

# KEPEMIMPINAN MULTIKULTURAL (Studi Empiris pada Pesantren Nurul Hidayah Masaran Palengaan)

**Abd Ghani**

IAI Miftahul Ulum Pamekasan Email:

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

## **Abstarct**

This study examines the form of leadership. The leadership in question is multicultural leadership. Conceptually, a leader is a leader who is able to anticipate, dream of, apply the concept of flexibility, think strategically and work to initiate and bring about change in order to create a better future for the organization. This research uses a qualitative approach, by making educational institutions as the setting. In his research, he concluded that decision making in multicultural leadership that rubs against socio-cultural factors often sparks the fire between groups. For this reason, a leader who understands the concept of multicultural leadership is required to be a communication bridge between employees. Multicultural leaders can apply the principles of justice and truth by drawing policies based on needs, not just the desires of one or two parties. Awareness of the facts of differences needs to be addressed and managed by a leadership concept that is able to synergize each diversity into a beauty.

**Keywords:** *Leadership, Multicultural Leadership.*

## **Asbtrak**

Kajian ini mengupas tentang bentuk *leadership*. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan multikultural. Secara konseptual Pemimpin adalah pemimpin yang mampu mengantisipasi, menerapkan konsep fleksibilitas, berpikir strategis dan bekerja untuk memulai dan membawa perubahan demi menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menjadikan lembaga pendidikan sebagai setting-nya. Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Pengambilan keputusan dalam kepeimpinan multikultural yang bergesekan dengan faktor sosial budaya tak jarang memercikkan api antar golongan. Untuk itu diperlukan sosok pemimpin yang memahami konsep kepemimpinan multikultural yang mampu menjadi jembatan komunikasi antarkaryawan. Pemimpin multikultural dapat menerapkan prinsip keadilan dan kebenaran dengan menarik kebijakan berdasarkan kebutuhan, bukanlah sekedar keinginan satu atau dua pihak.

Kesadaran terhadap fakta perbedaan perlu disikapi dan dikelola oleh sebuah konsep kepemimpinan yang mampu menyinergikan tiap keberagaman menjadi sebuah keindahan.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, Kepemimpinan Multikultural.*

## **Pendahuluan**

Kepemimpinan secara umum dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.<sup>1</sup> Tomlinson<sup>2</sup> mengemukakan empat argumen dasar tentang perkembangan kepemimpinan yaitu: (1) *everyone can be leader*; (2) *leaders deliver business results*; (3) *people who get the top are leaders*; dan (4) *leaders are great coaches*. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menginspirasi dan memiliki komitmen yang teguh.

Kepemimpinan identik dengan kekuasaan dan otoritas sebagai strategi dalam mengembangkan serta mengelola organisasi sesuai prinsip-prinsip kepemimpinannya. Memimpin karyawan yang memiliki ciri multikultural membutuhkan visi, misi, kebijakan, dan program yang berkeadilan. Tidak hanya dari sisi corak kepemimpinannya yang melekat pada diri seorang pemimpin untuk adil pada diri sendiri, melainkan terhadap strategi yang dipilih untuk menjalankan kebijakan dan programnya. Adil berarti sama berat, tidak berat sebelah, tidak memihak. Jika harus berpihak, maka

---

<sup>1</sup> G. Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 5<sup>th</sup>, Edisi Terjemahan, (Jakarta: PT Indeks, 2001).

<sup>2</sup> H. Tomlinson, *Educational Leadership: Professional Growth for Professional Development*, (London: Athenaem Press, 2004), hal. 118.

berpihak kepada yang benar, benar menurut konstitusi maupun tata nilai etika dan moral.

Kepemimpinan dalam pondok pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam tidak lepas dari spiritualitas (*spiritual leadership*) yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian. Kepemimpinan spiritual merupakan suatu sistem kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius, kecerdasan spiritual, iman, dan hati nurani. Karenanya, strategi yang baik diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain. Pesantren al-Hidayah Masaran merupakan salah satu pesantren modern di Pamekasan. Pesantren ini didirikan oleh K Rahbini Latif pada tahun 2000 dan pendidikan formalnya dimulai pada tahun 2000. Pesantren al-Hidayah Masaran mengelola beberapa lembaga pendidikan formal seperti TK al-Hidayah, SD al-Hidayah, MTs dan MA (khusus putra) al-Miftah, SMP dan SMA (khusus putri). Tahun pelajaran 2017/2018 ini, pesantren al-Hidayah Masaran mengasuh 154 santri putra dan 204 santri putri. Sementara pendidik (*al-asātizah*) berjumlah 163 orang dibawah pimpinan K Rahbini Latif.

