

## KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENDIDIK SANTRI DI PONDOK PESANTREN

Oleh:

**Imaduddin**

*Institut Agama Islam Darullughah Wadda 'wah, Pasuruan, Jawa Timur*

[Imaduddinsabran77@gmail.com](mailto:Imaduddinsabran77@gmail.com)

### ABSTRAK

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang sudah ada sebelum kemerdekaan Indonesia. Keberadaannya sangat berpengaruh terhadap dinamika kehidupan masyarakat disekitarnya. Sejalan dengan arah perkembangan zaman, pesantren selalu berusaha meningkatkan mutu pendidikannya. Penelitian ini menyiratkan sesuatu yang urgen untuk diketahui dan dikaji secara mendalam tentang kepemimpinan pondok pesantren dalam membina santri.

Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah *library reaserch*. Kepemimpinan kyai sangat urgen dalam menjalankan roda pesantren agar pesantren tetap eksis dan berkembang mengikuti perkembangan zaman, maka menjadi penting gaya dan pola kepemimpinan kyai dalam mengelola pesantren. Seringkali kyai dalam mengelola pesantren dengan pola rangkap jabatan, yaitu semua urusan ditangani sendiri. Model kepemimpinan tersebut terjadi karena kyai membangun pesantren dengan upaya mandiri serta belum menemukan sosok kader.

Kepemimpinan kyai sebagai seorang pendidik di pondok pesantren sangat urgen untuk mengarahkan dan membina santri. Kepemimpinan kyai yang diperlukan adalah kepemimpinan yang kharismatik dengan tetap mengedepankan suasana dan nuansa demokratis agar santri tetap dapat berinteraksi dengan leluasa sehingga mereka merasa nyaman dengan suasana di pesantren.

Kepemimpinan kyai yang didelegasikan kepada satu sosok santri pada beberapa kasus menimbulkan gejolak, yaitu kurang diterima oleh kalangan sesama santri sebagaimana kepemimpinan kyai karena kurangnya ilmu dan pengalaman serta *self control* oleh santri tersebut, sehingga cenderung otoriter dan tidak demokratis seperti kyai. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang didelegasikan secara kolektif dengan struktur organisasi yang jelas

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kyai; Santri; Delegasi.*

## A. PENDAHULUAN

Secara umum pendidikan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, berbagai macam program pendidikan perlu dikembangkan salah satunya pendidikan luar sekolah. Pendidikan luar sekolah adalah sebuah kegiatan yang terorganisasi dan sistematis, diluar sistem persekolahan yang mapan, dilakukan secara mandiri atau merupakan bagian penting dari kegiatan yang lebih luas.<sup>1</sup>

Pendidikan dalam arti luas merupakan segala usaha atau perbuatan, suatu generasi mengalihkan pengetahuannya dan kepemimpinannya kepada generasi berikutnya. Generasi muda sebagai generasi penerus bangsa yang akan mengisi kemerdekaan harus selalu didorong, diarahkan, dan disiapkan untuk menerima tongkat estafet generasi terdahulu, guna mencapai cita-cita pembangunan bangsa. Upaya yang ditempuh dalam mentransformasikan pengetahuan dalam dunia pendidikan selama ini mengenal dua jalur, yaitu pendidikan formal dan pendidikan non-formal.<sup>2</sup>

Bahwa tujuan pendidikan luar sekolah adalah setiap usaha dalam arti luas, terdapat komunikasi yang teratur dan terarah, diselenggarakan di luar sekolah sehingga seorang atau kelompok orang, memperoleh informasi tentang pengetahuan, latihan dan bimbingan sesuai dengan usia dan kebutuhan hidupnya. Dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, ketrampilan dan nilai yang memungkinkan baginya menjadi peserta yang efektif dan efisien. Pernyataan di atas secara implisist mengandung pengertian bahwa fungsi dari pendidikan luar sekolah adalah sebagai jalur pendidikan pelengkap, penambah dan pengganti dari pendidikan formal, sebab pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan masyarakat merupakan suatu proses pendidikan yang berlanjut sepanjang hayat (*life long education*).<sup>3</sup>

Pertama, pendidikan hanya akan berakhir apabila manusia telah mati. Kedua, pendidikan luar sekolah, merupakan motifasi yang kuat bagi peserta didik untuk berperan merencanakan dan melakukan kegiatan belajar secara terorganisir dan sistematis. Ketiga, kegiatan belajar ditujukan untuk memperoleh, memperbaharui, dan meningkatkan pengetahuan dan aspirasi yang telah dimiliki, dan mau tidak mau, harus dimiliki oleh peserta didik, atau masyarakat berhubung dengan adanya perubahan yang terus menerus sepanjang kehidupan. Keempat, Pendidikan memiliki tujuan-tujuan berangkai dalam mengembangkan kepuasan diri setiap insan yang melakukan kegiatan belajar.

---

<sup>1</sup> Hasbi Indra, *Pendidikan Islam Tantangan & Peluang di Era Globalisasi* (Deepublish, 2016), 22.

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Erlangga, 2005).

