

## **Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren**

### **“Studi Analisis Perilaku Kiai Non-Warisan dalam *Organizational Development*”**

*Oleh:*

**Finadatul Wahidah**

*fynadatulwahidah@gmail.com*

#### Abstract

The most varied Islamic educational institution is boarding school. In the leadership of a boarding school, a kiai is the most important element. Kiai pioneers, nurtures, determines the mechanism of learning; and curriculum and colors the boarding school in everyday life according to the skills and trends he has. Zamakhsyari Dhofier states that the kiai is a title given by the community to an Islamic scholar who owns or who is the leader of the boarding school and teaches the classical Islamic books to the santri. In addition, the title of kyai is also called the pious person (the person who is expert in his Islamic knowledge).

In the midst of today's modernization civilization, the term kiai has undergone a transformation of meaning. These are the term inherited kiai and non-inherited kiai. The kiai title is given to someone who does not have expertise in religious knowledge, but has a high spirit to establish an Islamic boarding school and dedicate his life in the way of Allah SWT. Furthermore, he who disseminates the teachings of Islam through educational activities can be called as non-inherited kiai .

This research was conducted in a boarding school in Jember namely Al-Barokah An-Nur Jember. Founder of Al-Barokah boarding school An-Nur is someone who does not have expertise in Islamic science, but has a high ghirah in establishing boarding school. We may call this kind of Kiai by non-inherited kiai. The focus of this study are: (1) how are characteristics of Al-Barokah An-Nur boarding school; (2) how are organization management and development (organizational development) in Al-Barokah AN-Nur boarding school; (3) how is the kiai leadership behavior in managing Al-Barokah AN-Nur;

The purpose of this study is to reveal and analyze the leadership of kiai (inherited kiai and non-inherited kiai) in developing the boarding school he founded. This research was conducted using qualitative research type and case study approach. The data collection techniques use interview, observation, and documentation. Data analysis uses interactive model Miles Huberman.

**Keywords:** *Islamic boarding school, Kiai, Organizational Development*

## **Abstrak**

Lembaga pendidikan Islam yang paling variatif adalah pondok pesantren. Dalam kepemimpinan pondok pesantren, seorang kiai merupakan elemen yang paling utama. Kiai adalah yang merintis pesantren, mengasuh, menentukan mekanisme belajar dan kurikulum serta mewarnai pesantren dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimilikinya. Zamakhsyari Dhofier menyatakan bahwa kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).

Di tengah peradaban modernisasi pada saat ini, istilah kiai telah mengalami transformasi makna, muncul istilah kiai warisan dan kiai non warisan. Gelar kiai diberikan kepada seseorang yang tidak mempunyai keahlian dalam ilmu agama tetapi mempunyai *ghirah* atau semangat yang tinggi untuk mendirikan pesantren dan membaktikan hidupnya di jalan Allah SWT serta menyebarkan ajaran-ajaran Islam melalui kegiatan pendidikan, hal yang demikian tersebut dapat kita sebut dengan kiai non warisan.

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Jember, yakni pondok pesantren Al-Barokah An-Nur Jember. Pendiri pondok pesantren Al-Barokah An-Nur merupakan seseorang yang tidak mempunyai keahlian dalam ilmu agama Islam, namun mempunyai *ghirah* yang tinggi dalam mendirikan pondok pesantren. Kiai seperti ini dapat kita sebut dengan kiai non warisan, Fokus penelitian ini adalah: (1) bagaimana karakteristik pondok pesantren Al-Barokah AN-Nur; (2) bagaimana pengelolaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*) di pondok pesantren Al-Barokah AN-Nur; (3) bagaimana perilaku kepemimpinan kiai dalam mengelola pondok pesantren Al-Barokah AN-Nur;

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan dan menganalisis kepemimpinan kiai (kiai warisan dan kiai non warisan) dalam mengembangkan pondok pesantren yang didirikannya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif, pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisa datanya menggunakan model interaktif Miles Huberman.