Sejumlah pendidik (*asātiz*) berasal dari berbagai macam daerah di Indonesia dan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda serta tradisi budaya yang berbeda pula. Hal ini mencerminkan, bahwa lingkungan Pesantren Nurul Hidayah Masaran termasuk lingkungan pluralis. Mengingat para bawahannya berasal dari suku dan latar belakang pendidikan yang berbeda (*multicultural*), maka beliau berusaha semaksimal mungkin memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama tanpa mengecualikan jenis kelamin, kelas sosial, ras, karakteristik budaya yang dimiliki oleh para bawahan.<sup>3</sup>

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan jenis penelitian kualitatif. Dengan focus pada pesantren yang didalamnya terdapat macam-macam kultur yang melingkupinya.

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan K Rahbini Latif. 4 Oktober 2017.

Agar penelitian ini tidak melebar dan bias, maka peneliti membatasinya pada setting tempat, yaitu suatu pondok pesantren di sebuah desa, yaitu Pesantren Nurul Hidayah, Masaran, yang terletak di Desa Rek Kerrek Palengan Pamekasan Madura.

## **Pembahasan**

### **Pemimpin Sebagai Orang Pribadi**

Setiap orang adalah pemimpin yang mampu memimpin dirinya sendiri, keluarga, dan orang lain. Potensi pemimpin dan tanggung jawabnya telah disampaikan oleh Rasul dalam dua hadis hadis berikut:

1. Hadis riwayat Ibnu Umar ra.: Dari Nabi saw. bahwa beliau bersabda: *“Ketahuilah! Masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin. Seorang raja yang memimpin rakyat adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin anggota keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang istri juga pemimpin bagi rumah tangga serta anak suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ingatlah! Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya,”* (Shahih Muslim No.3408).<sup>4</sup>
2. Hadis riwayat Abu Hurairah ra.: Dari Nabi saw. beliau bersabda: *“Sesungguhnya seorang pemimpin itu merupakan perisai, rakyat akan berperang di belakang serta berlindung dengannya. Bila ia memerintah untuk takwa kepada Allah serta bertindak adil, maka ia akan memperoleh pahala. Namun bila ia*

---

<sup>4</sup> Hadits Web, *Kumpulan dan Belajar Hadits*, <http://opi.110mb.com/>

*memerintah dengan selainnya, maka ia akan mendapatkan akibatnya,”* (Shahih Muslim No.3428).<sup>5</sup>

Kemampuan memimpin tumbuh pada masing-masing individu. Kepribadian seorang pemimpin yang baik dan benar terlihat dari sikap, kata-kata, dan perbuatannya. Betapapun besarnya kekuasaan seorang dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi, maka seyogianya tidak boleh melanggar berbagai aturan, hukum, dan agama untuk mencapai kesuksesan dalam memimpin.

Pemimpin sebagai seorang pribadi adalah atribut kepribadian dan pola perilaku yang membuat seorang lebih sukses dalam mencapai tujuan.<sup>6</sup> Seorang pemimpin harus mampu menghargai bawahannya. Arahannya dari pimpinan kepada bawahan merupakan salah satu cara seorang pemimpin dapat berkomunikasi. Apresiasi yang diberikan oleh pimpinan tidak mesti berbentuk materi, tetapi melalui pertanyaan dan perhatian kecil pun, bawahan akan merasa dihargai.<sup>7</sup>

Menurut Ustadz Harun Lubis, untuk menjadi pemimpin yang baik, ada beberapa hal yang menjadi pegangannya:<sup>8</sup>

1. Seorang pemimpin adalah orang yang mengenal dirinya dengan baik; Seorang pemimpin tahu kelebihan dan kekurangannya, mengerti bagaimana menggunakan kelebihannya dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kekurangannya.
2. Seorang pemimpin adalah orang yang berintegritas; Seorang pemimpin adalah orang yang dapat dipercaya dan diandalkan oleh para anggota timnya.
3. Seorang pemimpin adalah orang yang menghargai orang lain; Untuk bisa menghargai orang lain, maka pemimpin

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Shera, <https://bppk.kemenkeu.go.id/id/berita-setban/14958-kepemimpinan-sebagai-pribadi-dan-sebagai-suatu-proses>, diakses pada 19 Oktober 2017.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Ustaz Jailani.

