

POST-STANDARISASI KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

(Studi Kepemimpinan Kiai dan Perubahan Pondok
Pesantren)

Nikmatus Sholihah, M.Ag.¹

Abstrak

Secara sederhana, kepemimpinan seringkali dimaknai sebagai seni mempengaruhi seseorang. Selain itu, saat ini, kepemimpinan memiliki idiom-idiom khusus, yang fitur-fitur dan atribut dibentuk dan diilmiahkan. Padahal, sebuah kepemimpinan sangat bergantung pada karakteristik seseorang dalam menghadapi realitas dan permasalahan. Penulis pun beranggapan bahwa konsep dan diskursus tentang sebuah kepemimpinan tidak bisa ditiru oleh orang lain. Oleh karena itu, penulis ingin mengangkat sebuah tema baru tentang tema kepemimpinan. Yakni, post-standarisasi kepemimpinan. Sebuah kepemimpinan yang berubah-ubah sesuai tuntutan situasi dan kondisi. Model kepemimpinan yang dialektis-progresif. Dalam konteks ini, penulis mengambil sampel kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. Dalam anggapan penulis, Kiai selalu mampu beradaptasi dengan zaman. Begitu halnya dengan model kepemimpinannya di Pondok Pesantren.

Keyword: Kepemimpinan, Kiai, dan Pondok Pesantren

PENDAHULUAN

Kendatipun arus globalisasi² merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk di dalamnya dunia pendidikan.

¹

² Thomas Hylland Eriksen mengatakan bahwa ada beberapa *impact* (dampak) globalisasi; *pertama*, akselerasi (percepatan), *kedua*, standarisasi, *ketiga*, interkoneksi (global),

Rupanya, masih ada dua entitas kebudayaan asli Indonesia, yang belum bisa dihilangkan dan 'dipengaruhi' secara totalistik oleh mitos globalisasi, yakni; Kiai dan Pondok Pesantren. Kiai, dalam bahasa yang sederhana, disebutkan oleh Dawam Rahardjo sebagai pemimpin masyarakat Islam pedesaan dan pondok pesantren.³ Hiroko Horikoshi (dalam Abdurrahman Wahid) mengatakan bahwa ada dua model kepemimpinan sosial-kemasyarakatan; 'simbolik' dan 'administratif'. Simbolik bermakna bahwa model kepemimpinan ini dikarenakan posisinya sebagai simbol-*adiluhung* di masyarakat dan memiliki kematangan pengalaman metafisik. Adapun kepemimpinan administratif adalah seorang pemimpin yang diperoleh karena posisi yang diperankan dalam struktur administratif, seperti kepala desa.⁴ Kiai juga dianggap sebagai laboratorium kecil kemasyarakatan. Kiai seringkali ditanya semua problem yang dihadapi oleh masyarakat.

Di sisi lain, kiai juga memiliki tanggung jawab pada proses keberlangsungan pendidikan tradisional Islam-Indonesia; Pondok Pesantren. Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sempat menjadi 'anti-thesa' pendidikan kolonial dan modern. Pondok pesantren, dari dulu hingga saat ini, masih mempertahankan *base-culture*-nya. Secara antropologis, polarisasi pondok pesantren umumnya terdiri dari kiai, santri, pondok (asrama), masjid/mushola, dan kitab kuning.⁵ Bagi sebagian kalangan, lima elemen ini harus ada (*exist*) dan berjalan sesuai fungsinya masing-masing. Namun, lambat laun polarisasi pondok pesantren mulai disempitkan menjadi beberapa tipe.⁶ Dan hanya

keempat, pergerakan. *Kelima* penggabungan (*mixing*), *Keenam*, *disembedding* dan *re-embedding* (kehidupan tanpa batas waktu dan tempat). Lihat; Thomas Hylland Eriksen *The Key Concept Globalization* (New York: Oxford University Press, 2007), xx

³ Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1985), 11.

⁴ Abdurrahman Wahid, *Regenerasi Kepemimpinan dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1990), 49

⁵ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 20.

⁶ Haidar Putra Daulay mempolarisasi elemen pondok pesantren sebagai berikut; *pertama*, masjid dan rumah kiai, *kedua*, masjid, rumah kiai, dan pondok, *ketiga*, Masjid, rumah, kiai,

ada dua entitas pasti, yakni kiai sebagai pemimpin dan masjid sebagai pusat transmisi keilmuan Islam.

Di luar dua entitas tersebut (baca; kiai dan pondok pesantren), lembaga pendidikan Islam Indonesia, baik itu formal maupun informal, sudah mengalami modernisasi dan pembaharuan. Madrasah-madrasah dituntut untuk merubah paradigma manajerial yang 'ala kadarnya' dan terkkesan birokratis dan centralistik, menjadi lebih profesional, transparan, dan akuntabel.⁷ Demikian halnya sekolah-sekolah, pemimpin (*principal*) lembaga pendidikan ini diperkenalkan produk-produk keilmuan 'baru' seperti *Total Quality Management* (TQM), *School Based Managemen*, atau lebih dikenal, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan teori kepemimpinan (*leadership*). Atau privatisasi Perguruan Tinggi melalui Undang-Undang Perguruan Tinggi. Seluruh produk ilmu tersebut saat ini memang menjadi *trendingterm* yang berusaha dipenuhi pemerintah karena tuntutan globalisasi dan internasionalisasi.

Padahal, jika ditelisik berdasarkan konteks historisitas, model-model pengeloan yang berbasis pada partisipasi masyarakat dan mandiri pengelolaannya, sudah lama dipraktekkan oleh pondok pesantren. Oleh karenanya, penulis beranggapan bahwa model manajemen pondok pesantren dan kepemimpinan kiai, 'melebihi' standard (*post-standarization*) dan instrumen yang dikonsepsikan berdasarkan disiplin ilmu pengetahuan manajemen dan kepemimpinan. Seorang kiai bisa berperan sebagai *managerial*,

pondok dan madrasah, *keempat*, masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan, *kelima*, masjid, rumah kiai, tempat keterampilan, pendidikan tinggi, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum (lihat; Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2012) 63-66)

⁷Saat ini, pemerintah khususnya Kementrian Agama sedang menggalakkan penyeragaman tata-kelola pendidikan Islam sesuai dengan standard internasional. Sekitar tahun 2009, program Madrasah Education Development Project (MEDP) diluncurkan untuk memberikan pembelajaran kepemimpinan dan manajerialisme pendidikan Islam. Saat ini, Kementrian Agama memprogramkan Madrasah Development Center, untuk melakukan supervisi terhadap lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya.

post-industrial, post-modern, cultural, transformational-transactional, servant dan instructional leadership. Di dalam beberapa kasus, kiai bisa sangat otoriter untuk menentukan karakteristik organisasi, mendelegasikan seluruh kekuasaannya kepada orang lain (*liege-faire leadership*), dan membuka ruang partisipasi kepada seluruh pengurus pesantren (*democratic leadership*).