**Kata Kunci:** *Pesantren, Kiai, Organizational Development*

## A. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam yang paling variatif adalah pesantren.<sup>1</sup> Secara diametral lembaga pendidikan Islam tersebut dapat diklasifikasikan pada dua bentuk budaya, yaitu: (1) Pondok pesantren tradisional (*salafiyah*), baik dalam visi, misi, tujuan, kurikulum, manajemen, metode pembelajaran, maupun kompetensi gurunya;<sup>2</sup> (2) Pondok pesantren modern, yaitu pesantren dengan manajemen dan sarana prasarana yang lengkap, pendidikan dan pengajarannya direncanakan secara matang, sistem dan metode pengajarnya lebih efisien dan efektif, serta pola pendidikan dan pengajarannya mengacu pada kepentingan pendidikan global.<sup>3</sup>

Dalam lingkup pondok pesantren, kiai merupakan aktor pertama dan utama. Dikatakan pertama, karna Kiai yang mendirikan pesantren, mengasuh, mengembangkan, menentukan system kurikulum serta mewarnai pesantren dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimiliki oleh kiai. Karena itu, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil kainya.<sup>4</sup> Tugas seseorang kiai dapat dikatakan multifungsi: sebagai seorang guru, muballigh (penceramah), sekaligus manajer.<sup>5</sup> Sebagai guru, kiai berorientasi kepada kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang *kaffah*; sebagai muballigh, kiai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun; dan sebagai manajer, kiai *manage*, melakukan pengendalian dan pengaturan pada bawahannya.<sup>6</sup>

Jika melihat definisi tentang kiai, kiai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren.<sup>7</sup> Sedangkan menurut Zamakhsyari Dhofier menyatakan bahwa kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar

---

<sup>1</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 58

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Tokoh-tokoh Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 194

<sup>3</sup> Abuddin Nata, *Tokoh-tokoh.....*, hlm. v

<sup>4</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 63

<sup>5</sup> Farhan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm. 68-69

<sup>6</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 63

<sup>7</sup> Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan* (Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008), h. 55.

kiai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).<sup>8</sup>

Di tengah peradaban modernisasi pada saat ini, istilah kiai telah mengalami transformasi makna, yakni diberikan kepada seseorang yang tidak mempunyai keahlian dalam ilmu agama tetapi mempunyai *ghirah* atau semangat yang tinggi untuk mendirikan pesantren dan membaktikan hidupnya di jalan Allah SWT serta menyebarluaskan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan. Modernisasi telah menyentuh mayoritas pondok pesantren, tidak terkecuali dengan Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Jember. Pondok pesantren ini dipilih dengan alasan: *Pertama*, Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Jember merupakan pondok pesantren gratis atau membebaskan segala biaya pondok, dan salah satu pondok pesantren yang menerapkan system pendidikan modern namun tidak meninggalkan pendidikan tradisional. *Kedua*, Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Jember merupakan pondok pesantren yang banyak diminati dibuktikan dengan semakin meningkatnya santri di tiap tahunnya. *Ketiga*, Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Jember, seperti kebanyakan pondok pesantren lainnya yang menerapkan nilai-nilai sufistik juga menerapkan nilai-nilai humanis moralitas seperti nilai kekeluargaan, keserdahanaan, dan kebersamaan.

Berdasarkan gambaran di atas, maka focus masalah dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana karakteristik pondok pesantren Al-Barokah An-Nur (budaya pesantren, kurikulum yang digunakan, dan pendanaan pondok pesantren); (2) bagaimana pengelolaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*) di pondok pesantren Al-Barokah An-Nur; (3) bagaimana perilaku kepemimpinan kiai dalam mengelola pondok pesantren Al-Barokah An-Nur.

## **B. PEMBAHASAN**

### **a. Strategi Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) di Pondok Pesantren**

Seiring perkembangan zaman dan perubahan yang terus menerus menuntut kepemimpinan dan organisasi untuk juga terus berkembang dan berubah serta mampu mengatasi segala perubahan dan tantangan perkembangan zaman tersebut. Untuk berubah dan berkembang maka

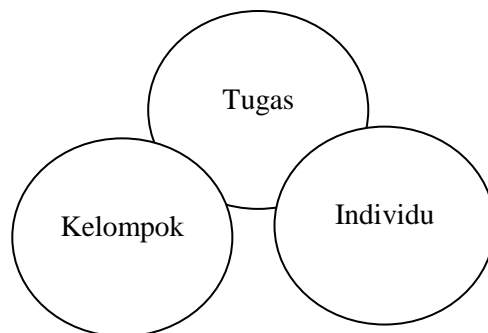
---

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 55.