<sup>8</sup> Wawancara dengan K Rahbini Latif.

harus mengenal dirinya, sehingga dia akan menyadari kelebihan dan kekurangannya. Dengan begitu dia juga akan menyadari bahwa semua anggota timnya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pemimpin yang baik adalah orang yang mampu memanfaatkan kelebihan anggota timnya, untuk melengkapi kekurangan anggota tim yang lain.

4. Seorang pemimpin adalah orang yang mampu menginspirasi; Ketika ada anggota tim yang kinerjanya menurun, maka dia harus dapat membuatnya kembali menunjukkan kinerjanya yang baik. Pemimpin yang baik adalah orang yang dapat membuat orang lain menjadi pribadi yang lebih baik.

Ditambahkannya lagi, pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam, sebagai orang pribadi, selayaknya memiliki karakter amar makruf nahi mungkar, mengajak bahawannya ke jalan surga, dan memiliki karakter sabar. Karakter tersebut sebagaimana yang terangkum dalam Surat as-Sajadah Ayat 24 yang menjelaskan tiga karakter pemimpin, "*Kami jadikan di antara umat manusia itu ada pemimpin yang punya karakter mengajak umatnya terhadap agama kami*

*yang benar dan jalan yang lurus*".<sup>9</sup>

### **Multikulturalisme di Pesantren Nurul Hidayah Masaran**

Multikulturalisme di satu sisi dipahami sebagai konsep deskripsi perbedaan budaya, di sisi lain dipahami sebagai jenis kebijakan efektif dan aplikatif untuk perbedaan budaya dalam masyarakat. Perbedaan budaya yang dimaksud terdiri atas perbedaan suku, ras, agama, bahasa, teritori, ideologi dan perbedaan lain. Multikultural secara etimologis dibentuk dari kata multi yang berarti banyak dan kultur yang bermakna budaya. Sehingga, multikultural mengandung makna pengakuan terhadap martabat manusia sesuai dengan kebudayaannya masing-masing.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Alquran dan Tarjamah

<sup>10</sup> C. Mahfud, *Pendidikan Multikultural*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal.

Pesantren Nurul Hidayah Masaran merupakan salah satu pesantren unik di Pamekasan. Pesantren ini adalah cerminan pesantren multikultural yang memiliki berbagai keanekaragaman suku, ras, budaya, bahasa, dan latar belakang pendidikan di kalangan guru, maupun santrinya. Apabila perbedaan tersebut tidak dikelola dengan baik, akan rawan menimbulkan persengketaan dan konflik.

Menyikapi keberagaman tersebut, K Rahbini Latif selaku Pimpinan, memerlukan strategi baru dan kerangka berpikir yang lebih toleran dan akomodatif terhadap perbedaan untuk mencegah timbulnya benturan antarbudaya, benturan kepentingan kelompok tertentu dan sikap fanatisme yang berlebihan terhadap kelompoknya.<sup>11</sup> Karenanya, dibutuhkan sosok pemimpin yang netral dan mampu bersikap tegas dalam pengambilan keputusan di tengah keberagaman bawahannya, dan hal itu ada di dalam kepribadian K Rahbini Latif.<sup>12</sup>

### **Implementasi kekuasaan dan otoritas**

Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya.<sup>13</sup> Keterkaitan yang erat antara kepemimpinan dan kekuasaan mengharuskan pemimpin untuk mengetahui sumber kekuasaan yang dimiliki dalam melakukan wewenangnya sehingga tidak salah dalam melakukan tindakan. Cavanaugh dalam Tyson dan Jackson,<sup>14</sup> mengemukakan bahwa kekuasaan merupakan sebuah konsep yang multisegi yang telah dianalisis dari berbagai perspektif: sebagai karakteristik individual, sebagai proses pengaruh interpersonal, sebagai komoditas yang

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan k Rahbini Latif.

<sup>12</sup> Wawancara Ustadz Jailani

<sup>13</sup> M. Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), hal. 206.

<sup>14</sup> S. Tyson dan T. Jackson, *The Essence of Organizational Behavior*, Edisi Terjemahan Jacobus, D dan Prabanti, D, (Yogyakarta: ANDI dan Pearson Education Asia Pte. Ltd, 2000), hal. 106.

diperdagangkan, sebagai tipe penyebab, dan sebagai topik dalam mempelajari nilai dan etika. Adapun Yulk kekuasaan melibatkan kapasitas dari satu pihak (agen) untuk mempengaruhi pihak lain (target).<sup>15</sup>

Hoy dan Miskel mengemukakan tiga panduan yang dapat membantu pemimpin untuk menggunakan kekuasaan secara efektif, yaitu:<sup>16</sup>

1. hindari penggunaan paksaan dan mengasingkan;
2. gunakan kekuatan organisasi untuk mengembangkan kekuatan pribadi;
3. gunakan kekuatan pribadi untuk memotivasi dan menciptakan komitmen.