Tulisan ini berupaya menunjukkan beberapa model kepemimpinan kiai dan perubahan paradigmatis terhadap lembaga yang dipimpinnya. Ada beberapa fakta 'terselubung' dari kepemimpinan kiai di pondok pesantren. Seorang kiai selalu bisa memantapkan gagasan dan visinya mengembangkan pondok pesantren. Contoh nyata adalah masuknya sekolah umum di bawah naungan pondok pesantren, dan bukan hanya itu, sekolah tersebut mampu berkompetisi dengan lembaga formal yang disponsori pemerintah. Tanpa sebuah pemikiran yang visioner, kiai tidak akan pernah mengambil resiko yang bisa merusak *base-line* tradisionalisme pondok pesantren. Tulisan ini menggunakan pendekatan dialektika-antropologis dimana kepemimpinan kiai yang khas didialektikan dengan fenomena (gejala) teoritik tentang kepemimpinan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai sangat bermacam-macam, dan biasanya, berada di atas konsepsi umum kepemimpinan pendidikan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa seorang kiai bisa beradaptasi dengan cepat dan mengoptimalkan jejaringnya untuk memimpin. Pengalaman seorang kiai juga sangat mempengaruhi banyak hal; pada proses kepemimpinan kiai di pesantren.

KULTUS SAINS ADMINISTRASI, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN

Keberadaan kajian model atau tipe kepemimpinan didahului oleh beberapa kajian awal tentang peranan administrasi

dan manajemen dalam di suatu organisasi atau lembaga pendidikan (educational leadership). Dobowski mengatakan bahwa:

“Historically, in the early phases of this dialogue, the focus was on administration (Wilson 1887) who noted that the study of administration was being added to the curriculum of universities). Then the focus was on management in school administration, as noted in Callahan’s work (Cult of Efficiency). Next, and continuing until the present, the focus was on leadership. Many volumes have been written on these topics. Currently, a number of scholars and field practitioners have again been talking about the importance of management and the need for balance between leadership and management.”⁸

Kutipan ini menjelaskan paradigma makro; administrasi dan manajemen, kemudian berubah menjadi analisis mikro tentang kepemimpinan (leadership). Keberadaan kepemimpinan memang diidentifikasi sebagai *core-resources* yang mampu menggerakkan peran administrasi dan manajemen. Sebagaimana diketahui, ilmu administrasi dan manajemen adalah sekumpulan konsep yang membahas tentang seni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian hasil program. Semua proses tersebut tidak akan lancar tanpa adanya kepemimpinan yang ‘berpegang teguh pada peranan di atas. Oleh karenanya, para pakar kemudian, lebih mengedepankan kajian kepemimpinan dibandingkan manajerialisme dan administrasi.

Tony Bush mengatakan bahwa fokus utama manajemen adalah pengaturan efektifitas dan efisiensi organisasi. Dalam proses penyusunan atau pengaturan (*arrangement*) seringkali dibutuhkan suatu tipe kepemimpinan. Bush melanjutkan,

⁸ Dobowski “The Changing Roles of Leadership and Management in Educational Administration” (Pdf Version diakses melalui www.google scholar.com. Diunduh pada 20 Maret 2013.

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan memotivasi seseorang agar mau melakukan dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, agar tujuan dan *goal* (keinginan) dapat dicapai. Kepemimpinan juga bisa saja menjadi faktor perubah keadaan kondusif atau tidak dilingkungan organisasi. Manajemen dan Kepemimpinan bisa saja berjalan bersamaan, tanpa dibedakan peranannya, namun terkadang manajerialisme (keterpakuan pada fungsi manajerial) dapat menghambat inovasi dan kreatifitas pemimpin.⁹

Sama halnya dengan Bush, beberapa ahli manajemen meletakkan kepemimpinan sebagai *central point* berjalan atau tidaknya organisasi. Kenneth A. Leithwood membuat dua kesimpulan sederhana untuk memahami maksud kepemimpinan (*leadership*); *providing direction* (memberikan/mendelegasikan perintah/wewenang) dan *exercising influence* (menguji/memberikan pengaruh).¹⁰ Dua *stressing point* ini, berimplikasi bahwa kepemimpinan tidak selalu berkaitan dengan instruksi pimpinan, melainkan juga bersama-sama dengan yang lain, berproses pada tujuan yang sama. Selain itu, pemimpin juga diharapkan mampu membentuk kondisi dimana para anggotanya bisa bekerja secara efektif. Pemimpin selalu memiliki fungsi yang jelas, dibandingkan dengan hanya peranan semata. Pemimpin diharapkan mampu menuntun dan menunjukkan, dalam organisasi formal, para anggotanya mencapai tujuan yang diinginkan.¹¹

John W. Gardner (dalam Warren Bennis) menjelaskan tentang sosok pemimpin yang sebenarnya (*real leader*) dalam konteks yang luas. Dia mengatakan bahwa:

⁹ Tony Bush & David Middlewood *Leading and Managing People in Education* (London; Sage Publication, 2005), 4-5

¹⁰ Kenneth A. Leithwood, *What We Know About Successful School Leadership* (UK; National College for School Leadership, 2003), 2

¹¹ *Ibid*, 3

“Leaders have a significant role in creating the state of mind that is the society. They can serve as symbols of the moral unity of the society. They can express the values that hold the society together. Most important, they can conceive and articulate goals that lift people out of their petty preoccupations, carry them above the conflicts that tear a society apart, and unite them in pursuit of objectives worthy of their best efforts.”¹²

Setidaknya itulah konsepsi umum tentang administrasi, manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Berdasarkan paparan di atas, administrasi merupakan kajian awal yang dilahirkan karena *cult of evectivity and efeciency*. Dari kajian administrasi diperluas cakupannya aspek manajemen. Hingga mencapai partikularisasi menjadi kajian kepemimpinan pendidikan. Signifikasi peran kepemimpinan dalam manajemen, berimbas pula pada konsepsi tipologis kepemimpinan. Ada tipe pemimpin yang cenderung menjunjung tinggi fungsi manajemen (*managerial leadership*), ada tipe yang mengutamakan kecerdasan anggotanya, serta pemimpin yang lebih mementingkan nilai-nilai dibandingkan otoritas yang dimiliki. Bahasan berikut akan menggambarkan beberapa tipologi kepemimpinan.

