

REORIENTASI KEPEMIMPINAN KIAI DI PONDOK PESANTREN SALAFIYYAH : STUDI KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN ASY-SYAFI'IIYAH

Zaini Hafidh¹, Yayah Rahyasih², An an Aminah³, M. Irvan Gunawan⁴

^{1,2,4}Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, Indonesia

³Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) Yogyakarta, Indonesia

e-mail: ¹zainihafidh.13@upi.edu, ²Rahyasih@upi.edu,

³Anan.2019@student.uny.ac.id, ⁴irvanlfc.08@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertolak dari pemikiran tentang kepemimpinan kiai yang berkembang lingkungan pesantren salafiyah yang cenderung membentuk sebuah kepemimpinan otoriter. Maka pola kepemimpinan yang terjadi di Pondok Pesantren Asy Syafi'iyah apakah memiliki kesamaan dengan pondok pesantren lainnya atau memiliki perbedaan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan kiai di pondok pesantren Asy-Syafi'iyah, otoritas, pengambilan keputusan, sistem suksesi dan kaderisasi kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi dokumen. Analisis data berupa unitisasi data, kategorisasi dan penafsiran data serta uji absah data. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren Asy Syafi'iyah, kiai memimpin dengan menggunakan gaya pemimpin Developer dan Missionaris, kemudian bertipe kepemimpinan Demokratis dan Kharismatik. Otoritas kiai di pesantren tidak mutlak dijalankannya, beliau membagi otoritas dan kewenangan dengan elit pesantren lainnya. Pengambilan keputusan yang beliau lakukan menggunakan pembuatan keputusan partisipatif (Partisipatif decision making) dari segenap elemen pesantren maupun masyarakat. Sistem suksesi dan kaderisasi dilakukan secara ilmiah dan dengan proses yang panjang, kiai menyiapkan anak-anak mereka untuk menjadi suksesornya, dan mempersiapkan kompetensi keilmuan, pengalaman dan moral bagi calon penerusnya. Pola kepemimpinan ini menjadi cermin pelaksanaan kepemimpinan KH. Ahmad Syafei di Pondok Pesantren Asy Syafi'iyah.

Kata Kunci: *Kiai, Kepemimpinan, Pesantren Salafiyah*

Abstract

This research starts from the thought of kiai leadership that develops salafiyah boarding school environment that tends to form an authoritarian leadership. So the pattern of leadership that occurs in Asy-Syafi'iyah boarding school whether it has similarities with other boarding schools or has differences. The purpose of this study was to determine the leadership of kiai in Asy-Syafi'iyah boarding school, authority,

decision-making, succession system and regeneration. This research uses qualitative research with a Case Study approach. Data collection techniques are carried out by interviews, observations, and document studies. Data analysis in the form of data unitization, categorization, and interpretation of data and a test data. The results of the study concluded that the pattern of kiai leadership in Asy-Shafi'iyah boarding school, kiai led by using the leadership style of developers and missionaries, then the type of Democratic and charismatic leadership. The authority of kiai in pesantren is not absolute, he shares Authority and authority with other pesantren elites. Decision making he did use participatory decision making from all elements of pesantren and society. The system of succession and regeneration is carried out scientifically and with a long process, kiai prepares their children to become successors and prepares scientific, experiential and moral competencies for their future successors. This leadership pattern is a mirror of the implementation of KH leadership. Ahmad Syafei at Asy Syafi'iyah boarding school

Keywords: *Kiai, Leadership, Salafiyah Boarding School*

Accepted: January 20 2022	Reviewed: March 17 2022	Published: April 09 2022
------------------------------	----------------------------	-----------------------------

A. Pendahuluan

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan pertama dan tertua yang ada di Indonesia, keberadaan pondok pesantren hampir sama eksistensinya dengan keberadaan negara Indonesia, hal ini yang menjadikan pesantren tidak bisa dilepaskan dengan bangsa Indonesia (Mas"udi, 2015). Pondok pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan alternatif bagi masyarakat luas yang untuk menempuh pendidikan (Rokhim & Ubaidillah, 2018).

