

KEPEMIMPINAN KYAI DALAM PERUBAHAN PONDOK PESANTREN

Nuzzulul Ulum

Dosen tetap Yayasan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Jember

Email: nuzzululuij@gmail.com

ABSTRAK

Kepemimpinan kyai sekarang ini tengah dihadapkan pada perubahan-perubahan jaman dengan bermacam-macam persoalan yang berkaitan dengan sistem kepemimpinan itu sendiri. bahkan lebih dari itu pesantren dihadapan pada kondisi masyarakat yang serba kompleks, artinya pesantren harus dapat memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat yang beragam jenisnya. Oleh sebab itu munculnya pelopor perubahan dari lingkungan yang demikian, merupakan suatu faktor yang diperlukan bagi gerakan pembaruan pesantren.

Berdasarkan fenomena tersebut sangat menarik untuk diamati dan dikaji secara mendalam, apa yang melatar belakangi perubahan dan bagaimana proses perubahan serta bagaimana peran pengasuh/kyai sebagai pemimpin pesantren dalam perubahan tersebut? Lebih spesifik lagi bagaimana komunikasi Kyai, kompetensi Kyai dan komitmen Kyai dalam melaksanakan perubahan di Pondok Pesantren?

Dari hasil kajian pustaka dapat disimpulkan bahwa 1) Kepemimpinan di pondok pesantren adalah masalah relasi dan pengaruh antara kyai dan santri. Kepemimpinan ini muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara kyai dan para santri yang dipimpin (ada relasi interpersonal). 2) Keberhasilan seorang kyai dalam melakukan perubahan salah satu di antaranya bergantung pada bentuk komunikasi yang dibangun oleh kyai pada saat berinteraksi dengan santrinya. 3) Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh kyai dalam mengelola pesantrennya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para elemen pesantren di dalam melakukan perubahan pondok pesantren. 4) Komitmen kyai yang kuat akan mendorong kyai untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir maupun batin dalam melakukan perubahan di pondok pesantren dan akan mampu mengatasi konflik yang timbul sebagai akibat dari perubahan tersebut.

Key word: Kepemimpinan Kyai, Perubahan Pondok Pesantren

Pendahuluan

Pada permulaan berdirinya pondok pesantren sangat sederhana sekali, kegiatannya hanya diselenggarakan dalam masjid saja dengan beberapa orang santri, seperti pondok pesantren yang didirikan oleh Sunan Ampel, atau Raden Ramat di daerah kembang kuning Surabaya, pesantren sebagai suatu lembaga yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat, sekaligus memadukan tiga unsur pendidikan yang amat penting, yaitu ibadah untuk menanamkan iman, untuk menyebarkan ilmu dan amal shaleh, untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari.

Oleh karena itu pondok pesantren merupakan pendidikan Islam yang minimal terdiri dari tiga unsur yaitu kyai yang mendidik dan mengajar santri dengan asramanya dan masjid, yang kegiatannya mencakup Tri Dharma pondok pesantren yaitu :

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.
- b. Pengembangan keilmuan yang bermanfaat dan
- c. Pengabdian terhadap agama, masyarakat dan negara (1984 / 1985).

Keberadaan kyai dalam tugas fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan trampil dalam ilmu keagamaan, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan yang baik, sebab seorang kyai atau ulama menyadari dirinya memiliki ilmu terutama ilmu agama dan merasa berkewajiban menyebarkan ilmunya kepada orang lain Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat Attaubah ayat 122:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

Artinya : “Tidak sepatutnyalah orang-orang mukmin pergi semuanya (ke medan perang) mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila telah kembali kepadanya supaya mereka itu dapat menjaga dirinya”.¹

Kepemimpinan kyai sekarang yang ini tengah dihadapkan pada perubahan-perubahan jaman dengan bermacam-macam persoalan yang berkaitan dengan sistem kepemimpinan itu sendiri. bahkan lebih dari itu pesantren dihadapan pada kondisi masyarakat yang serba kompleks, artinya pesantren harus dapat memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat yang beragam jenisnya.