TIPOLOGI KEPEMIMPINAN

Tony Bush membagitipe kepemimpinan berdasarkan pada model manajemen organisasi yang dipimpinnya (lihat tabel 1.1). Meskipun, selain yang dikategorikan oleh Bush, ada banyak tipologi lainnya.¹³ Oleh karenanya, penulis akan membagi kepemimpinan pendidikan ini berdasarkan pendapat Tony Bush

¹² Warren Bennis, *On Become a Leader* (Phcladelpia; Perceus Books Group, 2009), 1

¹³ Tony Bush *Leadersip and Management Development* (London; Sage Publication, 2008), 1

dan dikombinasikan dengan beberapa literature lain yang membahas tipologi kepemimpinan kontemporer lainnya.¹⁴

Tabel 1.1
Model Manajemen dan Kepemimpinan Menurut Tony Bush

Manajemen	Kepemimpinan
Formal	Manajerial
Kolegial	Participatif Transformasional Interpersonal
Politikal	Transaksional
Subjektif	Post-Modern
Ambiguitas	Kontigensi
Kultural	Moral Instruksional

Berikut adalah tipe kepemimpinan kontemporer pendidikan:

1. Manajerial Leadership

Secara definitif, *mangerial leadership* bermakna pemimpin yang fokusnya terbagi pada fungsi, tugas, dan perilaku. Tipe kepemimpinan ini didasarkan pada fungsi manajerial yang sudah ditentukan. Pemimpin Manajerial menjalankan fungsinya untuk mempengaruhi dan melengkapi kegiatan-kegiatan dan aktifitas orang lain di dalam sebuah organisasi. Secara sederhana, berdasarkan pandangan penulis, *managerial leadership* adalah model pemimpin yang bekerja berdasarkan fungsi manajemen dan berpegang teguh pada prosedur manajemen secara umum. Tak jarang, pemimpin model ini, kurang inovatif

¹⁴ Ibid., 2

dan partisipatif karena ada garis demarkasi fungsional antara pemimpin dan bawahan.¹⁵

Caldwell mendeskripsikan pemimpin atau manajer yang memiliki *self-managing* kuat akan concern pada hal-hal berikut; tujuan, identifikasi kebutuhan organisasi, skala prioritas, perencanaan, pendanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.¹⁶ Dari paparan ini, dapat dikatakan bahwa *managerial leadership* kurang mementingkan visi dan misi ke depan. Namun, mereka lebih *concern* untuk mengelola aktifitas dan program yang sudah terencana di dalam organisasi. Model kepemimpinan seperti ini, bisa diimplementasikan di sekolah yang memiliki tujuan dan sistem mapan, sehingga hanya membutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjalankan (*implement*) dibandingkan *buiding-concept*.

2. Transformasional dan Transaksional Leadership

Kajian tentang *Trasnforming Leadership* dilakukan oleh Burns. Dia mengatakan bahwa makna dari transforming leadership adalah seseorang atau banyak orang yang mampu meningkatkan level motivasi dan moralitas kepemimpinan atau keanggotaan. Burns cenderung menempatkan konsepsi *Transforming Leadership* ini pada sosok pemimpin (leader) bukan *follower*. Pasalnya, Burns meyakini bahwa seorang pemimpin, secara umum, lebih terampil (*skillful*) dalam mengevaluasi motivasi *followers* (anggota, pengikut, atau bawahan), responsif, dan mengestimasi basis kekuatannya. Pada intinya, *transforming leadership* berkaitan dengan sosok pemimpin dan corak kepemimpinan dalam berinteraksi dan meningkatkan level perilaku bawahan. *Transforming Leadership* juga dikenal sebagai

¹⁵ Ibid., 9

¹⁶ Caldwell B & S Spinks. *Leading the Self-Managing School*. (London: The Falmer Press. 1992), 7

moral process dalam *sharing* motivasi tindakan, nilai-nilai yang diyakini, dan tujuan yang akan dicapai.¹⁷

Pada fase selanjutnya, kajian Burns tentang *Transforming Leadership* ini dikembangkan oleh Bass (1985, 1996). Perbedaananya ada pada aspek penamaan teorinya. Bass menyebut model kepemimpinan Burns dengan *Transformational Leadership*. Kata *Transformational* menurut Bass lebih mengarah pada identitas seorang pemimpin. Brent J. Goertzen mengatakan bahwa mereka berdua; Burns dan Bass, memiliki perbedaan konsepsional dalam objek penelitian. Teori Burns lebih difokuskan pada aspek reformasi sosial dimana seorang pemimpin bisa menjadi evaluator moralitas pengikutnya, sedangkan Bass lebih menfokuskan kajiannya pada aspek kepemimpinan organisasi politik.¹⁸

Pada bentuk kepemimpinan transformasional ini, Bass mengatakan bahwa akan ada tiga capaian; *pertama*, membentuk kesadaran *followers* terhadap pentingnya tugas dan capaiannya. *Kedua*, menghilangkan kepentingan individu dan beralih pada kepentingan tim atau organisasi. *Ketiga*, menggerakkan para pengikut (*followers*) pada kebutuhan atau program yang lebih urgen. Sebagai hasilnya, kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan rasa konfiden, percaya, penghormatan, loyalitas dan respect, *followers* terhadap pimpinan. Apalagi dikala mereka (*followers*) diminta untuk lebih bekerja keras dibandingkan dengan apa yang diharapkan. Bass, secara teoritik, menjelaskan apa saja ciri khas seorang pemimpin yang transformasional; 1). *Idealized Influence*. 2) *Inspirational Motivation*. 3). *Intellectual Stimulation*. 4). *Individualized Consideration*.¹⁹

¹⁷ *Ibid*, 13

¹⁸ Brent J. Goertzen *Contemporary Theory of Leadership* (London; Springer, 2005), 60

¹⁹ *Ibid*, 61

Dalam beberapa kajian lainnya, model kepemimpinan transformasional biasa diarahkan pada aspek; *employment "physiological capital"*. Artinya, kepemimpinan transformasional, diimplementasikan dengan cara membentuk karakter, kepercayaan diri, harapan, dan optimisme. Berawal dari bangunan "*pschicological capital*" ini kemudian, mampu mempengaruhi performa di dalam organisasi dan perilaku masyarakat secara umum. Pada intinya, model kepemimpinan transormational, lebih mengutamakan aspek kesadaran diri (*self-consensous*) dan membingkai nilai-nilai normatif atau moril, dibandingkan pada imbalan dan intervensi.