organisasi memerlukan sebuah upaya pengembangan organisasi yang sering disebut *Organization Development* (Pengembangan Organisasi). *Organization Development* merupakan seperangkat konsep dan teknik untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dalam menjawab tantangan zaman dan mampu meningkatkan kemampuan individu dalam organisasi dengan baik.<sup>9</sup>

Salah satu teknik strategis yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan organisasi adalah pengembangan tim (*Team Building*). Pengembangan tim (*Team Building*) dilakukan atas adanya kesadaran akan pentingnya kerja sama para anggota organisasi yang lebih erat dan strategis. Kesadaran tersebut melahirkan tanggung jawab bagi manajer atau pemimpin organisasi untuk mampu membentuk dan mengembangkan kerja sama kelompok dalam setiap satuan tugas untuk mencapai tujuan bersama.<sup>10</sup>

Sosok kiai sebagai seorang manajer, ada tiga aspek dari sebuah tim yang perlu dikembangkan untuk membentuk sebuah tim yang bagus, yang dikenal dengan teori tiga keping jigsaw.<sup>11</sup> Teori tersebut menyatakan bahwa, ada tiga hal yang layak menjadi perhatian bagi kita semua yang aktif dalam sebuah organisasi. Tiga hal itu adalah tugas, kelompok, dan individu. Tiap bagian mengenai dua bagian yang lainnya. Sebab bila salah satunya saja yang ditinggalkan maka akan menurunkan efektifitas dari kedua bagian lainnya.



**Gambar 1**  
**Teori Tiga Keping Jigsaw**

---

<sup>9</sup> Mas'ud Said, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif*, (Malang: UIN Maliki Malang, 2010), hlm. 207

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm.. 149

<sup>11</sup> Pakar kepemimpinan John Adair menggunakan diagram Venn untuk mengilustrasikannya, dalam bukunya yang dikutip oleh Mas'ud Said, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif*, (Malang: UIN Maliki Malang, 2010), hlm. 77

Seperti yang dapat kita lihat di atas, ada tiga hal yang menjadi perhatian bagi seorang pemimpin. Tiga bagian saling mengenai antara satu dengan lainnya. Jika seorang pemimpin hanya menekankan pada kelompok dan individu yang ada di dalam organisasi, maka akan mempunyai iklim kerja yang bagus, akan tetapi tidak ada yang dilakukan (tugas). Jika dalam berorganisasi hanya berorientasi pada tugas dan individu, maka organisasi akan kehilangan masukan, ide-ide, inspirasi dari kelompok dan anggota tim, sehingga mereka akan melakukan tugasnya masing-masing dengan arah yang berbeda-beda sesuai dengan pandangan dan kecenderungan yang dimiliki perorangan. Sedangkan jika seorang pemimpin lebih menekankan kepada kelompok dan tugas, maka tugas dapat diselesaikan dengan efisien tetapi semangat kerja menjadi semakin mengendur. Karena anggota tim kehilangan nilai-nilai personal dan kontribusi mereka.<sup>12</sup>

#### **b. Perilaku Kiai di Pondok Pesantren**

*Behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap *trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antar manusia. Pada teori perilaku ini, memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan lebih banyak tergantung perilaku (*behavior*), keterampilan (*skills*) dan tindakan (*actions*) pemimpin dan kurang tergantung pada sifat-sifat pribadi.<sup>13</sup> Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung dapat mempengaruhi efektivitas kelompok. Teori perilaku, yang disebut juga teori humanistik, lebih menekankan pada model atau gaya (*style*) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Sehingga seorang pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

Al-Quran sendiri banyak mengandung kisah-kisah umat masa lalu dimana dapat diambil sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang, diharapkan lahir sifat-sifat pemimpin seperti sifat-sifat para Nabi. Dalam kepemimpinan Islam menawarkan konsep tentang perilaku seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat dalam pribadi Rasulullah. Adapun sifat-sifat Rasulullah yakni; (1) Jujur (*Shiddiq*); (2) Dapat dipercaya (*Amanah*); (3) Menyampaikan (*Tabligh*); dan (4) Cedrdas (*Fathanah*).<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Mas'ud Said, *Op.Cit.*, hlm. 77