¹Depag. Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran , *AL- Quraan dan Terjemahnya*. Jakarta: Depag, 1992, hlm. 301.

Penelitian Horikhosi yang dikutip Sukamto, Kyai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pondok pesantren dan masyarakat sekitarnya. Kedudukan kyai sebagai pemegang pesantren yang menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan baik yang menyangkut masalah interpretasi agama dalam kehidupan sosial maupun perilaku keagamaan santri yang kemudian menjadi rujukan masyarakat.² Oleh sebab itu munculnya pelopor perubahan dari lingkungan yang demikian, merupakan suatu faktor yang diperlukan bagi gerakan pembaruan pesantren.

Berdasarkan fenomena tersebut sangat menarik untuk diamati dan dikaji secara mendalam, apa yang melatar belakangi perubahan dan bagaimana proses perubahan serta bagaimana peran pengasuh/kyai sebagai pemimpin pesantren dalam perubahan tersebut?

Pembahasan

A. Kepemimpinan di Pondok Pesantren

Kepemimpinan merupakan obyek diskursus para pakar dalam bidang manajemen, Hemphill dan Coons yang dikutip oleh Gary Yukl mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”.³

Mangunharjana dalam Effendi mendefinisikan bahwa, kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁴

Kartini Kartono memandang bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.⁵ Dengan demikian pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok, sekumpulan atau organisasi. Maka eksistensi pemimpin itu selalu ada

² Sukamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 6.

³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011), hlm. 4.

⁴ Nur Efendi, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014), 343.

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 6.

di tengah-tengah kelompoknya, komunitasnya, golongannya secara lebih khusus ada anak buah, bawahan dan rakyat.

B. Kepemimpinan Dalam Konsep Islam

Secara etimologi, kepemimpinan ialah *Khilafah*, *imamah* dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah seperti *ulil amri*, *imam* dan *malik*.⁶

Dalam persepektif Islam setiap masing-masing individu baik laki-laki maupun perempuan adalah pemimpin sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW:

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (رواه البخاري ومسلم)

Artinya : “*kamu sekalian adalah pimpinan dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*”⁷

Di lain pihak, pengertian *khalifah* cukup dikenal yang memiliki makna “wakil Tuhan di muka bumi”. Hal ini memiliki dua macam pengertian selain sebagai perwujudan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Yang kedua manusia (*khalifah*) berfungsi sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna di muka bumi ini. Moedjiono berpendapat selain dikenal dengan hal di atas terdapat istilah *khalifatur rasul* atau *khalifatun nubuwwah* yaitu pengganti Nabi sebagai pembawa risalah atau syariah, memberantas kelaliman dan menegakkan keadilan. Sedangkan Imam atau *Imamah* sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan atau pemimpin sepirtual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Dalam beberapa redaksi hadis Nabi, imam sering diartikan dengan pemimpin, penguasa atau amir yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat.⁸

Sedangkan *Ulilamri* diartikan oleh al-Maraghi yang dikutip mujiono sebagai pemerintah,ulama, cendikiawan, pemimpin militer atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat menerima kepercayaan atau amanat dari golongan masyarakat.⁹ Dalam perbedaan pengertian kepemimpinan

⁶Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 80.

⁷Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al – Hadis Nabawiyyah wa-al hikam* (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948), 130.

⁸Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002), hlm. 10.

⁹*Ibid*, hlm. 11.

dalam Islam dan teoritis kepemimpinan yang lainnya adalah bahwa, kepemimpinan dalam Islam adalah dalam kerangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi yang mendasarkan pada al Quran dan hadis.