Caldwell & Spinks berargumentasi bahwa kepemimpinan transformasional cocok terhadap sekolah yang independen (otonom). Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang mengajak para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan membuat komitmen bersama pada level yang tinggi. Transformasional leadership juga dikategorikan pada seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan kecakapan dalam membangunkan motivasi dan menggiring para pengikutnya pada nilai-nilai dan tujuan yang diinginkannya. Berikut beberapa hal yang mesti diperhatikan dalam kepemimpinan transformasional;

- a. Membangun Visi Sekolah
- b. Menerbitkan Tujuan Sekolah
- c. Menyebarkan atau menstimulasi intelektualitas
- d. Menawarkan dukungan individu
- e. Memberi tauladan tentang nilai penting didalam oragnisasi
- f. Mendemonstrasikan harapan yang tinggi
- g. Menciptakan budaya produktif
- h. Mengembangkan struktur dan partisipasi dalam membuat keputusan.²⁰

²⁰ Dalam Tony Bush *Educational leadership and management: theory, policy, and practice* dalam *South African Journal of Education* Vol 27 Copyright © 2007 EASA 02-400 , 15-16

Berbeda hal dengan konsep *transformational leadership*, yang visioner dan mendahulukan nilai-nilai, transaksional leadership mementingkan proses dan tujuan jangka pendek. Kepemimpinan transaksional diidentikkan oleh Bush sebagai model kepemimpinan politis. Yakni sebuah model kepemimpinan yang dibentuk dengan cara *exchange-tradition*. Dimana seorang pemimpin menawarkan *reward* (imbalan) kepada pengikut yang mampu melaksanakan keinginan pemimpin. Bush menambahkan kepemimpinan transaksional lebih mendahulukan tujuan dibandingkan proses.²¹ Berikut Tabel yang dapat mendeskripsikan perbedaan kepemimpinan transformasional dan transaksional;

Tabel 1.2
Transformasional *Vis a Vis* Transaksional

Transformational leadership	
<i>Idealized Influence</i>	Pemimpin dikenal sebagai <i>role-model</i> oleh para pengikutnya. Dia (mereka) menunjukkan pendirian dan keyakinannya yang berimplikasi pada nilai individualitas, tujuan organisasi, dan cara mengambil keputusan.
<i>Inspirational Motivation</i>	Pemimpin model ini sangat visioner, mampu menantang para pengikutnya pada standar capaian yang tinggi, dan memberi harapan tinggi pula. Dan, dia mampu menumbuhkan sikap optimisme pada diri pengikutnya.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Pemimpin ini mampu menggambarkan pandangan klasik, menambahi dengan pengetahuan baru, kemudian memberikan pandangan inovatif untuk melakukan sesuatu. Dia juga mengajak para pengikutnya untuk

²¹*Ibid.* 17

	berfikir secara kreatif untuk menghadapi tantangan masa depan.
Individualized consideration	Pemimpin (diwajibkan) mampu menciptakan lingkungan pendukung, mendengarkan kebutuhan para pengikutnya, kemudian, melatih, mengajari, dan menasehati para pengikutnya.
Transactional Leadership	
Contingent Reward	Memiliki kecenderungan, menawarkan <i>reward-exchange</i> (pertukaran imbalan) pada proses kepemimpinannya.
<i>Management by Exception</i> – Active	Mengamati perilaku pengikutnya dan mengoreksinya jika tidak sesuai dengan ketentuan dan harapan yang diinginkannya.
<i>Management by exception</i> – Passive	Tidak melakukan intervensi secara langsung terhadap perilaku salah pengikutnya, terkecuali persoalan tersebut dibawa pada kewenangan dirinya sebagai pemimpin.
Laissez-faire leadership (nonleadership)	
Laissez Faire Leadership	Pada dasarnya model seperti ini sangat jarang, dan mungkin tidak ada dalam konteks kepemimpinan. Pasalnya, Dia tidak memperhatikan apapun, dia mendelegasikan seluruh kewenangannya kepada pengikutnya.

3. Instructional and Moral Leadership

Perbedaan utama antara model kepemimpinan ini, dan yang dibahas sebelumnya, ada pada aspek pengaruh langsung (*direct influence*) model ini terhadap proses belajar-mengajar di sekolah. Model kepemimpinan ini berasal dari kajian di Inggris yang menyebut bahwa kepemimpinan merupakan proposisi penting dalam proses belajar-mengajar. Southworth

mengatakan bahwa *concernofinstructional leadership* adalah proses belajar-mengajar, termasuk perkembangan siswa dan profesionalisme guru. Bush menambahkan bahwa *instructional leadership* terfokus pada proses belajar mengajar dan perilaku guru yang berhubungan dengan sisi. Pengaruh pemimpin ada pada perintah (*direction*) dan dampak pengaruh, dibandingkan pada pengaruh yang berasal dari proses.

Mungkin, dalam kalimat yang lebih sederhana, *instructional leadership* adalah pemimpin sekolah yang menfokuskan kebijakan dan sistemnya untuk pengembangan proses belajar-mengajar dan profesionalisme guru. Posisi pemimpin menjadi *role-maker* dalam membentuk tujuan proses dan menentukan pelaksana proses pembelajaran. Southworth menyebut bahwa ada tiga strategi untuk mengefektifkan pengembangan belajar-mengajar;

- a. Modeling (memberikan contoh)
- b. Memonitor
- c. Dialog dan diskusi orang-orang profesional.

Moral leadership adalah model kepemimpinan yang berfokus pada nilai, keyakinan, dan etika kepemimpinan dirinya. Adalah asumsi 'baik' dan 'buruk' merupakan *concern* dari kepemimpinan ini. Sergiovanni mengatakan bahwa sekolah unggulan selalu memiliki *central zones* dimana nilai dan keyakinan menjadi karakteristik kebudayaan dan kesucian (*sacred-quality*). West-Burnham mendiskusikan model ini, dan dia menghasilkan dua kategori tentang moral; *pertama*, spiritualitas dan hal lain yang berkaitan dengan spiritualitas, seperti menghadirkan nilai-nilai keagamaan. *Kedua*, 'moral konfiden'. Yakni kapasitas seseorang dalam menjalankan nilai-nilai dan sistem moral secara konsisten.

4. Relational Leadership

Untuk menilai cara pandang ini ada dua cara, yaitu Perspektif Leader-Member Exchange (LMX) dan Persepektif Proses. *Pertama*, Kepemimpinan relasional berdasarkan pada teori LMX, berarti keberhasilan seorang manajer sangat bergantung pada hubungan dirinya dengan para anggotanya. Jikalau hubungan manajer tersebut sangat baik, maka hal yang akan timbul adalah, *mutual-respect* dan sikap saling percaya. Namun, jika sebaliknya, maka yang akan terjadi adalah tidak saling menghormati dan percaya. Teori ini biasa juga disebut sebagai "*vertical dyad linkage*".Pasalnya, teori ini menfokuskan kajiannya pada efek-hubungan "timbang balik" antara manajer dan bawahannya.