Keberadaan pondok pesantren diperkuat dengan tradisi keilmuan yang kuat dan komprehensif. Pada dasarnya, integralitas itu dapat dilacak pada pengembangan keilmuan islam. Dengan kata lain yang diutamakan di dunia pesantren bukan hanya pada pengalaman hukum atau akhlak tapi juga penekanan pengertian tentang kehidupan dan hakikat manusia serta kehidupan masyarakat (A'la, 2006)

Mendengar istilah pesantren, maka realitasnya akan terbawa ke dalam suatu nuansa kehidupan yang dinamis, religius, ilmiah, dan eksotis, serta akan membawa pada bayangan sebuah tempat menuntut ilmu agama yang ortodoks, statis, tertutup, dan tradisional (Muhakamurrohman, 2014). Pesantren adalah salah satu institusi yang unik dengan ciri-ciri khas yang sangat kuat dan lekat. Peran strategis yang diambil adalah upaya-upaya pencerdasan bangsa. (Zuhriy, 2011)

Secara garis besar tipologi pondok pesantren terbagi menjadi dua, *pertama* pesantren *salafiyyah*, yaitu tipe pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam, atau kitab-kitab klasik yang ditulis oleh para ulama terdahulu. *Kedua* pesantren *khalafiyyah* yaitu tipe pesantren modern, yang di dalamnya mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam dan ilmu-ilmu pengetahuan umum, tetapi masih tetap mengajarkan kitab-kitab klasik seperti pesantren *salafiyyah* (Hafidh & Badrudin, 2019).

Pesantren *salafiyyah* adalah lembaga pesantren yang konsisten pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti pendidikan. Sistem madrasah ditetapkan hanya untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum (Azhari, 2014). Pesantren Salafiyah secara umumnya diartikan sebagai pesantren tradisional yang masih memegang kuat tradisi dalam pembelajaran kitab-kitab klasik (Arifin, 2015). Pondok pesantren salafiah umumnya berada dan melaksanakan pendidikan ber- basis agama di lingkungan masyarakat “kalangan bawah” (grassroot) (Sumardi, 2012). Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kiai pengasuh pondoknya. Santrinya ada yang menetap didalam pondok (santri mukim), dan santri yang tidak menetap di dalam pondok (*santri kalong*) (Shodiq, 2011).

Eksistensi serta pengembangan pondok pesantren tidak akan pernah terlepas dari sosok kiai yang menjadi figur sentral di pondok pesantren serta menjadi aktor intelektual dalam pergerakan dan pengembangan pondok pesantren dari berbagai halnya, sebagaimana yang dipaparkan oleh Dhofier dalam (Umiarso, 2011) bahwa kemajuan dan kemunduran pondok pesantren benar-benar terletak pada kekuasaan kiai dalam mengatur pelaksanaan pendidikan di pondok pesantren, hal ini disebabkan karena besarnya pengaruh seorang kiai dan juga tidak hanya dalam pesantrennya juga terhadap lingkungan masyarakatnya.

Kiai adalah orang yang memiliki pondok pesantren, dan menguasai pengetahuan agama serta secara konsisten menjalankan ajaran-ajaran agama. Tetapi ada lagi sebutan kiai yang ditujukan kepada mereka yang mengerti agama, tanpa memiliki lembaga pondok pesantren atau tidak menetap dan mengajar di pondok pesantren (Sukanto, 1999). Kiai Merupakan Pendiri sebuah pesantren akan hidup berinteraksi dengan masyarakat sekitar dan masyarakat pun merasa memilikinya (Mahmud, 2011).