Elemen kepemimpinan yang akan di bahas di sini meliputi: komunikasi kyai, kompetensi kyai dan komitmen kyai, sebagai berikut:

1. Komunikasi Kyai

Perkembangan informasi dalam diri manusia sangat kental kaitannya dengan proses komunikasi yang terjalin di dalamnya dimana setiap manusia menjadi komunikator dan menjadi komunikan sehingga komunikasi yang terjalin mengarah kepada sifat mempengaruhi satu dengan lainnya, asumsi ini diperkuat dengan perkataan salah satu pakar ilmu komunikasi Onong Uchjana Effendi yang beranggapan bahwa: “komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahukan atau merubah sikap, pendapat dan perilaku, baik secara langsung melalui lisan maupun secara tidak langsung melalui media.”¹⁰

Menurut Onong Uchjana Effendi dalam bukunya yang berjudul: “Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek”. Model komunikasi terdapat empat macam, yaitu komunikasi personal (intrapersonal dan interpersonal), komunikasi kelompok (besar dan kecil), komunikasi massa, dan komunikasi media.¹¹

Adapun dalam proses pendidikan dan pengajaran, komunikasi yang berlangsung melibatkan antara kyai atau guru sebagai komunikator santri atau murid sebagai komunikan, dan penyampaian pesannya pun berlangsung secara lisan dan melalui tatap muka. Maka dalam tatap muka ini dibagi ke dalam tiga bentuk komunikasi yaitu komunikasi kelompok kecil, komunikasi interpersonal dan komunikasi instruksional.

a. Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah kelompok komunikan yang dalam situasi komunikasi terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan lain perkataan dalam komunikasi kelompok kecil komunikator dapat melakukan komunikasi interpersonal dengan salah satu anggota kecil.¹²

¹⁰ Onong Uchjana Effendi, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), Cet. Ke- 4, hlm. 3-4.

¹¹ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), Cet. Ke-6, hlm. 7.

¹² Effendi, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, hlm. 88.

Dalam situasi komunikasi seperti itu, pesan yang disampaikan oleh komunikator harus mengarahkan kepada rasio komunikan bukan pada emosi.¹³

b. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang dengan orang lain yang sendiri juga secara pribadi. Komunikasi merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung.¹⁴

Pada hakikatnya komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara komunikator dengan seorang komunikan.¹⁵ Komunikasi interpersonal, dianggap paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang. Karena sifat dialogis, berupa percakapan dan umpan balik bersifat berlangsung secara tatap muka sehingga tanggapan komunikan dapat langsung diketahui.¹⁶

c. Komunikasi Instruksional

Komunikasi instruksional berarti komunikasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Istilah instruksional berasal dari kata *instruction* yang berarti penyajian, pelajaran atau perintah juga bisa diartikan instruksi.

Dalam dunia pendidikan, kata instruksional tidak diartikan perintah tetapi lebih mendekati kedua arti yang pertama yakni pengajaran atau pelajaran, bahkan akhir-akhir ini kata tersebut diartikan sebagai pembelajaran. Memang ketiga kata tersebut bisa berlainan makna karena masing-masing menitikberatkan faktor-faktor tertentu yang menjadi perhatiannya.¹⁷

Keberhasilan seorang kyai dalam menyampaikan isi pesan kepada santri dengan efektif, merupakan salah satu di antaranya bergantung pada bentuk komunikasi yang dibangun oleh kyai pada saat berinteraksi dengan santrinya.

¹³ Effendi, *Dinamika Komunikasi*, hlm. 31.

¹⁴ Alo Liliweri, *Komunikasi Antar Pribadi*, (Bandung: PT. Citra Aditya bakti, 1991), Cet.. Ke-1, hlm. 72.

¹⁵ Effendi, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, hlm. 77.

¹⁶ Effendi, *Dinamika Komunikasi*, hlm. 8.

¹⁷ Mudhofir, *Teknologi Instruksional*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2001), hlm. 9.

2. Kompetensi Kyai

Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik.

Menurut Mclelland dalam Sedarmayanti, kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.¹⁸

Menurut Wibowo, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.¹⁹

Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh kyai dalam mengelola pesantrennya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para elemen pesantren di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan pesantren.