Hubungan antara manajer dan *direct report*-nya biasanya dikonsepsikan sebagai apa yang disebut "*life cycle model*". Ada tiga stage model ini; "*stranger stage*", yakni dimana manajer dan anggotanya bersama-sama menentukan apa yang diinginkan dan dibutuhkan. Ciri hubungan ini biasanya murni berdasarkan pada kontrak-kontrak kerja. "*acquaintance phase*", dimana manajer dan bawahannya, mengembangkan pertukaran sosial (*social exchange*). Seorang pemimpin memberitahu tugas-tugasnya dan para anggotanya juga memberikan informasi untuh akan sikap individualitasnya. "*mature parnership*"; yakni sebuah hubungan yang dibangun dan dikembangkan berdasarkan pada kepercayaan, kewajiban, dan saling menghormati.

Studi tentang LMX ini dalam kepemimpinan terus berkembang pesat. Ada banyak pendekatan baru dan pengaruh baru dalam kerangka teori ini. Namun, pada kesimpulannya, teori LMX memiliki dua nilai keutamaan; LMX bisa meningkatkan *fairness-perception* (persepsi fair) diantara anggota dan menghilangkan (meminimalis) sikap keberpihakan

(favoritisme). LMX juga akan menciptakan kepemimpinan yang efektif dan memperluas kapabilitas organisasi. Meskipun demikian, ada pula kelemahan teori ini dalam membingkai kepemimpinan, semisal perbedaan batasan struktur organisasi, sektor formal dan informal, serta kepentingan individu dalam membangun hubungan *leader-member*.

Adapun Perspektif *Kedua*, Proses. Relational leadership diasumsikan dalam frame proses. Dalam artian kepemimpinan terlahir dikarenakan adanya dialektical-tension antara dunia luar dan organisasi. Oleh karenanya hubungan kepemimpinan seringkali dipengaruhi oleh kepentingan, ideologi dan perilaku. Relational-leadership, dalam konteks ini dimaknai sebagai “*a social influence process through which emergent condition and change are constructed and produced*”.

5. Post-Industrial dan Post-Modern Leadership

Joseph Rost (1993) adalah seorang ilmuwan yang berusaha mendekati kajian kepemimpinan dalam perspektif post-industrial. Pada umumnya ada tiga kategori deskriptif berkaitan kajian kepemimpinan; yakni 1) kepemimpinan adalah apa yang dilakukan oleh orang hebat. 2) kepemimpinan dan manajemen adalah dua hal yang bisa saling mengubah. 3) kata leadership dan leader adalah sinonim.

Kajian *Post-Industrial Leadership* ini difokuskan pada yang dilakukan oleh pemimpin dan apa yang dikonsepsikan tentang kepemimpinan. Rost berkesimpulan kepemimpinan yang didasarkan pada paradigma kepemimpinan adalah “orang hebat (baik laki-laki atau perempuan) yang dengan cara atau perlakuan tertentu dapat mempengaruhi pengikutnya, agar mau melaksanakan apa yang diinginkan, ditentukan, dan diatur secara efektif oleh pemimpin dan organisasinya”.

Dalam membina teori dia membentuk ciri-ciri kepemimpinan berdasarkan pada paradigma post-industrial; 1) Hubungan Pemimpin dan anggotanya harus berdasarkan pada pengaruh, 2) pemimpin dan anggotanya adalah seorang partisipan dalam hubungan ini. 3) seorang partisipan ‘selalu’ menuntut perubahan yang nyata. 4) pemimpin dan pengikutnya membentuk tujuan yang mutualistik.

Model kepemimpinan ini memiliki ciri subjektifitas absolut. Artinya, kajian kepemimpinan ini diarahkan pada aspek kematangan intelektualitas dan pengalaman memimpin yang dimiliki oleh seseorang. Greenfield, Keough & Tobin, adalah sebagian ilmuwan yang mengkaji model kepemimpinan ini. Mereka mengatakan bahwa ada kecenderungan seorang pemimpin menjelaskan kepemimpinan dan manajemennya berdasarkan pada pengalaman dan keilmuan yang dimilikinya. Mereka membangun kebenaran dan keyakinannya sendiri. Starratt menambahkan bahwa postmodern leadership hadir karena kebudayaan modern, yang berkaitan dengan demokrasi. Oleh karenanya, karakter pemimpin postmodern biasanya lebih *konsultatif*, *partisipatif*, dan *inklusif*. Sikap-sikap ini (*stances*) bisa berhubungan antara dirinya dengan hawahan dan stakeholder lembaga pendidikan.

6. Partisipatif dan Servant Leadership

Kepemimpinan Partisipatif berasal dari anggapan bahwa setiap pengambilan keputusan harus didasarkan pada keputusan kelompok (bersama). Model ini ditentukan oleh tiga asumsi berikut :Partisipasi akan meningkatkan efektifitas sekolah Partisipasi menjastifikasi prinsip demokrasi Dalam konteks manajemen, kepemimpinan berpotensi bisa melegitimasi kekuatan stakeholder.

Secara kebahasaan, *servant leadership* bisa saja bermakna sebagai pemimpin yang melayani. Greenleaf (1977) mengatakan

bahwa ‘melayani’ adalah fungsi esensial dari seorang pemimpin. Spears (1995) menganggap bahwa kepemimpinan adalah melayani orang lain, menggunakan cara-cara yang holistik dalam bekerja, memelihara kebutuhan orang lain, dan menjadikan sebagai prioritas utama. Spears dan Greenleafs menyebut bahwa karakteristik *servant leadership* adalah: Selalu mendengarkan orang lain, dengan cara mendalam. Punya rasa Empati Sikap menghormati orang lain. Memiliki konsep dan cita-cita yang besar Mampu menjadikan masa lalu sebagai pelajaran penting dan tahu apa kebijakan yang akan diambil kedepannya. Memiliki peranan yang vital dalam organisasi. Komitmen untuk mengembangkan orang-orang. Membangun komunitas. Hal yang penting selanjutnya adalah mengkomparasikan kajian *servant leadership* ini dengan model-model kepemimpinan yang lain. Setidaknya ada tiga asumsi yang terbangun; pertama, *servant leadership* dan moral leadership. Kedua, *servant leadership* dan kepemimpinan karismatik. Ketiga, *servant leadership* dan kepemimpinan transformasional. Secara umum, terdapat kesimpulan, bahwa kepemimpinan yang melayani merupakan *long-term of transformational leadership*. *Servant Leadership* memang lebih menunjukkan fungsi kepemimpinan yang mengayomi, memotivasi, dan membentuk komitmen antara pemimpin dan pengikutnya.