<sup>13</sup> Badeni, *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 145

<sup>14</sup> Muhammad Syakir Kartajaya, dkk, *Syariah Marketing*, (Bandung: Mizan, 2006), hlm. 120

Di era globalisasi saat ini, pondok pesantren pasti akan mengalami perubahan seiring dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat sekitar, dan tentunya seorang Kiai sebagai seorang perintis dan pemimpin pondok pesantren harus bisa menjadi "*agent of change*" sekaligus dapat memelihara budaya pesantren agar nantinya pondok pesantren tidak kehilangan karakter kelembagaannya. Kiai sebagai seorang perintis atau pendiri dan pemimpin pondok pesantren sangat dibutuhkan dan menjadi penyebab pertama dan utama akan keberhasilan maupun kegagalan suatu pondok pesantren. Adanya Kiai dan adanya pondok pesantren merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena seorang Kiai sangat menentukan akan segala arah kebijakan, pengelolaan, dan pengembangan pondok pesantren. Signifikansi kepemimpinan Kiai tentu disertai dengan perilaku dan adanya interaksi Kiai dengan komunitasnya baik sebagai pendiri, pengasuh maupun pemimpin pondok pesantren. Adapun perilaku yang ditampilkan pasti berbeda antara satu Kiai dengan Kiai lainnya.

Jika berbicara tentang perilaku seorang kiai sebagai pesantren pondok pesantren. Perilaku kepemimpinan seorang kiai yang dianggap penting bagi kepemimpinan adalah *perilaku berorientasi tugas* dan *perilaku berorientasi manusia*. Kedua *metakategori* ini, atau kategori perilaku secara luas terbukti berhubungan dengan kepemimpinan efektif di berbagai situasi dan waktu.<sup>15</sup>

### C. Metode Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mengutamakan latar alamiah, metode alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukannya dengan melibatkan berbagai macam metode.<sup>16</sup> Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Studi kasus ialah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci, holistik, mendalam dan alamiah tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik di suatu lembaga atau organisasi atau situasi sosial tertentu untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut.<sup>17</sup> Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, pengamatan non partisipan, dan dokumentasi.

---

<sup>15</sup> Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, Terj Tita Maria Kanita, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 336

<sup>16</sup> Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 5

<sup>17</sup><http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah/468-selayang-pandang-penelitian-kualitatif.html>

## D. Hasil dan Pembahasan

### 1. Karakteristik Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Jember

Jika melihat latar belakang historisnya, Pondok pesantren dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren dengan ciri khasnya masing-masing merupakan tempat yang strategis untuk melahirkan calon-calon ulama yang berintelektual.

Perkembangan pondok pesantren tidak terlepas dengan perkembangan zaman, zaman modernisasi saat ini. Pondok pesantren yang dapat dikatakan sebagai tempat berdakwah atau mengembangkan syariat Islam, semakin mengalami perkembangan dan pertumbuhan. Tak heran jika, siapapun dapat mendirikan pondok pesantren. *Ghirah* atau semangat berdakwah dan mendirikan pondok pesantren juga terjadi di daerah Jember, yakni PP Al-Barokah An-Nur Khumairoh.

Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh sebagai pondok pesantren mempunyai ciri khas sebagaimana pondok-pondok lainnya. Nilai-nilai sufistik atau nilai-nilai keagamaan juga terjadi pada PP Al-Barokah An-Nur. Penerapan nilai-nilai sufistik yakni untuk membersihkan hati (*tashfiyatul qulub*) sebagai bentuk kegiatan PP Al-Barokah An-Nur yang berorientasi hanya kepada Allah SWT. Diantara kegiatan sebagai implementasi nilai-nilai sufistik yakni sholat berjamaah, *manaqiban*, *istighotsah*, tahlilan, pembacaan burdah, sholat dhuha, dsb.

Selain itu, nilai-nilai humanisme. Nilai-nilai humanis ditunjukkan dengan rasa persaudaraan, kerukunan, kesamaan, dan bekerjasama. Nilai-nilai tersebut terjadi dan diterapkan mengingat slogan PP Al-Barokah An-Nur adalah berdiri di atas dan untuk semua golongan. Nilai-nilai humanisme yang terdapat pada PP Al-Barokah An-Nur bukan hanya terkait kepada humanisasi saja, melainkan sangat erat dengan moralitas kemasyarakatan, sehingga penerapan nilai-nilai tersebut di PP Al-Barokah An-Nur adalah nilai-nilai humanis yang berbasis pada moralitas.