3. Komitmen Kyai

Komitmen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki arti perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu; kontrak.²⁰ Sedangkan organisasi menurut KBBI memiliki arti kesatuan (susunan) yang terdiri atas sebagian orang dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu; atau arti lainnya suatu kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.²¹ Dari kedua pengertian sebelumnya, yang dijabarkan secara terpisah dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah melakukan suatu kegiatan atau perbuatan karena adanya suatu perjanjian atau kontrak yang dilakukan oleh sekumpulan orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan etika kerja Islam, dalam kehidupan berorganisasi setiap muslim dituntut untuk berkomitmen terhadap organisasi di dunia dengan satu tuntutan bahwa segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materi harus ditunjukkan demi

¹⁸ Sedarmayanti, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*, (Bandung: Refika Aditama, 2012) hlm. 283

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) hlm. 324.

²⁰ <http://kamusbahasaIndonesia.org/komitmen> diakses 8 Oktober 2019 jam 17.53

²¹ <http://kbbi.web.id/organisasi> diakses 8 Oktober 2019 jam 17.11

keadilan, kebenaran dan peningkatan ketakwaan spiritual baik bagi organisasi maupun dirinya sendiri sebagai wujud pertanggungjawaban sebagai khalifah di bumi.²²

Menurut Mulyadi, seseorang tidak boleh bekerja dengan *sembrono* (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam Al Qur'an surat al-Kahfi ayat 110:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya: "Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".

Maksud dari kata mengerjakan amal shaleh dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al Haq*), yang menjadi sumber nilai instrinsik pekerjaan manusia.²³

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah komitmen merupakan komponen yang penting pula menurut Islam, Islam memandang suatu komitmen dalam diri merupakan kesanggupan dalam diri untuk menjalankan sebuah amanah yang diembankan untuk dipertanggung jawabkan dikemudian hari.

Dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam kyai, maka hal ini akan mendorong kyai untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir maupun batin dalam menjalani kontrak

²² A Jamil. *Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Sikap-sikap Pada Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Mediator*. (Semarang: Tesis Program Study Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, 2007) hlm. 32

²³ Mulyadi *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Press, 2010) hlm. 80

dengan pesantren hingga tercapainya tujuan yang menjadi kesepakatan bersama. Bahkan dalam ayat di atas Allah berfirman barang siapa yang setia kepada seseorang maka dia setia kepada Allah, dan barang siapa yang menepati janjinya maka dia akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah.

C. Konsep Perubahan Pondok Pesantren

Winardi dalam Nur Effendi mendefinisikan kata “perubahan” dalam bahasa Inggris disebut dengan *Change* atau dalam bahasa arab *Taghyir*. Perubahan dapat dimaknai sebagai berubahnya suatu keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).²⁴ Dalam literatur yang lain, perubahan dijelaskan dengan istilah *transitions*, walaupun menurut William mengandung arti berbeda. Perbedaan tersebut adalah transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sedangkan perubahan atau *change* lebih mengarah pada perubahan secara umum.²⁵

Tetapi keduanya memiliki arti yang hampir sama menitik beratkan adanya sebuah perubahan yang berbeda dari sebelumnya, entah dalam bentuknya kalau diasumsikan dengan kepemimpinan maka, kepemimpinan sebelumnya akan berbeda dengan pemimpin sesudahnya baik pola, strategi maupun managemennya. Pengertian lain tentang ikwal perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan tentu melahirkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan. Wibowo dalam Nur Effendi mengungkap bahwa, perubahan merupakan sebuah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa datang.²⁶

Perubahan dalam konteks kajian ini, yakni perubahan yang membawa kemajuan dan kemaslahatan dalam organisasi bahkan dalam lingkungan pendidikan Islam terkhusus dalam dunia pondok pesantren di dalam mempertahankan eksistensi terhadap dinamisnya zaman. Dengan adanya perubahan tentunya mencerminkan kehidupan organisasi, maka dipandang perlu adanya sebuah manajemen perubahan agar dapat mengatur, mengelola roda kehidupan agar tetap hidup. Maksud dari perubahan dalam konteks kajian ini hakikatnya mengarah kepada sebuah perubahan. Semisal perubahan dalam pondok pesantren, artinya senantiasa berupaya untuk melakukan pembenahan-

²⁴Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 25.