Kekuasaan identik dengan otoritas. Bagi Weber, kekuasaan adalah "kemungkinan bahwa satu aktor dalam suatu hubungan sosial akan berada dalam posisi untuk melaksanakannya sendiri akan terlepas dari resistansi, terlepas dari dasar di mana probabilitas ini berada. Sementara otoritas adalah kemungkinan bahwa perintah dengan konten yang diberikan akan dipatuhi oleh kelompok tertentu orang."<sup>17</sup>

Steven Lukes, secara persuasif berpendapat, kekuasaan (seperti keadilan) adalah "pada dasarnya konsep yang diperebutkan. "Kekuasaan adalah salah satu konsep yang" tidak dapat dihindari melibatkan perselisihan yang tak ada habisnya tentang penggunaan yang tepat di pihak pengguna.<sup>18</sup> Otoritas adalah seperangkat dari kekuasaan dan melibatkan hierarki, kepatuhan, dan perintah: Otoritas adalah kapasitas, bawaan atau diperoleh, untuk menjalankan kekuasaan atas suatu kelompok. Perbedaan utama antara kekuasaan dan otoritas ada di dalamnya fakta bahwa

---

<sup>15</sup> G. Yulk, *Kepemimpinan dalam ...*, hal. 172.

<sup>16</sup> W. K. Hoy dan C. G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 7<sup>th</sup> Edition, (New York: McGraw Hill, 2005), hal. 212.

<sup>17</sup> Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, (Tübingen: Grundrisse der Sozialökonomie, 1947), 4<sup>th</sup> ed., hal. 28.

<sup>18</sup> Steven Lukes, *Power: A Radical View*, (London: MacMillan, 1974), hal. 26.



kekuasaan pada dasarnya terkait dengan karakteristik pribadi individu atau kelompok, sedangkan otoritas selalu terkait dengan posisi atau peran sosial.

Adapun tipe ideal otoritas menurut Weber:<sup>19</sup>

1. Otoritas Tradisional

Tipe otoritas ini berlandaskan pada suatu kepercayaan yang mapan terhadap kekudusan tradisi-tradisi zaman dulu serta legitimasi status mereka yang menggunakan otoritas yang dimilikinya. Salah satu alasan orang taat pada otoritas ini karena orang tersebut menganggap bahwa hal itu sudah selalu ada dan aturan-aturan yang dibuat oleh pihak yang memiliki otoritas merupakan peraturan yang telah ada sejak lama dan dihormati sepanjang waktu secara turun temurun.

2. Otoritas Karismatik

Otoritas ini didasarkan pada mutu luar biasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Otoritas ini muncul akibat adanya sikap luar biasa yang muncul dari dalam diri seorang pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan atau sering disebut dengan "karisma". Karisma sendiri memiliki makna yang menunjuk pada daya tarik pribadi yang ada pada orang sebagai pemimpin, sehingga sikap luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin tersebut mampu memberikan inspirasi maupun motivasi terhadap mereka yang akan menjadi calon pengikutnya.

3. Otoritas Rasional-Hukum

Dalam sistem otoritas ini orang yang sedang melaksanakan otoritas Legal-rasional adalah karena dia memiliki suatu posisi sosial yang menurut peraturan yang sah dia memiliki posisi otoritas. Pelaksanaan sistem otoritas Legal-rasional ini tentu tidak lepas dari adanya sebuah birokrasi yang telah memiliki

---

<sup>19</sup> Weber, *Treats of the Three Forms of Legitimate Authority in Economy and Society*, Guenter Roth and Claus Wittich, eds., (New York: Bedminster Press, 1968), vol. 1, hal. 212-301.

struktur pemerintahan dan birokrasi pada sistem otoritas ini mampu menciptakan sebuah undang-undang yang mengatur dan mengikat semua anggota yang termasuk di dalam keanggotaan birokrasi tersebut.