Konsepsi pendidikan dalam Islam bahwa Pendidikan adalah mengubah manusia dari keterpurukan menjadi manusia yang memiliki nilai dan harkat serta martabat yang tinggi. Ketinggian derajat tersebut merupakan janji Allah sebagaimana dalam Firmannya surat al-Mujadalah ayat 11 yang berbunyi :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا  
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila ia diktakan: Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS.Al-Mujadalah 11 :910).

Berdasar pemikiran di atas, peran masyarakat dalam membina dan mentransformasikan pengetahuannya bagi generasi selanjutnya menjadi sangat penting. Salah satu bentuk sistem pendidikan luar sekolah, yang sampai sekarang masih aktif adalah lembaga pondok pesantren. Sebagai salah satu lembaga yang menjadi sarana untuk mentransformasikan pengetahuan terhadap generasi muda (santri), dalam pendidikan luar sekolah pondok pesantren bisa diharapkan untuk terus bisa mengembangkan pengetahuan bagi generasi muda. Berbicara tentang lembaga Pondok pesantren secara garis besar dari dua unsur, yaitu kiai dan santri yang menjadi komponen pembentuk lembaga tersebut.

Unsur pertama adalah Kyai, kata ”Kiai”merujuk pada ulama dalam agama Islam, kata kiai sendiri adalah sebuah istilah yang dari bahasa jawa yang berarti orang yang dituakan, dihormati. Kepemimpinan yang disandang para kiai berpengaruh penting dalam beberapa bidang sekaligus seperti bidang keagamaan, bidang sosial budaya dan juga pendidikan. Hal ini secara tidak langsung menimbulkan gaya kepemimpinan yang kharismatik. Beliau dianggap lebih luas pengetahuan tentang agama Islam, pembangkit inspirasi dan aspirasi, pembuat kebijakan yang arif. Berdasarkan hal tersebut, maka gaya kepemimpinan kiai yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan kharismatik.

---

<sup>3</sup> Wawan Wahyuddin, ‘Pendidikan Sepanjang Hayat Menurut Perspektif Islam’, *SAINTIFIKA ISLAMICA: Jurnal Kajian Keislaman* 3, no. 02 (2017): 191–208.

Gaya kepemimpinan yang kharismatik ini biasanya akan berubah menjadi gaya kepemimpinan otoriter jika tidak diimbangi dengan keilmuan dan pengalaman yang cukup. Gaya kepemimpinan otoriter seorang kiai dalam memimpin dan menjalankan pondok pesantren adalah suatu hal yang wajar. Kewajaran gaya kepemimpinan otoriter seorang kiai dalam memimpin pondok pesantren, disebabkan oleh kekuasaan yang secara tidak langsung diberikan oleh masyarakat sekitar pondok dan santri yang menjadi anak asuhannya. Masyarakat dan santri sendiri pun tidak merasa bahwa gaya kepemimpinan seorang kiai itu bersifat otoriter. Hal ini lebih banyak dipengaruhi oleh besarnya kepercayaan dan ketundukan (tawadhu) mereka terhadap keluasan ilmu keagamaan kiai. Kiai dalam membina santri kearah peningkatan kepribadian, pengetahuan, sikap dan ketrampilan sehingga tercapai martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri. Untuk mewujudkan hal itu, peranan kiai sebagai salah satu tokoh masarakat sangat dibutuhkan, baik yang bersifat perorangan maupun yang bergabung dengan organinsasi.

Untuk mewujudkan harapan di atas, telah banyak upaya yang dilakukan para kiai di lingkungan podok pesantren. Hasilnya dapat dilihat dari adanya aktifitas yang tinggi dari para santri dalam melaksanakan program pondok pesantren. Tujuan pendidikan yang dilaksanakan oleh para kiai di pondok pesantren tidak semata-mata memperkaya pikiran santri, tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, serta menyiapkan santri hidup sederhana dan bersih hati.

Unsur kedua dalam lembaga pondok pesantren adalah santri. Santri merupakan kelompok anak-anak muda yang diserahterimakan oleh orangtua mereka kepada pihak pondok pesantren untuk belajar. Berdasar pengalaman dan pengamatan, santri secara sadar memandang diri mereka sendiri sebagai orang yang berilmu, saleh, dan lebih dekat kepada Allah daripada masyarakat umum lainnya. Sifat seperti ini secara tidak sadar tumbuh akibat pengaruh lingkungan yang selama ini mereka terima. Artinya kehidupan ‘selebat’ atau ‘suci’ yang tidak mengenal arti maksiat membuat mereka merasa bahwa merekalah yang dekat dengan Tuhan. Secara tidak langsung perasaan dan pola hidup yang demikian ini menjadikan kaum santri merasa lebih unggul dari pada masyarakat umum dari berbagai hal, khususnya dalam pergaulan sosial.