²⁵William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Cambridge: Parseus Publishing Service, 2003), hlm. 3.

²⁶Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 26.

pembenahan, beberapa koreksi dalam sebuah pesantren agar dapat mencapai hasil yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Perubahan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh pemimpin baik dari faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perubahan lingkungan (*planned changes*). Pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan atau mendadak karena ketidakpuasan dari anggota organisasi terhadap situasi (*unplanned changes*).²⁷ Biasanya dampak perubahan tahap yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan tahap yang kedua terjadi karena konflik dan sering. Selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam dalam organisasi.

1. Implikasi Perubahan

Wacana yang berkembang dalam sebuah pengalaman tampaknya menegaskan bahwa organisasi bahkan sebuah pesantren yang merupakan sebuah bagian dari komponen yang dalam masyarakat secara makro, telah membentuk kesadaran dalam masyarakat untuk ikut serta menata dan membangun kehidupan bangsa ini. Hal tersebut terbukti bahwa pesantren ikut andil melalui peran strategisnya yang dikembangkan dalam internal pendidikan pesantren. Dengan perubahan dan perkembangan dunia (globalisasi) pesantren dihadapkan kepada beberapa perubahan baik sosial-budaya yang tidak mungkin dipungkiri lagi. Konsekwensinya dari perkembangan ini, pondok pesantren harus mampu memberikan respon yang baik jika ingin eksis.

Tipologi sosial-ekonomi baik tatanan lokal maupun nasional mewajibkan pesantren tampil dalam persaingan tersebut. Kemudian dengan adanya kenyataan pendidikan umum dengan basis kurikulum nasional merupakan sarana modernitas sistem kurikulum, sehingga mengakibatkan terjadi perubahan, perubahan kepemimpinan kyai dan struktur kekuasaan di lembaga pondok pesantren. Begitu juga kepemimpinan karismatik yang tunggal cenderung menipis perlahan namun pasti bergeser ke arah kepemimpinan kolektif, terjadinya tipe dan tipe kepemimpinan kyai akan menjadi melentur seiring dengan perubahan yang ada di pondok pesantren. Termasuk bertambahnya lembaga-lembaga dan jumlah santri yang berada di bawah naungan pondok juga membawa implikasi terhadap terjaminnya pelaksanaan fungsi sistem yang ada di pondok pesantren.

Sebagai alternatif pendidikan yang terbaik pesantren dapat menjawab keresahan masyarakat khususnya keawatiran orangtua santri serta ketidakmampuan mereka dalam mengawasi dan mengontrol kegiatan

²⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, hlm. 166.

anak dirumah karena sebab rutinitas kegiatan sehari-hari. Dan meningkatnya realitas di atas sangat benar sesuai dengan apa yang diungkap oleh Irwan Abdullah dalam Anwar bahwa hukum pasar telah menjadi norma bagi kebanyakan masyarakat moderen. Ia telah mengubah kehidupan menjadi proses transaksi dimana orang menghitung *cost* dan *benefit* dari setiap hubungan sosial.²⁸ Hal ini dapat di contohkan dari kehidupan pasar ialah orientasi kepada pencarian kehidupan yang lebih baik dalam berbagai bentuk dan kegiatan.

Bagi orang tua yang memiliki orientasi pasar mereka memiliki cara pandang kepada pesantren mulai bergeser, pemilihan pesantren dalam hal ini bukan hanya ditentukan kemampuan pesantren tersebut dalam mengantarkan pesantren tersebut menjadi manusia yang memahami dan mengamalkan agama semata, akan tetapi juga ditentuka oleh kemampuan dan strata pesantren dalam rangka indentitas diri orang tua.

