau tidak suka, duka atau gembira dalam macam-macam derajat atau tingkatan perasaan seseorang. Indikator yang digunakan meliputi; merencanakan, mengevaluasi, mendelegasikan dan mengontrol (Ma'rufah, Andik Matulesy, 2014).

Seorang kyai adalah pemimpin yang diyakini mampu untuk mengubah suasana lingkungan kerja, menumbuhkan motivasi kerja, membentuk pola kerja, dan nilai kerja yang dirasakan bawahan sehingga mereka lebih mampu dalam mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik kepemimpinan kyai yang efektif menurut Dubin yang dikutip oleh Zainuddin, yaitu mampu memenuhi tiga hal, ialah: (a) *create an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi santri agar lebih semangat dalam belajar); (b) *teacher involvement and growth* (para guru mampu untuk ikut serta dalam proses menumbuh kembangkan pendidikan); (c) *community support and high expectations* (seluruh kalangan masyarakat memberikan dukungan dan mempunyai harapan besar atas terciptanya pendidikan yang telah memiliki standar mutu yang jelas). Selama ini manajemen pondok pesantren dikelola dengan kesal prioritas terhadap penanganan individual yang bernuansa kharismatik tradisional. (Syarif, 2017).

Eksistensi figur kyai secara fungsional-pembinaan dalam lingkungan pesantren terhadap struktur jajaran kepengurusan memiliki tugas-tugas intens, yaitu; (a) menyusun Garis-Garis Besar Kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, (b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi, dan kerja sama antar struktur, baik secara internal maupun eksternal pesantren, (c) mengambil kebijakan dalam segala hal yang telah di musyawarahkan, (d) mengontrol pelaksanaan program dan kebijakan, serta (e) membina Sumber Daya Insani (SDI) pesantren secara integral. Pembagian tugas terhadap masing-masing struktur harus jelas dan terarah sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing (Atiqullah, 2012).

Dalam tatanan organisasi lembaga pendidikan Islam, komunikasi adalah satu diantara variabel yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu organisasi. Mengabaikan komunikasi dapat berarti melawan arus pemikiran manajemen modern. Perseteruan antara pengasuh pondok pesantren (Kyai) dengan bawahannya dapat dikatakan hal biasa yang pasti terjadi. Selain integrasi kewenangan kekuasaan, namun sering kali tatanan komunikasi dalam lembaga pendidikan islam terabaikan sehingga mengakibatkan kurangnya kesepahaman dalam mewujudkan tujuan bersama.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang timbul akibat dinamika pesantren yang terbawa arus globalisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku kepemimpinan kyai. Banyak pesantren yang mengalami penurunan kualitas karena terjadinya pergeseran pola etika kepemimpinan. dapat disimak bahwa para bawahan yang sebelumnya mampu menghormati kepemimpinan seorang kyai dan selalu *sami'na wa atho'na* terhadap anjuran serta arahan, mempunyai dasar untuk menentang legitimasi fatwa yang disampaikan kyai. independensi kepemimpinan kyai dalam lingkungan pesantren selama ini menjadi kekuatan utama dalam menjaga nilai dan moralitas dalam hubungan atasan dan dan bawahan yang nantinya akan semakin sulit ditegakkan. Penting bagi seorang kyai untuk mampu merespons perubahan yang terjadi dengan menyesuaikan kondisi kinerja dan sistem terencana dengan kebutuhan yang disesuaikan terhadap para bawahan. Kiai dan pesantren bagaikan dua sisi mata uang yang menjadi panutan serta pembimbing umat. Sebagai sumber moral dan panutan umat, kyai diharapkan menjadi teladan dalam mempraktikkan Islam ke dalam perilaku sehari-hari. Oleh karena itu, kiai dan komunitas pesantren tentu harus menjaga diri dari hal-hal yang bisa merusak kewibawaan dan integritas, semisal menjaga etika kinerja yang baik terhadap bawahannya.