Hal yang menarik dalam hubungan antara kiai dengan santri, santri dan santri dalam lingkungan pondok pesantren maupun diluar pondok pesantren adalah terciptanya karakter santri dan perilaku santri. Seperti telah di jelaskan dalam kalimat diatas, ada berbagai macam gaya kepemimpinan kiai diperankan oleh kiai dalam kesehariannya. Gaya kepemimpinan kiai

yang bercorak kharismatik sangat berpengaruh pola perilaku dalam hubungan antara santri dengan kiai, santri dengan santri lainnya, dalam pola perilaku ini tercipta suatu semacam hirarki, artinya dalam pola hubungan tersebut secara tidak langsung tercipta hirarki yang di landaskan pada kelebihan atau nilai yang dimiliki oleh individu kiai yang berperan sebagai pemimpin dan pengasuh yang mempunyai nilai lebih dalam bidang keagamaan secara otomatis mempunyai kedudukan hirarki yang lebih tinggi. Dalam hal ini elemen-elemen pondok pesantren (ustadz, santri dan wali santri) menghormati beliau, sebaliknya kiai dengan santri berperan sebagai pengasuh, pembimbing dan pengajar moral agama, teknis-teknis yang dijalankan kiai terhadap pola pembimbingan santri lebih banyak didasarkan pada sifat ketaatan (*tawadhu*) artinya apa pun yang diperintahkan kiai merupakan atau seakan-akan merupakan sesuatu yang wajib dilaksanakan bagi santri yang diperintah.

Pola hubungan yang diperankan kiai dalam hubungan dengan santri, sedikit banyak menjadi landasan berperilaku antara hubungan santri dengan santri lainnya. Terdapat landasan pola hubungan horizontal dan vertikal, ada 3 (tiga) pola, yang pertama: dari sisi usia artinya semakin tua usia santri maka santri tersebut lebih tinggi kedudukannya dari santri lainnya, kedua: dari sisi lamanya santri tinggal di lingkungan pondok pesantren artinya, secara tidak langsung santri tersebut dituakan dalam lingkungan tersebut, ketiga:., gabungan antara kedua pola diatas yaitu semakin lama dan tua usia santri belajar di pondok pesantren (mondok) maka secara otomatis akan berpengaruh terhadap keluasan pengetahuan agamanya. Kemudian hubungan dari ketiga poin diatas akan memperkuat posisi seorang santri dalam pengaruhnya terhadap santri-santri lainnya, ia akan lebih mudah memberi perintah kepada santri yang lebih muda baik untuk kepentingan peribadinya atau untuk kepentingan pondok pesantren. Dapat dikatakan bahwa pola hidup pondok pesantren lambat laun berpengaruh terhadap pola perilaku baik hubungan antara kiai dengan santri ataupun santri dengan santri lainnya juga masyarakat sekitar.

Kepribadian sensitif adalah sebuah disposisi reaktif, cepat atau lambat bereaksi terhadap rangsangan yang datang dari lingkungan, dimana pola perilaku kiai sangat berpengaruh terhadap karakter dan kepribadian santri di pondok pesantren.<sup>4</sup> Karena pola hubungan yang secara tidak sadar berpengaruh terhadap hubungan perilaku dan kepribadian

---

<sup>4</sup> Muryana Muryana, 'KEBEBASAN EKSPRESI KEAGAMAAN DI JOGJA CITY OF TOLERANCE (STUDI KASUS TOLERANSI DAN INTOLERANSI DI BALIK PLANK "TERIMA KOST PUTRA MUSLIM/PUTRI MUSLIMAH")', *Religi: Jurnal Studi Agama-Agama* 13, no. 1 (30 July 2018): 1–20, <https://doi.org/10.14421/rejusta.2017.1301-01>.

santri dengan yang santri yang lain, akan tetapi pada dasarnya santri sama-sama belajar dan menuntut ilmu di pondok pesantren sehingga harus berdiri sejajar dan tidak ada perbedaan.

Kemudian pada perkembangan di pondok pesantren terjadi suatu pola hubungan dari kepemimpinan kiai yang demokratis tercipta suatu kepribadian yang terkadang bertolak belakang dengan kepribadian santri, yang pada santri kemudian menimbulkan sebuah karakter yang merupakan salah satu bentuk kepribadian, kepribadian otoriter adalah sindrom kepribadian yang ditandai oleh ketegaran berpegang pada nilai-nilai konvensional, hasrat berkuasa yang tinggi, kekakuan dalam hubungan interpersonal, kecenderungan tanggung jawab di luar dirinya dan memproyeksikan sebab-sebab dari peristiwa yang tidak menyenangkan pada kekuatan diluar dirinya. Hal yang menarik dari kasus perilaku santri adalah gaya kepemimpinan demokratis kiai ternyata membentuk karakter yang sebaliknya yaitu karakter santri yang otoriter, sebab kiai memberi kewenangan sebebaskan-bebasnya kepada santri untuk mengatur dan menggunakan hak-hak mereka sebagai santri di pondok pesantren sementara kurang mendapatkan kontrol dan evaluasi.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilaksanakan menggunakan penelitian kepustakaan sehingga metode yang digunakan dalam penelitian adalah studi pustaka (*library research*). Ciri khusus yang digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan pengetahuan penelitian antara lain; penelitian ini dihadapkan langsung dengan data atau teks yang disajikan, bukan dengan data lapangan atau melalui saksi mata berupa kejadian, peneliti hanya berhadapan langsung dengan sumber yang sudah ada di perpustakaan atau data bersifat siap pakai, serta data-data sekunder yang digunakan.<sup>5</sup>

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **a. Pembahasan: Kepemimpinan Kiai dalam Mendidik Santri di Pondok pesantren**

Para sarjana yang menggeluti kajian tentang Islam di Jawa, khususnya yang menggeluti peranan kiai, selama ini menitikberatkan analisis dari segi pendekatan intelektual dan pendekatan teologi, sehingga seringkali disimpulkan bahwa kiai, karena sangat terikat oleh ajaran-ajaran kaum sufi dan mengamalkan tarekat, dianggap tidak mementingkan kehidupan duniawi yang pada akhirnya tidak memiliki peranan intelektual yang berarti bagi pengembangan masyarakat. Para kiai dianggap tidak mempunyai kemampuan untuk mengembangkan diri dalam kehidupan modern, dan kurang dalam membina organisasi.