2. Tujuan Perubahan

Tujuan Umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Tujuan dari perubahan perilaku karyawan sebenarnya meningkatkan produktivitasnya.²⁹

Dalam teori di atas jika dianalisis terdapat dua jenis tujuan: pertama, untuk meningkatkan kekuatan beradaptasi dikandung maksud ialah kemampuan sebuah lembaga untuk merasa dan memahami secara komprehensif lembaganya baik dari sisi internal maupun eksternalnya dan upaya mengambil langkah yang sesuai untuk menciptakan kesesuaian yang lebih baik lagi. Kedua adalah kemampuan suatu sistem sosial dikandung maksud untuk mempertahankan keberadaan dan itegritasnya sebagai satu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan yang terjadi baik interen lembaga maupun eksteren lembaga. Kemudian dipandang penting bahwasannya sebuah perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan serta melihat dari berbagai sudut pandang, baik manfaat maupun tantangannya supaya perubahan tersebut tidak beresiko.

²⁸Ali Anwar, *Perubahan Pendidikan*, 158.

²⁹Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 31.

3. Konflik Perubahan dan Solusinya

Perbedaan sudut pandang, pertentangan individu, kelompok ataupun organisasi merupakan arena pengguna *power* sedangkan gejala pertentangan atau konflik akan mengakibatkan sebuah ketegangan menjadi meningkat, komunikasi menjadi terputus, ketidak sepakatan baik dalam individu maupun dalam organisasi, produktifitas kinerja menurun drastisnya terjadi perpecahan dalam lembaga.

Sah-sah saja bila terjadi perbedaan pendapat atau bertentangan dalam menanggapi sebuah krusial/esensi tidaknya sesuatu persoalan atau bahkan memandang hal ini sepele dan atau sangat berlebihan. Chatab menggambarkan Dimensi penanganan konflik dijelaskan sebagai berikut:

- Dominasi/kompetensi, langkah ini merupakan upaya untuk mencapai tujuan atau meneruskan keinginan tanpa menghiraukan akibatnya terhadap pihak-pihak yang berkonflik, menyaingi dan mendominasi. Pendekatan yang digunakan adalah mengalah.
- Kompromi, masing-masing pihak yang berkonflik harus menyerahkan sesuatu, maka terjadilah saling memberi, sehingga konflik berakhir dengan persetujuan bersama. Penyelesaian konflik berakhir dengan persetujuan bersama, dalam hal ini tidak ada yang menang dan kalah.
- Kolaborasi, masing-masing pihak yang berkonflik ingin memuaskan keinginan semua pihak, ada kerjasama untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan. Perilaku dari pihak-pihak yang bersangkutan ditujukan untuk pemecahan masalah dalam dengan memperjelas perbedaan melalui mendengarkannya dengan aktif, bukan dengan jalan menampung macam-macam pandangan. Pendekatannya adalah menang-menang.
- Menurut/Akomodasi, dalam hal ini pihak-pihak yang berkonflik ingin memenangkan pihak lawan, yang bersangkutan bersedia menempatkan kepentingan pihak lawan diatas kepentingan sendiri. Atau menjaga agar hubungan tetap baik, salah satu pihak bersedia untuk berkorban.
- Menghindar, memberikan reaksi dengan menarik diri atau memendam diri atau memendam konflik tersebut.³⁰

³⁰Nevizond Chatab, *Mengawal Pilihan Rancangan Organisasi*, (Bandung: Alfa Beta, 2009),266-268.

Jika penyelesaian konflik di atas tidak mampu mereda atau menstimuli peningkatan pencapaian tujuan organisasi, maka penanganan konflik memerlukan pihak ketiga atau penengah. Cara ini telah banyak diteliti oleh ilmuwan barat, Walton dalam Rahman mengungkap bahwa ada beberapa model tertentu untuk menyelesaikan konflik, periksalah apakah pada pihak-pihak ada motivasi positif untuk berbuat sesuatu mengenai konflik itu, hal itu dapat dilakukan dengan: (1) menyeimbangkan neraca kekuasaan, (2) jagalah supaya sinkronisasi dari pada pertemuan-pertemuan konfrontasi, misalnya waktu yang cocok bagi kedua belah pihak, tempat yang netral, inisiatif untuk mengundang pihak ketiga, (3) adanya tahap-tahap diferensi dan integrasi, (4) meningkatkan adanya keterbukaan (5) meningkatkan adanya komunikasi yang dapat dipercaya, (6) senantiasa menjaga terkendalinya ketegangan optimal dalam situasi konfrontasi.³¹