Kiai Merupakan *Central Figure* setiap Pondok Pesantren. *Central Figure* kiai bukan saja karena keilmuannya, melainkan juga karena kiai lah yang menjadi pendiri, pemilik, dan pewakaf pesantren itu sendiri (Suharto, 2011). Kiai adalah tokoh Kharismatik yang diyakini memiliki pengetahuan agama yang luas sebagai

pemimpin sekaligus pemilik pesantren (Muthohar, 2007). Ketika berbicara mengenai kiai maka tidak akan lepas dari pembahasan tentang pesantren sebab kiai adalah salah satu elemen dari pesantren yang tidak dapat dipisahkan. Peran kiai selaku pemimpin pesantren sangatlah menentukan peningkatan pendidikan di pesantren tersebut (Almuftiyah, 2013) Begitu pula di Pondok Pesantren Asy Syafi'iyah, kedudukan kiai di pesantren bukan sekedar memberikan ilmunya kepada para santri, tetapi juga berperan sebagai tokoh non-formal yang ucapan-ucapan serta perilakunya akan di contoh oleh masyarakat sekitarnya.

Kajian tentang kiai mesti mengikutsertakan dimensi kepemimpinan. Karena keduanya adalah bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dan mengandung status dan peran yang dimainkan sekaligus predikat yang disandangnya dalam masyarakat. Kepemimpinan berasal dari kata memimpin yang berarti menuntun, membimbing dan mengatur, menuntun diri sendiri maupun orang lain, menentukan tujuan bersama serta membimbing diri mereka sendiri ataupun orang lain untuk mencapai tujuan tersebut (Sukmadi, 2012, hlm. 91). Kepemimpinan adalah bentuk pendelegasian atau pelimpahan kewenangan orang-orang yang dipimpinnya. Islam secara tegas melarang terhadap para pemegang kekuasaan menyalahgunakan kekuasaan yang diamanatkan kepadanya (Fawaid, 2012)

Peningkatan kualitas pesantren, peran kiai sebagai mana penjelasan diatas mutlak diperlukan karena figurnya yang sentral dalam pesantren. Tanpa campur tangan kiai serta intervensi kiai maka proses peningkatan kualitas pesantren serta transformasi nilai dalam pesantren itu menjadi kurang efektif. Kiai harus tungun tangan serta tidak begitu menyibukan dirinya pada dunia luar yang tidak ada kaitannya dengan peran dan fungsi kiai di persantren (Khoirudin, 2008).

Peran kiai dalam peningkatan kualitas pondok pesantren begitu sentral, pergeseran nilai, tuntutan zaman dan disorientasi pesantren saat ini menyebabkan pesantren harus mau memodernkan sistem di dalam nya , agar kualitas pesantren bisa terus meningkat. Pelaksanaan fungsi manajemen pesantren, secara umum dapat kita lihat pada komponen manajemen pesantren antara lain : 1. Kepemimpinan 2. Pengambilan Keputusan 3. Kaderisasi 4. Manajemen konflik (Masyhud, 2003).

Kepemimpinan kiai di beberapa pondok pesantren mengalami perubahan, dari beberapa kasus, perkembangan di mulai dari perubahan gaya kepemimpinan, dari kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-paternalistik ke diplomatic-partisipatif atau dari laissez faire ke demokratif (Masyhud, 2003). KH. Abd. Sape'i melakukan hal serupa dengan adanya dewan kiai yang terdiri dari putra-putra beliau menjadi bagian atau unit kerja kesatuan administrasi pengelolaan pesantren sehingga kekuasaan terdistribusi ke kalangan elit pesantren dan tidak

terlalu terpusat pada kiai sehingga para dewan kiai bebas mengembangkan pendidikan sesuai dengan karakteristik keilmuan masing-masing.

Kepemimpinan seorang kiai di pesantren bertumpu pada charisma, akan tetapi, seiring dengan proses transformasi dan banyaknya inovasi yang ditunjukkan oleh dunia pesantren, masyarakat juga menaruh harapan besar akan munculnya gaya kepemimpinan yang lebih rasional di pesantren. Itulah mengapa gaya kepemimpinan kharismatik semakin hari semakin berkurang pengaruhnya (Soebahar, 2013)