7. Karakteristik Pengikut atau Anggota

Hal penting lagi, selain berkaitan tentang teori kepemimpinan, adalah pembahasan mengenai “*followership*” (pengikut, anggota, dan partisipan). Setidaknya ada dua konsep umum berkaitan dengan ini; *Effective Followership*. Kelley (1988) membagi pengikut terbagi pada dua model; efektif dan in-efektif. Pembagian ini didasarkan pada asumsi bahwa adanya perbedaan antusiasme, intelektualitas, dan keikutsertaannya. Dia juga membagi pengikut pada dua dimensi; pertama independen

dan berfikir kritis. Di lain pihak, ada yang bergantung dan tidak kritis. *Kedua* pengikut yang aktif dan pasif. Kelley juga menjelaskan ada empat kualitas dari pengikut yang efektif; 1) mereka memenej dirinya sendiri dengan baik. 2) mereka sangat berkomitmen terhadap organisasi. 3) mereka membangun sendiri kapasitasnya. 4) mereka memiliki keberanian, kredibel, dan jujur. *Courageous Followership* Konsep ini diperkenalkan oleh Challef (1995). Dia membedakan antara pengikut dan *sub-ordinate*. Menurutny, salah-satu hal yang esensial dalam konsep *effective followership* adalah ada pada keberaniannya (*courage*). Dia mengkonsepsikan beberapa terma keberanian (untuk): Memikul Tanggung Jawab Melayani, Menghadapi Tantangan, Berpartisipasi dalam perubahan (transormasi), Betindak sesuai dengan aturan moral.

Dari sisi individualitas, karakter pengikut ini juga memiliki kekuatan (*power*). Adapun beberapa kekuatan *follower* adalah; keinginan kuat, Pengetahuan, *skill* dan sumber daya, Rekam jejak personal Keyakinan diri Kejujuran Kualitas mempengaruhi orang lain Memiliki pilihan untuk bertindak Mengikuti atau tidak Relasi dan jaringan Komunikasi Berorganisasi Menarik dukungan Pandangan lainnya adalah berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Baker (2007). Dia menyebut bahwa; *pertama*, pemimpin dan bawahan adalah berkaitan dengan peranannya. Pemimpin memiliki peran 'mungkin' lebih dominan terhadap pengikutnya, namun bukan berarti pengikut tidak memiliki perilaku lain yang bisa mempengaruhi kepemimpinan. *Kedua*, Baker berkeyakinan bahwa semua pengikut itu aktif, tidak ada yang pasive. Ini berbeda dengan konsepsi awal. Baker menunjukkan alasannya bahwa hubungan akan selalu dibangun dengan dua arah, tidak mungkin satu pasif dan satunya aktif.

Setidaknya, inilah kajian umum tentang tipologi kepemimpinan dalam bingkai teoritik. Implikasi teori ini bisa berdampak pada polarisasi perilaku pemimpin. Seorang pemimpin – untuk mencapai cita-cita dan tujuan organisasi, bisa memilih beberapa tipologi di atas. Bahkan, saat ini, teori kepemimpinan ini terus dikaji dan dikembangkan agar mampu diimplementasikan orang lain, serta memiliki nilai universalisme kepemimpinan. Padahal, kajian ini berasal dari karakteristik budaya dan individu yang berbeda-beda.

KIAI DAN PENDIDIKAN ISLAM

Kiai adalah pemimpin pesantren. Kiai adalah pembimbing masyarakat di bidang keagamaan. Kiai adalah panutan masyarakat, baik itu ucapan maupun tindakan. Dalam kajian klasik, kepemimpinan kiai diposisikan dalam wujud kajian geneologis. Yakni, seseorang menjadi kiai (pemimpin pesantren dan masyarakat) harus berasal dari putera atau keturunan kiai, atau bisa juga, keluarga kiai. Zamakhsari Dhofier, dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa beberapa kiai besar di Jawa rupanya memiliki aspek kekerabatan dengan kiai besar lainnya.

Di beberapa dekade selanjutnya, kajian kepemimpinan kiai mulai dikonfrontasikan dengan ilmu manajemen dan kepemimpinan secara umum. Paradigma paling sederhana untuk meghadirkan tipe kepemimpinan kiai adalah melalui pendekatan fenomenologis. Ada beberapa tulisan menarik berkaitan kepemimpinan kiai; Kasiful Anwar yang meneliti kepemimpinan kiai di kota Jambi dan menghasilkan kesimpulan bahwa ada beberapa tipe kepemimpinan, seperti individual dan kepemimpinan kolektif.²² Produk lainnya, kepemimpinan kiai dilihat dari aspek

²² Kasful Anwar *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi* Jurnal Kontekstualita Volume 25, No 2, 2010, 228-231

charisma yang dimiliki kiai baik berkaitan dengan kehidupan masyarakat ataupun pendidikan pesantren. Contoh penelitian ini ditulis oleh Edi Susanto. Menurutnya, kharisma kiai memudahkan kiai untuk mempengaruhi anggotanya, baik secara transformasional ataupun moral dan ethical leadership.²³

Adalah karya Muhammad Shodiq, yang menurut penulis, memberikan warna baru dalam pengkajian kepemimpinan kiai. Dia membagi dua proses menjadi pemimpin pesantren. *Pertama*, berdasarkan pada *nasab* (geneologis/keturunan). Model kepemimpinan kiai yang demikian sangat sering ditemukan di pondok pesantren. Pola kepemimpinannya, di dasarkan pada *fundamental value* yang sudah lebih awal ditentukan oleh pendiri pondok pesantren. Adapula kepemimpinan kiai yang berasal dari usaha pribadi untuk mendirikan pondok pesantren; secara individu, kiai tersebut, tidak memiliki fitur keturunan kiai. Kiai tersebut disebutnya sebagai kiai *nasib*. Berdasarkan penelitiannya, Kiai *nasib* memiliki otoritas mandiri dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren, strategi peningkatan mutu pendidikan., dan menentukan model pengaruh kepemimpinan.²⁴

Abdul Malik Karim Amrullah mengenai perubahan model penyelenggaraan pesantren. Secara fenomenologis, AM Karim Amrullah, membagi tipologi kiai dalam kajian ini sebagai berikut :

“...Tipologi Kiai yang pertama adalah *Inovatif-Terbuka*. Tipologi yang pertama ini terdapat pada pesantren yang mengalami pengembangan. Adapaun indikatornya antara lain; Kiai mendirikan sekolah; Kiai mengintegrasikan

²³ Edi Susanto, *Krisis Kepemimpinan Kiai* (Studi atas Kharisma Kiai di Masyarakat) Jurnal Islamica Program Pasca Sarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 111