Tetapi jika sebuah konflik dapat dimanagemen dengan baik senantiasa akan menghasilkan sebuah titik temu yang pada akhirnya akan dijadikan pijakan dalam menentukan sebuah kebijakan yang membawa perubahan dalam organisasi, bukan berarti konflik harus ditinggalkan bahkan dihindari sama sekali, terkadang dengan konflik organisasi dapat berubah dan tidak stagnan. Tentunya dengan mengelola konflik tersebut dengan baik maka konflik dapat digunakan sarana dalam mencapai tujuan yang lebih baik dalam sebuah organisasi bahkan dalam pesantren.

Dari uraian di atas, maka kepemimpinan yang baik di pondok pesantren diantaranya tergantung dari bagaimana komunikasi kyai yang baik dengan elemen pondok pesantren, kompetensi kyai yang mumpuni dalam mengelola dan mengatasi konflik perubahan serta komitmen kyai yang tinggi dalam melakukan perubahan pondok pesantren ke arah yang lebih baik.

Penutup

Kepemimpinan di pondok pesantren adalah masalah relasi dan pengaruh antara kyai dan santri. Kepemimpinan ini muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara kyai dan para santri yang dipimpin (ada relasi interpersonal).

Keberhasilan seorang kyai dalam melakukan perubahan salah satu di antaranya bergantung pada bentuk komunikasi yang dibangun oleh kyai pada saat berinteraksi dengan santrinya.

Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh kyai dalam mengelola pesantrennya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah

³¹Rahman, *Pembaharuan Pondok Pesantren* (Tulungagung: PPs STAIN, 2007),86.

dimiliki dapat membantu para elemen pesantren di dalam melakukan perubahan pondok pesantren.

Komitmen kyai yang kuat akan mendorong kyai untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir maupun batin dalam melakukan perubahan di pondok pesantren dan akan mampu mengatasi konflik yang timbul sebagai akibat dari perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- A Jamil. *Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Sikap-sikap Pada Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Mediator*. (Semarang: Tesis Program Study Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, 2007).
- al-Hasyimi, Ahmad, *Muhtaru al – Hadis Nabawiyyah wa-al hikam* (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948).
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruz, 2012).
- Bridges, William, *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Cambridge: Parseus Publising Service, 2003).
- Chatab, Nevizond, *Mengawal Pilihan Rancangan Organisasi*, (Bandung: Alfa Beta, 2009).
- Depag. *Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran , AL- Quraan dan Terjemahnya*. (Jakarta: Depag, 1992).
- Efendi, Nur, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014).
- Effendi, Nur, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2014).
- Effendi, Onong Uchjana, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), Cet. Ke- 4.
- Effendi, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), Cet. Ke-6.
- <http://kamusbahasaIndonesia.org/komitmen> diakses 8 Oktober 2019 jam 17.53
- <http://kbbi.web.id/organisasi> diakses 8 Oktober 2019jam 17.11
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013).
- Liliweri, Alo, *Komunikasi Antar Pribadi*, (Bandung: PT. Citra Aditya bakti, 1991), Cet.. Ke-1.

- Moedjiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002).
- Mudhofir, *Teknologi Instruksional*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2001), hlm. 9.
- Mulyadi *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Press, 2010).
- Rahman, *Pembaharuan Pondok Pesantren* (Tulungagung: PPs STAIN, 2007),86.
- Sedarmayanti, *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*, (Bandung: Refika Aditama,2012).
- Sukanto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) .
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011), hlm. 4.