Disamping nilai-nilai di atas, nilai-nilai kemandirian dan kesederhanaan juga terlihat pada santri Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur. Mandiri dan sederhana dalam bersikap, mandiri dan sederhana dalam berfikir, dan rendah hati. Mengingat bahwa santri PP Al-Barokah An-Nur



merupakan santri-santri pilihan, santri-santri yang mempunyai niat untuk bermukim dan menginternalisasikan nilai-nilai keagamaan.

Lembaga pendidikan yang berada pada naungan PP Al-Barokah An-Nur diantara adalah PAUD Al-Barokah An-Nur, RA Al-Barokah An-Nur, MI Al-Barokah An-Nur, MTs Al-Barokah An-Nur, dan MA Al-Barokah An-Nur. Kurikulum yang diterapkan pada lembaga PAUD, RA, dan MI Al-Barokah An-Nur mengacu pada kurikulum kemenag dengan program unggulan Tahfidzul Qur'an. Sedangkan kurikulum MTs dan MA Al-Barokah An-Nur mengacu pada kurikulum kemenag dengan berciri khas *mu'addalah*.

Kurikulum pesantren dan entrepreneurship mengacu pada kurikulum pesantren tradisional dan pesantren modern. Adanya program bilingual, yakni wajib berbahasa Arab dan Inggris dalam lingkungan pondok pesantren dan dalam proses belajar mengajar.

## **2. Pengelolaan dan Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) di Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh Jember**

Setiap organisasi, organisasi profit ataupun nonprofit, organisasi bisnis ataupun organisasi pendidikan, organisasi Islam ataupun bukan, tentu mempunyai visi misi, dan tujuan organisasi. Dan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, salah satu strateginya adalah pengembangan organisasi (*Organizational Development*). Pengembangan Organisasi adalah strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melakukan perubahan yang diinginkan.<sup>18</sup> Pengembangan Organisasi merupakan seperangkat konsep dan teknik untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dalam menjawab tantangan zaman dan mampu meningkatkan kemampuan individu dalam organisasi dengan baik.<sup>19</sup>

Salah satu teknik strategis yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan organisasi adalah pengembangan tim (*team building*). Dalam penelitian ini lebih menekankan kepada manajemen pembinaan/ pengembangan tim. Dalam *team building* anggota dituntut untuk mengenal seluruh komponen yang terlibat. Dengan adanya *team building* diharapkan

---

<sup>18</sup> Newstrom and David dalam Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 219

<sup>19</sup> Mas'ud Said, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Builing dan Perilaku Inovatif*, (Malang: UIN Maliki Malang, 2010), hlm. 207

mampu memecahkan birokrasi, kebakuan komunikasi dan pengetahuan tentang kekuatan, kelemahan serta kesatuan individu, selain itu anggota tim bias memiliki sikap saling ketergantungan dengan anggota lain. Pentingnya *team building* antara lain<sup>20</sup>:

- a. Dengan *team building* ini anggota mengetahui sasaran organisasi dan ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan;
- b. Dengan *team building* menumbuhkan perasaan bahwa semua anggota adalah bagian penting dalam organisasi tersebut;
- c. Memberikan pengalaman dan pelajaran pada anggota bahwa banyak tugas *team* yang rumit dan harus diselesaikan;
- d. Pengaktualisasian diri;
- e. Dapat menjalin komunikasi yang baik dan dapat membuang perbedaan status;
- f. Sebagai tempat penanaman nilai oleh pemimpin;
- g. Dengan *team building* akan menghasilkan keputusan-keputusan yang bermutu tinggi.

Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember merupakan pondok pesantren yang menerapkan kerjasama dalam pengembangan pondok pesantren. Hal ini dapat dilihat dengan adanya beberapa tim yang ada pada struktur organisasi Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember. Adapun tim tersebut adalah:

- a. Tim Pembina, tim ini merupakan tim penasihat pondok pesantren Al-Barokah An-Nur Jember yang terdiri dari para alim ulama' dimana pendiri dan pengasuh pondok pesantren selalu berkoordinasi dengan para alim ulama' terkait permasalahan pondok pesantren.
- b. Tim Pengelola Pondok Pesantren. Tim ini merupakan tim pengembang Pondok Pesantren. Kebijakan-kebijakan pondok pesantren yang dihasilkan dari koordinasi antara tim Pembina dengan pendiri dan pengasuh pondok pesantren, terlebih dahulu dirapatkan melalui rapat pengelola pondok pesantren. Yang kemudian, hasil rapat tersebut disampaikan kepada para anggota lainnya.

---

<sup>20</sup> Mas'ud Said, hlm. 186-187

- c. Tim Problem Solving, tim ini merupakan tim dalam pemecahan masalah-masalah yang dihadapi oleh Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember, entah itu permasalahan santri yang berat ataupun permasalahan pondok pesantren sendiri.
- d. Tim Pengembang Kurikulum, tugas tim ini mendesain dan mengembangkan kurikulum pondok pesantren. Mengingat kurikulum Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember yang digunakan adalah KMI (*Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah*).
- e. Tim Komite Pondok Pesantren. Anggota tim ini adalah wali santri dan masyarakat sekitar pondok pesantren.<sup>21</sup>

Dalam pengelolaan dan pengembangan tim di Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember, hal ini terdiri dari: *Pertama, Individual Building*. Sebagai seorang pemimpin, KH. Abdul Wasik selalu memberikan motivasi dan kepercayaan diri pada setiap individu-individu yang berperan dalam mencapai tujuan pondok pesantren. Hal ini dilakukan agar para anggotanya bersemangat dan menjalankan tanggung jawabnya secara maksimal. Motivasi, arahan, dan *reinformasi* (penegakan kebijaksanaan) dilakukan dengan cara Lisan dan Tindakan. Cara verbal antara lain yakni digunakan pada saat upacara, rapat, koordinasi dengan para bawahannya, atau terkadang dilakukan dengan komunikasi secara *face to face*. Dengan cara tindakan, sering dilakukan oleh KH. Abdul Wasik, menyadari bahwa semua anggota yang dipimpinnya adalah seorang dewasa yang mengerti akan norma-norma atau kebijakan pondok pesantren, yang dapat membedakan mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan cara tindakan ini biasanya KH. Abdul Wasik selalu berkeliling pondok pesantren di setiap pagi setelah shalat dhuha, dan selalu memberikan tauladan atau *uswatun hasanah* kepada para anggota yang dipimpinnya.

Dalam mengembangkan keterampilan pada setiap individu-individu (pengurus, keposek, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan), KH. Abdul Wasik memberikan kesempatan bagi setiap guru yang belum S1 untuk melanjutkan pendidikannya dan memberikan leluasa kepada para anggotanya

---

<sup>21</sup> Wawancara

untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam pengembangan keterampilan mereka.

*Kedua*, Orientasi pada Tugas. Sebagai seorang pemimpin, KH. Abdul Wasik mendelegasikan setiap tugas-tugas pondok pesantren sesuai dengan kemampuan para bawahannya. KH. Abdul Wasik mampu merencanakan dan menganalisis kemampuan setiap masing-masing anggota dan rekan kerjanya yang sesuai dan cocok dengan keahlian masing-masing, hal ini dilakukan agar setiap individu bekerja sesuai dengan kemampuannya, yang tepat di tempat yang tepat (*the right man in the right place*). Dikarenakan, setiap individu memiliki keunikannya masing-masing, karakter, nilai-nilai (*value*) yang berbeda satu dengan yang lain, yang membuat setiap individu tidak bisa diseragamkan. Dalam kaidah Islam juga dikatakan bahwa suatu urusan jika diberikan kepada yang bukan ahlinya, maka urusan itu tidak akan pernah selesai. *Idza wusidal amru ila ghairi ahlihi fantadliris sa'ah*.

Dalam perencanaan kemampuan ini biasanya KH. Abdul Wasik selalu berkoordinasi dengan tim pembina dan tim pengelola pondok pesantren dalam rakor (rapat koordinasi) di waktu sebelum tahun ajaran baru dimulai.