Menurut K Rahbini Latif, setiap pemimpin memiliki kekuasaan (power) dan otoritas. Pemimpin yang baik adalah yang mampu mengimplementasikan kekuasaan dan otoritasnya dengan strategi yang terukur.<sup>20</sup> K Rahbini Latif, selaku pimpinan (*mudīr al-ma'had*) sekaligus juga putra ke-6 dari pendiri pesantren ini, tentu memiliki kekuasaan. Namun kekuasaan tersebut dibatasinya agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan (otoritas) dalam struktur organisasi yang ada. Dan untuk menjaga otoritas, beliau membuat deskripsi kerja (*job description*) atau biasa juga disebut dengan istilah Tupoksi untuk masing-masing “Bidang” yang ada dalam struktur Pesantren Darularafah Raya.<sup>21</sup>

### **Kesimpulan**

Pemimpin adalah pemimpin yang mampu mengantisipasi, memimpikan, menerapkan konsep fleksibilitas, berpikir strategis dan bekerja untuk memulai dan membawa perubahan demi menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin yang berpikir strategis tentu akan sangat berhati-hati dalam menentukan sikap dan mengambil kebijakan, terlebih harus mempertimbangkan dengan berbagai aspek sosial budaya yang ada di dalam lembaga yang dipimpinya.

Pengambilan keputusan yang bergesekan dengan faktor sosial budaya tak jarang memercikkan api antar golongan. Untuk itu diperlukan sosok pemimpin yang memahami konsep kepemimpinan multikultural yang mampu menjadi jembatan komunikasi antarkaryawan. Pemimpin multikultural dapat menerapkan prinsip keadilan dan kebenaran dengan menarik kebijakan berdasarkan

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan K Rahbini Latif. Pimpinan Pesantren Darularafah Raya. 18 Desember 2018.

<sup>21</sup> Wawancara dengan K Rahbini Latif.

kebutuhan, bukanlah sekedar keinginan satu atau dua pihak. Kesadaran terhadap fakta perbedaan perlu disikapi dan dikelola oleh sebuah konsep kepemimpinan yang mampu menyinergikan tiap keberagaman menjadi sebuah keindahan.

### **Rekomendasi**

Setiap pemimpin memiliki kekuasaan dan otoritas, hendaknya kekuasaan yang dimilikinya tidak menjadikannya lepas kontrol terhadap otoritas. Baiknya, otoritas atau kewenangan diatur melalui rapat bersama *stake holder* yang ada di Pesantren Darularafah Raya guna merumuskan deskripsi kerja yang jelas dan dituang dalam dokumen resmi dan dan struktur. Dengan demikian, tiap bagian yang akan terpandu dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing, sehingga tumpang tindih kerja dapat diminimalisir serta dihindari.

### **Daftar Pustaka**

- C. Mahfud. (2006). *Pendidikan Multikultural*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Hadits Web. (soft ware). *Kumpulan dan Belajar Hadits*. <http://opi.110mb.com/>.
- Hoy, W. K. dan C. G, Miskel. (2005). *Educational Administration; Theory, Research, and Practice*. 7<sup>th</sup> Edition. New York. McGray Hill.
- Shera. <https://bppk.kemenkeu.go.id/id/berita-setban/14958-kepemimpinan> sebagai -pribadi-dan-sebagai-suatu-proses. Diakses pada 19 Desember 2018.
- Steven Lukes. (1974). *Power: A Radical View*. London: MacMillan.
- Thoha, M. (2009). *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada.

- Tomlinson, H. 2004. *Educational Leadership: Professional Growth for Professional Development*. London: Athenaem Press.
- Tyson, S. dan Jackson, T. (2000). *The Essence of Organizational Behavior*. Edisi Terjemahan Jacobus, D dan Prabanti, D. Yogyakarta. ANDI dan Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Wawancara dengan Harun Lubis, M.Psi. Pimpinan Pesantren Darularafah Raya. 18 Desember 2018. CP./WA: 0813 6203 9437.
- Wawancara dengan Novi Alpan, M.Psi. guru bidang studi *al-faraāid* sekaligus menjabat Wakil Bidang Pendidikan dan Pengajaran Pesantren Darularafah Raya. 18 Desember 2018.
- Weber, Max. (1947). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen. Grundrisse der Sozialökonomie. 4th ed.
- Weber, Max. (1968). *Treats of the Three Forms of Legitimate Authority in Economy and Society*. Guenter Roth and Claus Wittich. Eds. New York. Bedminster Press. Vol. 1.
- Yulk, G. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi 5<sup>th</sup>*. Edisi Terjemahan. Jakarta. PT. Indeks.