Bentuk Transformasi Kepemimpinan

Transformasi kepemimpinan tidak lain merupakan upaya menyatukan proses modernitas, dengan sosial budaya yang ada dalam suatu masyarakat tertentu. Realitas dari modernisasi salah satunya ditunjukkan dengan adanya transformasi kepemimpinan kyai dalam dunia pesantren. Sebagaimana dijelaskan Agus Salim yang telah dikutip Mahfud bahwa Proses *transformation*, adalah suatu proses dalam memunculkan hal baru (*something new*) yang diadopsi atas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (*tools and technologies*), yang mengubah adalah aspek budaya yang bersifat materi, sedangkan yang bersifat internalisasi nilai dan etika memiliki tingkat kesulitan untuk diadakan sebuah revolusi/perubahan (bahkan cenderung untuk tetap dipertahankan). Seringkali kita ketahui bahwa dampak modernisasi telah menjalar hingga lingkup sosial, ekonomi, politik, bahkan yang lebih parahnya lagi telah merembet pada unsur penting, tokoh tertinggi dalam agama (Mahfud, 2014).

Menelaah kembali berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam lingkungan organisasi atau instansi, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang seharusnya mampu diaplikasikan oleh kalangan kyai khususnya sebagai pimpinan tertinggi

dalam pesantren. Upaya *revolusi* organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Gaya kepemimpinan ini memiliki stabilitas dan kemampuan dalam megarahkan kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan jaman. yang merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan suasana lingkungan yang lebih memotivasi para bawahan untuk selalu berprestasi tanpa batas. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *Pertama, Idealized Influence (Charisma)*, pemimpin memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antar *espased values dan enacted values*, dengan kata lain, nilai-nilai yang disampaikan lewat kata-kata sinkron dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Mampu memberikan contoh dan bertingkah laku sebagai *role model* positif melalui sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Hal itu tercermin dalam standar moral dan etika yang tinggi. *Kedua, Inspirational Motivation* pemimpin memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan mengkomunikasikan berbagai yang harapan tinggi dan tantangan kerja yang jelas. Mampu membangkitkan motivasi kerja sesama tim dan membangun optimism yang tinggi antara rekan atasan dan bawahan. *Ketiga, Intellectual Stimulation*, berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru. *Keempat, Individualized Consideration* pemimpin memperhatikan kebutuhan khusus yang diinginkan setiap individu, dalam membangun prestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat. Pemimpin menghargai dan tidak menyatukan mapun mempersoalkan perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat (Darsono, 1999).

Keharmonisan sosial menjadi tolak ukur kenyamanan dalam sebuah kinerja. Kepemimpinan kyai yang mayoritas lebih memberikan teladan dan mendidik terhadap bawahannya kini menjadi sebuah persoalan. Kyai yang dipahami memberikan *uswah hasanah* sebagaimana yang telah dicontohkan Rasulullah saw kini telah terkikis dengan adanya transformasi globalisasi yang masuk ke dalam dunia pesantren. Pergeseran etika dalam hubungan atasan dan bawahan terjadi pada salah satu pesantren ditunjukkan dengan bentuk transformasi kepemimpinan yang terlihat dengan bagaimana cara kyai menginstruksikan bawahannya dengan tidak menggunakan tangan kanan sebagi penunjuknya, akan tetapi menggunakan salah satu anggota tubuh yaitu kaki yang tidak sepatutnya digunakan dalam hal menunjukkan sesuatu terhadap seseorang. Hal lain juga digambarkan pada tingkah laku

seorang kyai dengan semena-mena memerintahkan bawahannya dengan nada suara tinggi sehingga terkesan “*makon*” dalam istilah Jawa. Hal tersebut bukanlah sesuatu yang aneh lagi ketika publik figur seorang kyai telah mengalami *dekadensi etika* yang mampu menghilangkan tujuan utama santri untuk mondok yaitu “mengaji dan membina akhlaqul karimah”. Alterasi etiket seorang kyai adalah komponen yang sangat diperhatikan oleh bawahannya, kedudukan sebagai pimpinan tertinggi pesantren tidak mampu menjadikan alasan dalam melakukan sesuatu yang abnormal. Apabila kurang perhatian terhadap kesejahteraan bawahannya dan tidak mampu memperlakukan dengan baik, maka akan menyebabkan mereka tidak dapat mendedikasikan diri secara lebih profesional dan bertanggungjawab atas apa yang telah menjadi tanggung jawab dalam kinerja. Bahkan akan menimbulkan persengketaan yang tak akan kunjung padam apabila tidak terjalin sikap saling mengerti dalam dua unsur tersebut. Sebagai pewaris dan penerus ulama seharusnya mengajarkan ilmu-ilmu agama dan syariat Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan di pesantren harusnya lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang yang ditunjukkan dalam interaksi keseharian kyai dengan bawahannya.