---

<sup>5</sup> Hannah Snyder, 'Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines', *Journal of Business Research* 104 (2019): 333–39.

Namun semenjak adanya gejala yang menunjukkan peranan kiai begitu besar, pandangan mereka mulai berubah dengan lebih memperhatikan peranan kiai sebagai elite.

Sarjana pertama yang melakukan kajian tentang Islam di Jawa dari bidang antropologi adalah Clifford Geertz<sup>6</sup>. Dia melakukan penelitian secara langsung di lapangan pada dekade 1960-an. Meskipun studinya banyak mendapat kritikan dari para sarjana lain karena kajiannya lebih banyak memperhatikan peranan para pemimpin dari kaum pembaharu Islam dan kurang memperhatikan kelompok yang sekarang dianggap sebagai kaum tradisional, namun studinya telah meletakkan dasar bagi penelitian selanjutnya.

Sarjana selanjutnya yang melakukan kajian terhadap peran kiai adalah Hiroko Horikoshi<sup>7</sup>. Horikoshi yang melakukan kajian di Jawa Barat terhadap peran kiai dalam kaitannya sebagai penjaga tatanan sosial membedakan antara istilah kiai dengan ulama di berbagai daerah. Menurutnya kiai merupakan sebuah istilah yang menunjukkan ciri khas ke-Jawa-an (khususnya Jawa Tengah dan Jawa Timur) yang sangat berbeda dengan istilah ulama yang menunjukkan ciri khas khasanah Islam. Untuk daerah Jawa Barat istilah yang digunakan untuk menyebut orang-orang yang memiliki pengetahuan keagamaan Islam adalah 'Ajengan,'. Dia menyimpulkan dari hasil kajiannya bahwa peranan kiai (Ajengan) di daerah ini sangat besar artinya bagi stabilitas tatanan sosial yang berdasarkan norma Islam.

Para sarjana Indonesia sendiri juga banyak yang melakukan kajian tentang tema ini. Di antaranya adalah Zamakhsari Dhofier dan Mansurnoor. Mansurnoor menganalisa kiai dan ulama sebagai agen perubahan, ulama sebagai elite keagamaan, serta peran kiai dan pesantren dalam menciptakan tradisi Islam. Meskipun kedua sarjana melakukan penelitian pada daerah yang berbeda, namun terdapat kesimpulan yang sama sehingga ulama di daerah-daerah merupakan elite yang berpengaruh dalam membangun masyarakat religius.

Menurut hasil penelitian Dhofier yang melakukan kajian di daerah Jombang Jawa Timur ia menemukan gejala yang agak mengejutkan tentang posisi kiai masa sekarang. Menurutnya peran kiai yang masa dahulu sangat komprehensif dalam masyarakat, sekarang tampaknya mulai berkurang. Kiai sekarang diterjemahkan sebagai fungsionaris lain, di mana posisinya sebagai elite yang komprehensif dalam keadaan bersaing dengan pemimpin-pemimpin sosial yang lain, seperti elite politik. Sekarang penduduk mulai berkurang meminta nasehat kiai dalam masalah-masalah duniawi seperti yang dilakukan generasi mereka sebelumnya. Perubahan posisi kiai sebagai elite yang komprehensif menurut Dhofier lebih

---

<sup>6</sup> Mahli Zainudin Tago and Shonhaji Shonhaji, 'Agama Dan Integrasi Sosial Dalam Pemikiran Clifford Geertz', *Kalam* 7, no. 1 (2013): 79-94.

banyak disebabkan oleh modernisasi dan ketidakmampuan kiai dalam memenuhi semua kebutuhan masyarakat, terutama yang menyangkut masalah duniawi yang sekuler.

Meskipun hasil temuan Dhofier menunjukkan sedikit perbedaan tentang posisi kiai masa sekarang, namun ia sepakat dengan para peneliti yang lain bahwa kekiaian di berbagai daerah Jawa menunjukkan sifat hierarkis. Akan tetapi, sifat hierarkis ini tidak diciptakan secara formal. Ini hanya merupakan gejala adanya pengakuan umum dari masyarakat tentang keberadaannya yang mempengaruhi posisi ulama. Seorang alim yang lebih tinggi tingkatannya akan menerima perlakuan berbeda dari masyarakat dibanding dengan ulama yang lebih rendah tingkatannya. Parameter tingkatan keulamaan ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor usia, luasnya keilmuan, dan besar-kecilnya pondok pesantren yang dikelola.