²⁴ Indikatornya adalah (a) mengedepankan prinsip egaliter dilingkungan pesantren. (b) mengedepankan prinsip demokratis (c) seorang motivator (d) merupakan pemimpin karismatik. Lihat : Muhammad Shodiq, “Kepemimpinan Kiai Nasib dalam Meningkatkan Mutu Pesantren, Studi pada Pesantren Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya, dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya”(Disertasi--Universitas Negeri Malang, 2011), 44-45.

kurikulum; Kiai memberdayakan SDM; dan Kiai mengedepankan kemandirian. *Konservatif-Inovatif*. Tipologi yang kedua ini terdapat juga pada pesantren yang mengalami pengembangan. Adapun indikatornya antara lain; Kiai menolak sekolah; Kiai mengintegrasikan kurikulum; Kiai memberdayakan SDM; dan Kiai mengembangkan kemandirian. *Terbuka-Tidak inovatif*. Tipologi yang ketiga ini terdapat pada pesantren yang mengalami kemunduran. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut; Kiai tidak menolak sekolah; Kiai tidak mengintegrasikan kurikulum; Kiai tidak memberdayakan SDM; Kiai tidak mengedepankan kemandirian²⁵.

Kajian-kajian di atas, menunjukkan bahwa seorang kiai dalam memimpin lembaganya tidak pernah terpaku pada satu model kepemimpinan. Terkadang kiai tampil sebagai seorang pembaharu dan mentransformasikan kepemimpinannya. Namun, di sisi lain, seorang kiai menjadi sangat otoriter dan enggan mendengarkan pendapat orang lain. Oleh karenanya, polarisasi kepemimpinan kiai selalu diidentikkan pada kondisi dan nilai lokalitas tertentu, dan tidak bisa berlaku secara universal. Pembahasan berikut adalah tawaran penulis untuk membaca kepemimpinan kiai di lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan kiai adalah inspirasi bagi orang lain, pelajaran bagi diri sendir, serta produk dialektis antara pengalaman dan transformasi social. Penulis menamainya dengan post-standarisasi kepemimpinan kiai.

POST-STANDARISASI: *Experiental* dan *Experimental* Leadership

Terminologi post-standarisasi, menurut Andy Hargreaves dan Dean Frink, berasal dari persoalan *supply and demand*

²⁵ A. M. Karim Amrullah "Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren" (Disertasi—Universitas Malang, 2011), iii.

kepemimpinan di lembaga pendidikan. Menurut mereka, kecenderungan teoritik yang menformulasi tipologi kepemimpinan, menjadi seorang pemimpin harus memiliki kompetensi, profesionalisme, dan pengetahuan tentang kepemimpinan.²⁶ Dengan demikian, tidak semua orang mampu menjadi seorang pemimpin (*leader*), karena dia tidak memiliki latar belakang pengalaman dan pengetahuan kepemimpinan (*leadership*). Kondisi ini pula menuntut perubahan paradigmatik tentang kepemimpinan. Akhirnya, kedua pakar tersebut memberi *keyword* tentang kepemimpinan yang berbasis pada post-standarisasi; “...in this sense, is leadership for learning, leadership by learning, and leadership as learning—not leadership for performance and testing”.²⁷

Pemaknaan sederhana kepemimpinan di era post-standarisasi (*leadership in age of post-standarisation*) adalah perubahan paradigmatik dari *public-disclosure* ke *self-disclosure*. Artinya, kepemimpinan tidak hanya disadari sebagai reduksi pengungkapan publik (masyarakat) bahwa seseorang sudah menjadi pemimpin (*leader*), melainkan pengungkapan dan refleksi individu (*self-reflection*) tentang apa pengaruh yang sudah ia berikan kepada pengikutnya. Hal terpenting dalam kajian ini adalah inovasi dan kreatifitas. Seorang pemimpin, pada era post-strandarisasi, harus mampu menterjemahkan lingkungan kerja yang mereka pimpin dan melakukan perubahan-perubahan, serta mencipta suasana baru (*based on creativity*) yang membedakan dengan organisasi yang lain.

Karakteristik pengkajian kepemimpinan, berdasarkan kesadaran diri, juga dilakukan oleh Warren Bennis. Warren Bennis, dalam *on becoming leader* menekankan bahwa menjadi pemimpin bukan dikarenakan proyeksi sains dan ilmu pengetahuan, melainkan karena mereka paham basic kultur dan struktur, dirinya

²⁶ Andy Hargreaves & Dean Fink “Succeeding Leader; Supply and Demand” dalam Robert E White (edited) *Principal in Succession; Transfer and Rotation In Educational Administration* (New York; Springer, 2011), 16

²⁷ Ibid., 18-19

(*knowing his self*), lingkungannya (*knowing his world*), dan mampu mengoprasikan visi, misi, dan tujuannya (*operating*).²⁸ Warren Bennis juga mengatakan "*letting the self emerge is esential task for leader*". Dia mengutip pun mengutip ungkapa Kurt Lewin "*if you want to truly understand something, try to change it*".²⁹

Adapula ungkapan yang menyebut; Leadership is specific to the particular situation under investigation. Who becomes the leader of a given group engaging in a particular activity and what the leadership characteristics are in the given case are a function of the specific situation, including the measuring instruments employed. There is a wide variation in the characteristics of individuals who become leaders in similar situations, and an even greater divergence in leadership in different situations"³⁰

Berdasarkan pada asumsi teoritik ini, penulis menganggap bahwa kepemimpinan kiai, dengan sekian banyak tajuk klasifikasi teoritik dan temuan di lapangan, merupakan wujud dari dialektika individu kiai dan kondisi sosial yang dihadapi. Perubahan pondok pesantren yang cepat beradaptasi, mengadopsi, dan menoreboos batas-batas tradisi, merupakan sebagian nilai yang diyakini dalam diri seorang kiai. Atau bahkan, sikap kepemimpinan kiai menjaga serta memelihara konservatisme bukan berarti kiai tersebut tidak mampu menilai keadaan di luar lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Melainkan, itulah sikap kekokohan sikap kiai dalam memimpin pesantrennya.