Kepemimpinan kyai memiliki otoritas untuk menegaskan bahwa pesantren merupakan *agent of change* yang bukan sekedar tempat pendidikan atau lembaga moral dan religius, bahkan merupakan sarana penting dalam membuat perubahan mendasar di dalam masyarakat luas, dengan menggunakan contoh kehidupan nabi yang dicerminkan dalam kebiasaan yang dibangun di dalam pesantren dengan teladan spontanitas yang dilakukan figur kyai. (Mundiri & Zahra, 2017) Secara perlahan tapi pasti sosok kyai harusnya mampu melakukan pendekatan dengan bawahan dengan penuh ketulusan dan penghargaan. Dengan pendekatan bijak maka bawahan akan terhindar dari kebiasaan-kebiasaan buruk dan kembali kepada jalan yang benar. Selalu memberikan nasehat (*uswah*) dan bimbingan (*irsyad*) tidak mudah mengambil jalan kekerasan dan lebih senang menggunakan dakwah yang simpatik daripada revolusi yang sewenang-wenang (Mas'ud, 2004).

Kepemimpinan seorang kyai terdapat pola keseragaman kepemimpinan yang didasari dengan sifat kharismatik. Kyai seharusnya memberikan wewenang dan bersikap tegas terhadap pengurus atau bawahannya untuk memberikan ide demi kemaslahatan pesantren. Tetap ikut andil dalam segala hal tentang pesantren seperti mengurus kebersihan dan pembangunan. Manjaemen budaya perilaku dalam organisasi merupakan bentuk pengaturan pesantren yang lebih menekankan pada pendekatan kultural yang dilakukan seorang kyai. Di salah satu sisi seorang kyai yang dikenal sebagai public figur dituntut

mampu mengakomodasikan keberagaman budaya bawahannya. Keberhasilan kyai dalam mengelola pesantren, salah satunya di pelopori dengan sikap kyai yang menjunjung tinggi nilai-nilai, budaya, organisasi, dan keyakinan. Autokrasi sering kali diterapkan kyai saat berperan menjadi pimpinan pesantren dengan mengolaborasi nilai-nilai kehidupan dengan nilai-nilai keagamaan (Yasid, 2018).

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa transformasi representasi identitas kepemimpinan kyai dalam hubungan atasan dan bawahan kini mulai terkikis dengan adanya transformasi globalisasi yang masuk ke dalam dunia pesantren. Pergeseran etika dalam hubungan atasan dan bawahan terjadi pada salah satu pesantren yang ditunjukkan dengan bentuk transformasi kepemimpinan, yang terlihat dengan bagaimana cara kyai menginstruksikan bawahan dengan tidak menggunakan tangan kanan sebagai penunjuknya, akan tetapi menggunakan salah satu anggota tubuh yaitu kaki yang tidak sepatutnya digunakan dalam hal menunjukkan sesuatu terhadap seseorang. Hal lain juga digambarkan pada tingkah laku seorang kyai dengan semena-mena memerintahkan bawahannya dengan nada suara tinggi sehingga terkesan “*makon*” dalam istilah jawa. Hal tersebut bukanlah sesuatu yang aneh lagi ketika publik figur seorang kyai telah mengalami *dekadensi etika* yang mampu menghilangkan tujuan utama santri untuk mondok yaitu “mengaji dan membina akhlaqul karimah”. Sehingga memudahkan citra seorang kyai dan apapun yang difatwakan tidak akan pernah diindahkan oleh bawahannya, bahkan akan menjadi boomerang ketidak harmonisan antara hubungan atasan dan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahim. (2012). Khalifah Dan Khilafah Menurut AlQuran. *Jurnal Studi Islamika*, 9(1), 19–53.
- AliMutafi. (2012). Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Tradisional Di Indonesia (Telaah Kurikulum Pondok Pesantren, Menuju Arah Baru Pendidikan Islam di Era Globalisasi). *Jurnal Al-Qalam*, XIII, 149–166.
- Amin, S., & Siregar, F. M. (2015). Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Al-Qur'an. *Tanzil: Jurnal Studi Al-Qur'an*, 1(1), 27. <https://doi.org/10.20871/tjsq.v1i1.78>
- Atiqullah. (2012). Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Di Jawa Timur. *Jurnal Karsa*, 20(1).
- Budiarti, L. (1998). Integrasi sdm dan kepemimpinan kyai di pesantren dan sekolah. *Jurnal Al-Qalam*, XIII, 120–128.