Menurut studi ketiga sarjana di atas, pola hierarkis keulamaan ini pada dasarnya bersifat askriptif. Mansurnoor yang melakukan kajian di Madura menunjukkan bahwa pola ini tampak nyata di wilayah ini, di mana kekiaian diwariskan secara genealogis. Seorang muslim berpengetahuan luas yang ingin mendirikan pondok pesantren akan memperoleh kesulitan dalam akses pengakuan dari masyarakat jika yang bersangkutan tidak berasal dari keluarga kiai. Hal ini berbeda dengan daerah-daerah di Jawa, khususnya Jawa Timur dan Jawa Tengah, di mana seseorang yang berpengetahuan luas yang ingin mendirikan pesantren akan lebih mudah memperoleh akses pengakuan dari masyarakat. Studi-studi yang dilakukan oleh para sarjana di atas terbukti bahwa kiai mempunyai peran yang sangat besar dalam mempengaruhi masyarakat. Peran kritis kiai terletak pada posisi mereka sebagai pemimpin dan pengajar agama. Kiai adalah bagian dari elite masyarakat yang mencoba membawa masyarakat ke sebuah situasi ideal seperti yang dikonsepsikan Islam.

Sedangkan Dhofier dalam kajiannya terhadap peran kiai lebih memfokuskan pada apa yang disebutnya sebagai 'tradisi pesantren'. Istilah tradisi pesantren ini merujuk pada pola kehidupan 'masyarakat' yang ada dalam pondok pesantren dengan tradisi-tradisi tersendiri. Dengan kata lain kehidupan pondok pesantren merupakan pola kehidupan yang didasarkan pada hukum keagamaan Islam, di mana semua anggota dituntut untuk mematuhi dan menjauhi apa yang diprintah dan dilarang agama. Semua anggota 'masyarakat' pesantren, dalam hal ini santri dituntut untuk mempelajari semua pengetahuan keagamaan Islam.

Melalui sistem pengajaran yang diistilahkan *sorogan* dan *blandongan* santri bisa mempelajari semua kitab-kitab keagamaan Islam dengan bahasa pengantar Bahasa Arab. Menurut Dhofier sistem pengajaran *sorogan* merupakan sistem pengajaran secara individual,

---

<sup>7</sup> Hiroko Horikosih, *Kiyai Dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987).



di mana santri yang ingin memperdalam pengetahuan keagamaan tertentu belajar langsung kepada kiai. Sementara sistem pengajaran *blandongan* merupakan metode utama pengajaran yang utama dalam pondok pesantren, di mana sekelompok besar santri mendengarkan seorang guru yang membaca, menerjemahkan, menerangkan, dan mengulas kitab-kitab pengetahuan keagamaan Islam yang biasanya ditulis dalam bahasa Arab. Akan tetapi untuk masa sekarang sebagian pondok pesantren mulai mengubah sistem pengajarannya, di mana pondok pesantren juga mendirikan gedung-gedung sekolah dengan kelas-kelas yang bertingkat seperti yang terdapat dalam sistem pengajaran konvensional atau pola pendidikan sekarang.

Dhofier juga mengemukakan pola hubungan kiai-santri dan pendidikan Islam tradisional. Menurutnya, luasnya jaringan kekuasaan kiai yang kadang-kadang sampai ke luar propinsi adalah karena adanya pola jaringan hubungan antara santri dan wali santri dengan kiai. Meskipun seorang santri sudah keluar dari tempat di mana ia *mondok* (Jawa), hubungan kiai-santri akan terus berlanjut. Dhofier juga membahas pola hubungan sesama kiai yang diperantarai oleh jaringan keterikatan mereka dengan hubungan keluarga yang dekat.

Berkaitan dengan hal di atas perlu dijelaskan konsep pondok pesantren yang menjadi tempat belajar-mengajar, kiai yang memimpin dan mengelola pesantren, dan santri yang menjadi murid atau anggota dalam kehidupan pondok pesantren, yang diistilahkan Dhofier sebagai unsur-unsur dalam 'tradisi pesantren'. Istilah pondok pesantren merupakan gabungan dua yang mempunyai makna sama, namun secara terpisah susunan mempunyai arti yang berbeda. Pondok pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswanya (santri) tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru yang lebih dikenal dengan sebutan 'kiai'. Asrama untuk para siswa (santri) tersebut berada dalam lingkungan kompleks pesantren, di mana kiai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah bangunan masjid dan ruang untuk belajar keagamaan. Kompleks bangunan ini biasanya dikelilingi oleh tembok yang berfungsi sebagai kontrol bagi siswa yang keluar masuk sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sedang perkataan pesantren merupakan kata yang berasal dari kata santri, yang mendapat awalan *pe* dan akhiran *an* yang mempunyai arti tempat tinggal para santri.

Masyarakat sendiri memandang pondok pesantren sebagai suatu lembaga atau institusi pendidikan yang unik dan memiliki keunggulan tersendiri baik dari sisi keilmuan maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam di tanah air, menjadi semacam *local genius*. Pesantren merupakan wadah yang efektif dan dipercaya, dimana orang

tua menyerahkan putra putrinya untuk dididik, digembleng dan dibina baik untuk pendalaman ilmu agama maupun moralitas.