*Ketiga*, Orientasi pada Kelompok. Sebagai seorang pemimpin, KH. Abdul Wasik selalu mendorong para rekan kerjanya untuk bekerja sama, membangun saling kepercayaan pada setiap individu di dalam kelompok. Hal ini dilakukan untuk menemukan gagasan-gagasan/ ide-ide cemerlang dan mengurangi resistensi-resistensi yang terjadi dalam kelompok maupun antar kelompok. Apabila ada kelompok-kelompok yang tidak sepaham, biasanya KH. Abdul Wasik memberikan peluang untuk berpendapat, dikomunikasikan lewat musyawarah. Akan tetapi jikalau tetap saja terjadi penolakan-penolakan dengan kebijakan yang sudah disepakati, maka KH. Abdul Wasik akan melakukan tindakan tegas, misalnya memberikan SP (Surat Pemberitahuan) atau memberhentikannya.

### **3. Perilaku Kepemimpinan Kiai dalam Mengelola Pondok Pesantren**

Pondok pesantren yang sering disebut-sebut sebagai lembaga pendidikan tertua yang menjaga nilai-nilai tradisionalnya harus mampu mempertahankan eksistensinya sehingga tetap *survive* di jaman modern ini dan mampu memfilter budaya-budaya asing. Kepemimpinan kiai di pondok pesantren akan menentukan keberhasilan suatu pondok pesantren yang

dipimpinnya. Seorang Kiai merupakan salah satu factor penentu kesuksesan pondok pesantren. Adapun perilaku KH. Abdul Wasik dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember, yakni: *Pertama*, dalam memutuskan suatu kebijakan dan keputusan pondok pesantren selalu melibatkan para anggota/ pengurus pondok. Nilai kebersamaan dan kekeluargaan lebih diutamakan oleh KH. Abdul Wasik, sehingga dalam memecahkan suatu permasalahanpun tidak serta merta diselesaikan dan diputuskan sendiri. Sosok kiai yang ramah dengan para anggota pengurus, asatidz, pengelola pondok dan tidak menganggap mereka bawahannya. Hal inilah yang membuat KH. Abdul Wasik menjadi sosok yang disegani.

*Kedua*, sebagai seorang pimpinan pondok pesantren, KH. Abdul Wasik selalu memotivasi anggota bawahannya untuk memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren. Nilai sukarela dan pengabdian yang selalu dimotivasikan kepada para bawahannya dalam mengelola pondok pesantren. Mengingat bahwa pondok pesantren Al-Barokah An-Nur yang menggratiskan semua biaya pondok, kecuali uang makan. Beberapa strategi yang dilakukan oleh KH. Abdul Wasik, antara lain: (1) KH. Abdul Wasik menjadikan dirinya kiai teladan yang baik bagi para bawahannya; (2) selalu mengadakan *muhasabah* bersama setiap bulan dan triwulan dalam rangka menuju perubahan dan perbaikan serta menjadi salah satu media komunikasi KH. Abdul Wasik dengan semua anggota bawahannya.

*Ketiga*, dalam pendelegasian tugas kepada para bawahannya, terlebih dahulu dimusyawarahkan kepada tim khusus/ tim pengelola pondok pesantren Al-Barokah An-Nur, kemudian dirapatkan dalam rapat rutin pondok pesantren, hal ini dihadiri oleh seluruh civitas pondok pesantren. Dalam pendelegasian tugas kepada bawahannya, nilai-nilai yang digunakan adalah nilai musyawarah/ demokratis. Selain itu, KH. Abdul Wasik selalu memberikan perhatiannya terhadap para bawahannya. Hal ini dibuktikan dengan memberikan kebebasan bagi para guru dan selurus pengelola pondok pesantren untuk berargumen yang kritis dan sifatnya membangun demi perkembangan pondok pesantren.

*Keempat*, KH. Abdul Wasik sebagai seorang pemimpin pondok pesantren, beliau juga seorang *entrepreneur*, hal ini dibuktikannya dengan

beberapa usaha yang beliau miliki, antara lain warung sederhana Abao Syaron, kedai Abao Syaron, peternak bebek, dan peternak lele. Oleh karena itu terkadang, tugas-tugas bawahannya, beliau kerjakan sendiri.