- Budiman. (2015). Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan – Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif Studi Pada Perawat Rumah Sakit Khusus Mata Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 35–41.
- Darsono. (1999). Kepemimpinan Transformasional, (1998).
- Ginting, R., & Haryati, T. (2012). Kepemimpinan dan konteks peningkatan mutu pendidikan, II(2).
- Hakim, A., Hadipapo, A., Islam, U., & Agung, S. (2015). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawotobi. *Jurnal Ekobis*, 16(1), 1–11.
- Hariyanto, S. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas Di Jakarta Timur, 2(1), 80–91.
- Hariri, R. El. (2011). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Pegawai Di Universitas Pendidikan Indonesia, 10(19), 32–41.
- Herman. (2013). Sejarah Pesantren Di Indonesia. *Jurnal Al-Ta'dib*, 6(2), 145–158.
- Kesuma, A. S. (2009). Pandangan ulama tentang kepemimpinan dalam negara islam, 4(1), 120–132.
- Ma'rufah, Andik Matulesy, N. (2014). Persepsi Terhadap Kepemimpinan Kiai, Konformitas Dan Kepatuhan Santri Terhadap Peraturan Pesantren. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(2), 97–113.
- Mahfud. (2014). Transformasi Pendidikan Pondok Pesantren Hasan jufri Sangkapura Bawean Gresik. *Jurnal Didaktika Religia*, 2(1), 107–134.
- Muhammad Anwar, H. (2013). Modernisasi Pesantren: Pergeseran Tradisi Dan Pudarnya Kyai. *HUNAFa: Jurnal Studia Islamika*, 10(1), 19–42.
- Mundiri, A. (2014). REKONSTRUKSI EPISTEMOLOGI PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS SPIRIT INTEGRALISTIK. *At-Turas*, 1(1), 23–51.
- Mundiri, A., & Zahra, I. (2017). CORAK REPRESENTASI IDENTITAS USTADZ DALAM PROSES TRANSMISI PENDIDIKAN KARAKTER DI PESANTREN. *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No, 21–35.
- Muzaki. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kecerdasan Emosi Santri Di Pondok Pesantren Kebon Jambu Babakan Ciwaringin Cirebon. *Jurnal Holistik*, 14(1), 79–100.
- Nurhayati, T. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Edueksos*, I(2), 77–92.
- Rasim, A. (2014). Tipologi Dan Karakter Ideal Kepemimpinan Dunia. *Jurnal Lingkar Widyaiswara*, (1), 46–52.
- Sakdiah. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah. *Jurnal Al-Bayan*, 22(33), 29–49.
- Sebastianus Dhimas Rangga Saputra, F. H. (2015). Hubungan Antara

- Kualitas Interaksi Sosial Atasan Bawahan dan Persepsi Terhadap Kompensasi dengan Komitmen Organisasi Pada Member Perusahaan Multi Level Marketing PT. Herbalife Indonesia. *Jurnal Psikodimensia*, 14(1), 49–66.
- Sutanto, E. M. (2000). Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 2(2), 29–43.
- Syarif, Z. (2017). Manajemen kepemimpinan kiai dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren. *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam*, 6(2), 521–531.
- Umar Sidiq. (2014). Kepemimpinan Dalam Islam: Kajian Tematik Dalam Al-Quran Dan Hadits. *Jurnal Dialogia*, 12(1), 127–141.
- Walid, M. (2011). M.Walid, Kepemimpinan Spiritual Kharismatik. *Jurnal Falasifa*, 2(2), 13–36.
- Widodo, U. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang) Influenced Leadership Style Analyze And Work Satisfaction With Lower Workers (Empiris Study On The University . *Jurnal Fokus Ekonomi*, 1(2).
- Zaeny, A. (2015). Khilafah Islamiyah Dan Profil KKepemimpinan Pada Lembaga Keagamaan Di Indonesia. *Jurnal Tapis*, 11(2).