Sementara istilah ‘kiai’ menurut asal-usulnya dalam bahasa Jawa dipakai sebagai suatu gelar kehormatan yang masing-masing mengandung arti yang berbeda. *Pertama*, dipakai sebagai gelar kehormatan untuk menyebutkan barang-barang yang dianggap keramat, seperti ‘Kiai Garuda Kencana’, sebuah kereta yang terbuat dari emas milik keraton Yogyakarta; *kedua*, digunakan untuk menyebut orang-orang tua pada umumnya, yang nampaknya sekarang mulai jarang digunakan; dan *ketiga*, digunakan untuk menyebut orang-orang yang dianggap mumpuni dalam pengetahuan keagamaan Islam. Dari ketiga gelar kehormatan yang disematkan, istilah kiai sekarang lebih banyak digunakan untuk menyebut kepada orang-orang yang dianggap memiliki pengetahuan luas dalam bidang keagamaan Islam.

Pada masa selanjutnya masyarakat mulai terjadi perubahan cara pandang terhadap istilah ‘kiai’, yang kemudian konsep ini menjadi melembaga dalam kehidupan mereka, sehingga kiai diartikan sebagai figur pimpinan atau pengasuh pondok pesantren. Dalam konsep ini kiai yang bersangkutan mutlak mengendalikan semua program yang telah dicanangkan dalam menentukan gerak langkah yang dikehendaki. Bersama dengan segenap unsur yang ada dalam pondok pesantren yang meliputi ustad atau pembantu kiai dan santri atau murid, kiai menerapkan sejumlah norma yang berlandaskan pada asas keagamaan Islam untuk dijadikan sebagai dasar hukum bagi kelangsungan hidup pesantren. Demikian kuat kekuasaan dan pengaruh kiai, baik dalam kehidupan pondok pesantren maupun dalam masyarakat, sehingga kiai sering kali dianggap sebagai pemimpin yang otoriter.

Namun, jika ditilik dalam konsep keagamaan Islam, besarnya kekuasaan kiai (atau dalam literatur Islam disebut ulama) tidak akan terlepas dari pandangan masyarakat yang meyakini adanya berdasar hadits yang menyebutkan bahwa “kiai atau ulama adalah pewaris para nabi”. Ungkapan hadis ini telah mengakar secara kuat dalam masyarakat, sehingga secara tidak langsung masyarakat mengakui dan memberikan kekuasaan terhadap kiai. Dengan demikian, besarnya kekuasaan kiai merupakan akibat logis dari pengetahuan keagamaan mereka yang luas yang kemudian dikuatkan oleh norma keagamaan.

Sementara santri merupakan siswa yang belajar dalam pondok pesantren, atau merupakan anggota ‘masyarakat’ pesantren. Menurut Dhofier ada dua kelompok santri yang menjadi elemen pesantren yang didasarkan pada jauh dekatnya tempat tinggal mereka dengan lingkungan pondok pesantren. *Pertama*, santri yang berasal dari daerah jauh yang menetap

dalam kelompok pesantren. Kelompok santri ini diistilahkan *santri mukim*. Semakin lama seorang santri *mukim* bertempat tinggal dalam lingkungan pesantren, kemungkinan besar ia akan dijadikan pendamping kiai dalam pengajaran santri-santri yang masih muda atau yang baru masuk. *Kedua*, santri yang berasal dari daerah sekitar pondok pesantren, dan biasanya mereka tidak menetap dalam pondok. Kelompok santri ini diistilahkan *santri kalong*. Mereka datang ke pesantren hanya pada saat pengajaran pengetahuan keagamaan diadakan.<sup>8</sup>

Dari ketekunan mereka mengikuti pengajaran yang dilakukan di pondok pesantren para santri mendapatkan suatu ilmu yang mana dapat memberikan perubahan mendasar pada sifat dan karakter santri dalam kehidupan sosial. Kemampuan pondok pesantren dalam merubah perubahan nilai, yang juga tidak lepas dari peran kepemimpinan kiai sebagai penyaring arus informasi yang masuk ke lingkungan kaum santri, mengajarkan hal-hal yang berguna dan membuang yang merusak. Pesantren sebagai institusi pendidikan agama, bahkan saat ini juga pendidikan umum, merupakan sebuah lembaga presentatif dalam mendukung pembangunan nasional.

Kemudian dalam pembinaan santri di pondok pesantren kiai menerapkan kepemimpinan sesuai dengan keadaan sosial dan lebih mengutamakan keikhlasan. Islam mengajarkan bahwa pemimpin itu hanya berbakti kepada Allah dan mencari ridho-Nya. Tapi diajarkan pula bahwa kepemimpinan dan kekuasaan tidak boleh di salah gunakan untuk kepentingan pangkat dan harta karena akan membuat kerusakan dan kerusuhan. Modal kepemimpinan adalah kewibawaan yang harus mempunyai moralitas dan akhlak mulia.

Di dalam pondok pesantren kepemimpinan kiai yang pada umumnya lebih bersifat otoriter, paternalistik (kepemimpinan yang cenderung hegemoni laki-laki atas perempuan) dan kharismatik (kewibawaan yang sangat luar biasa sehingga dihormati), lebih sering digunakan dan diterapkan agar nantinya santri dapat berpartisipasi dalam pembentukan kepribadian santri di pondok pesantren. Karena santri beranggapan bahwasanya kiai merupakan figur yang penting dalam mengkaji ilmu keislaman dan dalam pembentukan mental spiritual santri. Apalagi kiai tersebut mempunyai pengetahuan khusus tentang Islam.