Bagi penulis, ada dua fitur umum kepemimpinan kiai; *pertama* adalah *experiential leadership*. Yakni seorang pemimpin yang

²⁸ Sebenarnya ada beberapa fitur lain, kajian leadership berdasarkan pada pemikiran subjektifitas pemimpin itu sendiri. Yang pada intinya, teori-teori tentang kepemimpinan dialihkan dari fenomena yang dideskripsikan sebagai science (*phenomena was described*) menjadi diri yang dideskripsikan sendiri (*self-described*). Lihat; Warrent Bennis, *On Becoming Leader...*, 24

²⁹ Ibid, 23-28

³⁰ Clive Dimmock *et.al*, *Educational Leadership; Culture and Diversity* (London; Sage Publication, 2005), 21

kaya pengalaman. Sebagaimana diketahui, seorang kiai – dalam proses menuju suksesi kepemimpinan – mereka selalu melakukan *rihlah* intelektual dan spiritual ke beberapa pondok pesantren. Hal ini pernah dideskripsikan oleh KH. Azzaim Ibrahimy pada penulis. Sebelum menjadi pemimpin atau pengasuh, beliau harus belajar ke beberapa pondok pesantren modern, salaf, bahkan konfrehensif. Beliau melakukan *rihlah* dari lembaga lokal hingga nasional. Fenomena kiai melakukan *rihlah* intelektual dan spiritual ini, rupanya, menjadi tradisi khusus kiai untuk mentasbihkan ‘anak’ atau keluarganya memimpin pondok pesantren yang dikelolanya.

Kedua, eksperimental leadership. Tipologi ini lebih sederhana dideskripsikan. Pasalnya, secara antropologis, terdapat banyak *evidence* dan postulat ilmiah yang menyebut bahwa seorang kiai di pesantren selalu melakukan perubahan dengan cara mengadopsi, mengadaptasi, dan memperbarui lembaga-lembaga pendidikan di bawah naungan kultur pesantren. Seorang kiai tak ‘segan-segan’ merubah lembaga pendidikann formal mereka. Misalnya, memasukkan *idiom* ‘Sekolah Islam Unggul’ dan “Sekolah Menengah Kejuruan”, bersamaan dengan maraknya item ini di masyarakat urban (perkotaan). Kiai juga seringkali melakukan eksperimentasi pendidikan berdasarkan pengalaman kiai lain. Contoh sederhana, misalnya, KH. Agus Ali Tulangan Sidoarjo. Saat ini, beliau sedang mencoba corak baru *idiom* pendidikan Islam bernama SMP Progresif Bumi Sholawat. Sebuah sistem pendidikan yang mengintegrasikan intelektualitas dan spiritualisme. Eksperimentasi juga dilakukan di PP. Terpadu Arrisalah Lirboyo Kediri. Berdasarkan pengalaman studi banding teman penulis di pondok pesantren tersebut, menjelaskan bahwa pertama-tama pengasuh PP. Arrisalah mengadopsi konsep Sekolah Unggul di Jombang, rupanya, sistem itu gagal diimplementasikan dengan baik. Akhirnya, meniru sistem kedisiplinan PP. Darussalam, Gontor. Itupun juga gagal. Akhirnya,

PP. Arrisalah, mengimplementasikan sistemnya sendiri mengambil hal yang baik dari Jombang dan Gontor.

Kepemimpinan *eksperiental* dan *experiental* yang dimiliki kiai menunjukkan bahwa seorang kiai tidak bisa dikategorikan sederhana pemimpin kharismatik, transformasional, moral, dan instruksional. Seorang kiai melebihi dari standar-standar sains yang sudah disebutkan di atas. Beliau (baca kiai) selalu mengedepankan sikap dan keyakinan individu, dibandingkan mengedepankan apa yang disebutkan para ilmuwan. Kajian Abd. Karim Amrullah dan Muhammad Shodiq menunjukkan bahwa seorang kiai, dengan pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya, bisa melakukan apa saja, kapan saja, dan dimana saja. Kiai adalah identitas kultural di masyarakat dan struktural di pesantren. Kiai adalah sosok dimana *agent*, struktur, dan budaya melekat di dalam dirinya. Dengan kelebihan ini, apapun yang ingin dicapai akan diikuti dan dilaksanakan dengan baik oleh para pengikut (*follower*) dan anggotanya.

EPILOG

Demikianlah deskripsi penulis tentang tipologi kepemimpinan kiai di pondok pesantren, dan pendidikan Islam secara umum. Seorang kiai selalu memiliki fitur khas yang tidak bisa dengan mudah disandang oleh pemimpin lain. Identitas dan entitas kiai bukan hanya pimpinan (*principal*) dan manajer (*manager*). Kiai melebihi dari semuanya. Kiai menyadari dirinya sebagai pemimpin, melaksanakan tugas kepemimpinannya, dan memiliki jaringan kepemimpinan yang luas. Seorang kiai, umumnya, tidak hanya terlibat dari aktifitas kelembagaan, melainkan juga kemasyarakatan dan organisasi lainnya. Itu sebabnya, penulis menganggap bahwa kiai ada dan berdiri dari konsepsi tipologi kepemimpinan yang diteoritisasi para ahli manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- A. M. Karim Amrullah "Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren" (Disertasi—Universitas Malang, 2011), iii.
- Abdurrahman Wahid, *Regenerasi Kepemimpinan dalam Pesantren* Jakarta: LP3ES, 1990
- Andy Hargreaves & Dean Fink "Succeeding Leader; Supply and Demand" dalam Robert E White (edited) *Principal in Succesion; Transfer and Rotation In Educational Administration* New York; Springer, 2011
- Brent J. Goertzen *Contemporary Theory of Leadership* London; Springer, 2005
- Caldwell B & S Spinks. *Leading the Self-Managing School*. London: The Falmer Press. 1992
- Clive Dimmock *et, al, Educational Leadership; Culture and Diversity* London; Sage Publication, 2005
- Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, 1985
- Edi Susanto, *Krisis Kepemimpinan Kiai* (Studi atas Kharisma Kiai di Masyarakat) Jurnal Islamica Program Pasca Sarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 111
- Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2012
- Kasful Anwar *Kepemimpinan Kiai Pesantren; Studi Terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi* Jurnal Kontekstualita Volume 25, No 2, 2010, 228-231
- Kenneth A. Leithwood, *What We Know About Succesfull School Leadership* UK; National College for School Leadership, 2003
- Muhammad Shodiq, "Kepemimpinan Kiai Nasib dalam Meningkatkan Mutu Pesantren, Studi pada Pesantren Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya, dan

- Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya”(Disertasi--
Universitas Negeri Malang, 2011), 44-45.
- Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* Jakarta: Paramadina. 1997
- Thomas Hylland Eriksen *The Key Concept Globalization* New
York; Oxford University Press, 2007
- Tony Bush & David Middlewood *Leading and Managing People in
Education* London; Sage Publication, 2005
- _____ *Educational leadership and management: theory, policy, and
practice dalam South African Journal of Education* Vol 27
Copyright © 2007 EASA 02-400 , 15-16
- _____ *Leadership and Management Development* London; Sage
Publication, 2008
- Warren Bennis, *On Become a Leader* Pheladelphia; Perceus Books
Group, 2009