Jika melihat hasil penelitian di atas, maka perilaku kepemimpinan KH Abdul Wasik dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional. Dikatakan demikian karena, KH Abdul Wasik memberikan motivasi dan arahan kepada para rekan kerjanya dalam pengembangan pondok pesantren, serta membangun *teambuilding* agar dapat melaksanakan segala tugas-tugas pondok pesantren secara bersama-sama. Karena *sharing of power* merupakan esensi dari kepemimpinan transformasional dengan melibatkan para anggota bawahannya secara bersama-sama dan secara manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen kolonial yang penuh dengan keterbukaan dan keputusan yang diambil secara musyawarah. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dilandaskan dan didasarkan pada nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.<sup>22</sup>

Saling bermusyawarah dalam pengambilan keputusan dan saling bekerjasama dalam mengembangkan organisasi atau agar terlaksana tujuan-tujuan organisasi merupakan hal-hal yang harus ada dalam diri seorang pemimpin, agar kepemimpinannya dapat dikatakan efektif. Berkaitan dengan ini Allah SWT berfirman dalam QS. Ali-Imran ayat 159

فَإِذَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

---

<sup>22</sup> Husaini Usman, hlm. 334

Ayat di atas menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan baik dengan para anggotanya, mengambil keputusan dengan jalan musyawarah, dan bertawakkal kepada Allah atas hasil yang telah dicapai.

## E. Penutup

### 1. Karakteristik pondok pesantren Al-Barokah AN-Nur

Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Khumairoh sebagai pondok pesantren mempunyai ciri khas sebagaimana pondok-pondok lainnya. Nilai-nilai sufistik atau nilai-nilai keagamaan juga terjadi pada PP Al-Barokah An-Nur. Penerapan nilai-nilai sufistik yakni untuk membersihkan hati (*tashfiyatul qulub*) sebagai bentuk kegiatan PP Al-Barokah An-Nur yang berorientasi hanya kepada Allah SWT. Selain itu, nilai-nilai humanisme. Nilai-nilai humanis ditunjukkan dengan rasa persaudaraan, kerukunan, kesamaan, dan bekerjasama. Nilai-nilai tersebut terjadi dan diterapkan mengingat slogan PP Al-Barokah An-Nur adalah berdiri di atas dan untuk semua golongan. Selain itu, nilai-nilai kemandirian dan kesederhanaan juga terlihat pada santri PP Al-Barokah An-Nur.

### 2. Pengelolaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*) di pondok pesantren Al-Barokah AN-Nur

Salah satu teknik strategis yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan organisasi adalah pengembangan tim (*team building*). Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember merupakan pondok pesantren yang menerapkan kerjasama dalam pengembangan pondok pesantren. Hal ini dapat dilihat dengan adanya beberapa tim yang ada pada struktur organisasi Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember. Adapun tim tersebut adalah: Tim Pembina, Tim Pengelola pondok pesantren, Tim Problem Solving, Tim Pengembang Kurikulum, Tim Komite Pondok Pesantren.

Dalam pengelolaan dan pengembangan tim di Pondok Pesantren Al-Barokah An-Nur Jember, hal ini terdiri dari: *Individual Building*, Orientasi pada Tugas, Orientasi pada Kelompok.

### 3. Perilaku KH Abdul Wasik yakni: Motivator, Sederhana, Seorang Entrepreneur, seorang kiai yang disegani, seorang kiai yang mengedepankan

factor kerjasama dan kekeluargaan. Perilaku KH Abdul Wasik mengarah kepada kepemimpinan transformasional



## DAFTAR PUSTAKA

- Abuddin Nata. 2004. *Tokoh-tokoh Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Daft, Richard L. 2012. *Era Baru Manajemen*, Terj Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba Empat
- Djamas, Nurhayati. 2008. *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*. Jakarta : PT RajaGrafinda Persada
- Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES
- Farhan dan Syarifuddin. 2003. *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. Yogyakarta: Diva Pustaka
- <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah/468-selayang-pandang-penelitian-kualitatif.html>
- Kartajaya, Muhammad Syakir, dkk. 2006. *Syariah Marketing*. Bandung: Mizan
- Mujamil Qomar. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga)
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Said, Mas'ud. 2010. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Buling dan Perilaku Inovatif*. Malang: UIN Maliki Malang