Kyai mendelegasikan kepemimpinan pondok pesantren cabang kepada salah satu santri yang dipercaya kyai memiliki kemampuan dan kecakapan dalam memimpin pondok pesantren. Disini peran santri sebagai delegasi Kyai memimpin pondok pesantren dibuktikan.

---

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (LP3ES, 2011).

Seringkali pendelegasian santri tersebut tidak terkontrol, sehingga santri tersebut bersikap tidak terkontrol dan otoriter.<sup>9</sup>

Dalam mengelola pesantren yang sudah memiliki santri ribuan dan cabang di berbagai tempat, seringkali Kyai mendelegasikan kepemimpinan dan pengelolaan pondok pesantren kepada santri atau pengurus senior. Kyai mendelegasikan kepemimpinan pondok pesantren cabang kepada salah satu santri yang dipercaya kyai memiliki kemampuan dan kecakapan dalam memimpin pondok pesantren. Disini peran santri sebagai delegasi Kyai memimpin pondok pesantren dibuktikan. Seringkali pendelegasian santri tersebut tidak terkontrol, sehingga santri tersebut bersikap tidak terkontrol dan dianggap otoriter. Hal ini wajar terjadi, karena santri yang mendapat limpahan tugas sebagai pengurus dan pengelola tersebut tidak bisa mengendalikan santri lainnya seperti kyai yang punya kharisma dan wibawa sehingga semua perintah dan aturannya di taati, sementara si santri punya strata yang sama dengan santri lainnya, sehingga tingkat kepatuhannya menjadi berbeda.

Seharusnya upaya pendelegasian kewenangan di pesantren sudah tersistem dan terstruktur dengan baik, melalui aturan-aturan yang jelas, SOP yang disepakati sehingga santri sebagai anggota organisasi manajemen di pesantren tidak melakukan apalagi memutuskan sesuatu yang bukan wewenang dan tanggung jawabnya. Struktur organisasi yang jelas dan tugas serta tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Maka kepemimpinan kolektif adalah jalan yang paling baik dalam pengelolaan dan pendelegasian wewenang di pondok pesantren.

Peran Kyai sebagai pengasuh dan pengelola utama sebagai pusat dalam pengambilan keputusan, juga memberi dampak yang kurang baik terhadap proses pengambilan keputusan, karena dengan pengambilan keputusan yang tersentralisasi maka pengambilan keputusan akan menjadi tugas berat seorang kyai, walaupun sisi baiknya adalah cepat dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi hal ini akan menjadi kendala organisasi karena pesantren sudah menjadi sedemikian besar, sehingga terkadang prinsip-prinsip pengambilan keputusan akan mengabaikan prinsip keadilan bagi sebagian pihak. Serta keputusan-keputusan yang penting akan memberikan dampak terhadap ketidakpuasan sebagian pihak. Maka proses pengambilan keputusan hendaknya dilakukan secara musyawarah dengan kepemimpinan yang bersifat kolektif.

---

<sup>9</sup> Ellyana Ilsa Eka, 'Hubungan Religiusitas Dan Kecenderungan Pola Asuh Otoriter Dengan Perilaku Prosocial Remaja Di Pondok Pesantren', *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan Dan Hukum Islam* 11, no. 2 (2013): 24-40.

Untuk meminimalisir terjadinya konflik dengan anggota organisasi baik itu pengurus maupun orangtua santri di pesantren, maka diperlukan komunikasi yang intens, mengenai implementasi tujuan pendidikan pesantren kepada anggota organisasi, dengan membuka layanan keluhan dari santri, melalui online ataupun santri dan orangtua bisa memberikan saran terhadap pelayanan pesantren. Maka pesantren sebagai organisasi tradisional seyogyanya sudah mulai membuka diri sebagai organisasi yang terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat, sehingga masyarakat baik itu orangtua santri maupun warga sekitar dapat berkomunikasi dengan pengurus dan memberi masukan-masukan yang positif bagi perkembangan proses pendidikan di pesantren.<sup>10</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat dijadikan landasan bagi penjelasan terhadap kesan keotoriteran kiai dalam membina santri di lingkungan pondok pesantren. Kondisi lingkungan pondok pesantren memang diciptakan bagi pola kehidupan sederhana dan aktivitas sehari-hari 'masyarakat' pesantren hanya berfokus pada belajar-mengajar serta menjalankan ritual keagamaan menjadikan mereka (santri) terbiasa pada hal-hal yang berbaur 'suci', sehingga kesan masyarakat terhadap mereka adalah orang-orang yang taat dalam menjalankan perintah agama. Pola kebiasaan yang didapat dari lingkungan yang demikian menjadikan mereka seakan-akan diri mereka 'suci'. Sementara kiai, sebagai pemilik dan pengasuh pondok pesantren berusaha menciptakan kondisi dalam lingkungan pondok pesantren dengan corak keagamaan yang kental, sehingga untuk menjalankan semua kondisi yang sesuai dengan ajaran agama Islam, kiai beserta pengurus membuat sebuah aturan yang diterapkan bagi 'masyarakat' pondok pesantren.

Akibat yang diperoleh dari kondisi yang demikian adalah kesan keotoriteran kiai dalam memimpin pondok pesantren, akan terbentuknya sikap *tempramental* yang secara garis besarnya santri tidak diberikan kebebasan mengekspresikan ilmu yang didapat di pondok pesantren. Dengan kata lain peran santri lebih sering dipimpin kiai dengan pola otoriter maka ia akan terbiasa dengan kehidupan yang menerapkan aturan yang harus dijalankan karena ucapan kiai merupakan aturan yang harus dipatuhi oleh para santri.

Kepemimpinan kiai yang bersifat demokratis lebih sering digunakan dalam pembinaan kepribadian santri dikarenakan suatu pondok pesantren dapat berkembang pesat tidak lepas dari usaha para santri untuk mengapresiasi bentuk kreatifitas dan pemikiran mereka dalam perkembangan santri tersebut. Juga kelak dapat menjadi modal santri dalam terjun ke

---

<sup>10</sup> Badrud Tamam and Udin Syaefudin Sa'ud, 'Efektivitas Kepemimpinan Di Pondok Pesantren', *Edusentris* 3, no. 1 (2016): 18-45.

masyarakat yang lebih menonjolkan sikap kebersamaan, selain islami juga demokratisasi di pondok pesantren berfungsi sebagai pembiasaan pola hidup yang dapat menanggapi dan memecahkan permasalahan sosial masyarakat. Menurut Suyata<sup>11</sup> bahwa akhir-akhir ini ada kecenderungan memperluas fungsi pondok pesantren bukan saja sebagai lembaga agama, melainkan sebagai lembaga sosial.

Predikat santri adalah predikat yang luar biasa dan mempunyai nilai lebih (*surplus value*). Tidak sama halnya dengan predikat siswa sekolah umum, predikat santri akan terus dipakai dalam terjun ke masyarakat. Itulah yang menjadikan santri harus mempunyai tanggung jawab lebih dari pemuda lainnya, sehingga output atau lulusan pondok pesantren harus mempunyai pemikiran, sifat atau kepribadian yang lebih di masyarakat. Santri harus mengetahui visi, aplikasi, kreativitas yang harus dilakukan di masyarakat serta berwawasan global dan progresif, dan sebetulnya itu merupakan dasar *leader*. kepribadian itu semua terbentuk dari pengaruh kepemimpinan kiai dalam membina santri di pondok pesantren tempat ia menuntut ilmu.

#### **D. KESIMPULAN**

Kepemimpinan kyai sebagai seorang pendidik di pondok pesantren sangat urgen untuk mengarahkan dan membina santri. Kepemimpinan kyai yang diperlukan adalah kepemimpinan yang kharismatik dengan tetap mengedepankan suasana dan nuansa demokratis agar santri tetap dapat berinteraksi dengan leluasa sehingga mereka merasa nyaman dengan suasana di pesantren.

Kepemimpinan kyai yang didelegasikan kepada santri pada beberapa kasus menimbulkan gejala, yaitu kurang diterima oleh kalangan sesama santri sebagaimana kepemimpinan kyai karena kurangnya ilmu dan pengalaman serta *self control* oleh santri tersebut, sehingga cenderung otoriter dan tidak demokratis seperti kyai. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang didelegasikan secara kolektif dengan struktur organisasi yang jelas

---

<sup>11</sup> Dawam Rardjo, *Pesantren Dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1986), 17.



#### DAFTAR PUSTAKA

- Dawam Rardjo. *Pesantren Dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, 1986.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. LP3ES, 2011.
- Eka, Ellyana Ilsan. 'Hubungan Religiusitas Dan Kecenderungan Pola Asuh Otoriter Dengan Perilaku Prosocial Remaja Di Pondok Pesantren'. *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan Dan Hukum Islam* 11, no. 2 (2013): 24–40.
- Hiroko Horikosih. *Kiyai Dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.
- Indra, Hasbi. *Pendidikan Islam Tantangan & Peluang di Era Globalisasi*. Deepublish, 2016.
- Muryana, Muryana. 'KEBEBASAN EKSPRESI KEAGAMAAN DI JOGJA CITY OF TOLERANCE (STUDI KASUS TOLERANSI DAN INTOLERANSI DI BALIK PLANK "TERIMA KOST PUTRA MUSLIM/PUTRI MUSLIMAH")'. *Religi: Jurnal Studi Agama-Agama* 13, no. 1 (30 July 2018): 1–20. <https://doi.org/10.14421/rejusta.2017.1301-01>.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Erlangga, 2005.
- Snyder, Hannah. 'Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines'. *Journal of Business Research* 104 (2019): 333–39.
- Tago, Mahli Zainudin, and Shonhaji Shonhaji. 'Agama Dan Integrasi Sosial Dalam Pemikiran Clifford Geertz'. *Kalam* 7, no. 1 (2013): 79–94.
- Tamam, Badrud, and Udin Syaefudin Sa'ud. 'Efektivitas Kepemimpinan Di Pondok Pesantren'. *Edusentris* 3, no. 1 (2016): 18–45.
- Wahyuddin, Wawan. 'Pendidikan Sepanjang Hayat Menurut Perspektif Islam'. *SAINTIFIKA ISLAMICA: Jurnal Kajian Keislaman* 3, no. 02 (2017): 191–208.