Kepemimpinan kiai di pesantren biasanya bersifat otoriter, posisi kiai yang serba menentukan itu akhirnya justru menyumbangkan terbangunya otoritas mutlak. Di dalam pesantren, kiai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak (Qomar, n.d.) tidak seorangpun melawan kiai di lingkungan pesantren, kecuali kiai lah yang memiliki kekuasaan dan kewenangan lebih besar (Sukanto, 1999). Berarti ada perubahan pola kepemimpinan kiai yang terjadi di Pondok Pesantren Asy Syafi'iyah. Fokus masalah penelitian ini adalah bidang Kepemimpinan Islam, yang merupakan bagian dari ilmu Manajemen Pendidikan Islam. Penelitian ini selanjutnya diberi judul " Reorientasi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Salafiyyah: Studi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah.

B. Metode Penelitian

Sebagai langkah sistematis untuk membahas tentang Reorientasi Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren *Salafiyyah*: Studi Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah, peneliti akan menggunakan jenis penelitian *kualitatif*. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Studi Kasus. Metode studi kasus bisa dilihat dari struktur pembahasannya memiliki ciri-ciri : *pertama* : objek yang diteliti berbentuk kasus atau masalah khusus. *Kedua* : Ada Diagnosa, Diagnosa adalah dugaan awal penyebab munculnya masalah. *Ketiga* : Analisa yang digunakan adalah logika sebab-akibat. *Keempat*: Menghasilkan satu atau lebih alternatif penyelesaian masalah (Muliawan, 2014).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *kualitatif*, yaitu data *deskriptif* berupa kata-kata tertulis atau lisan orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, yang berkaitan dengan penelitian. Secara relatif ada pula data kuantitatif terkait data subyek penelitian dan sarana sebagai data pelengkap. Disamping lokasi penelitian, sumber data ini juga mencakup *key informan* yang diharapkan dapat memberikan keterangan tentang topik penelitian secara akurat dengan mewawancarai Pimpinan Pesantren sebagai *key informan*.,

ustadz/ustadzah, santri, alumni, dan masyarakat dilingkungan pondok pesantren, atau bisa disebut sebagai *snow boll process*.

Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan menganalisis dokumen. Sedangkan instrument pengumpul data antara lain berupa catatan lapangan penelitian, kamera dan alat perekam. Analisis data dilakukan dengan Unitisasi data (reduksi dan katagorisasi data), Mengkoding data yang didapat, menelaah kembali seluruh kategori, melengkapi data-data yang telah terkumpul untuk ditelaah dan dianalisis. Penafsiran data, dilakukan dengan cara memberi penafsiran-penafsiran logis dan empiris berdasarkan data yang terkumpul selama penelitian. Sedangkan uji absah data dilakukan dengan cara triangulasi, ketekunan pengamatan, perpanjangan keikutsertaan, kecukupan referensi, analisis teman sejawat, dan lain-lain.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah

Sudah menjadi sebuah tradisi dan bahkan rahasia umum jika pondok pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang sangat lekat dengan sosok kiai. Kiai menjadi seorang *figure sentral*, otoritatif dan menjadi pusat segala macam kegiatan pesantren, masyarakat kebijakan maupun menjadi agen perubahan di lingkungannya tersebut.

Peran penting kiai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren berarti dia merupakan unsur yang paling esensial. Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan kiai. Dalam konteks ini, pribadi kiai sangat menentukan, hal ini dikarenakan sosok kiai adalah tokoh sentral dalam pesantren (Hasbullah, 1999).

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dinilai sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama serta banyaknya murid seorang kiai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu.

Karel A. Steebrink (1974) mengemukakan bahwa:

“dalam masyarakat tradisional, seorang dapat menjadi kiai atau disebut kiai karena diterima masyarakat sebagai kiai, karena orang datang meminta nasehat kepadanya atau mengirimkan anaknya belajar kepada kiai. Memang untuk menjadi kiai tidak ada kriteria formal seperti persyaratan studi, ijazah dan sebagainya. Gelar itu datang dari masyarakat dan mengangkatnya dan otoritasnya lahir dari para pengikutnya. Akan tetapi

ada beberapa syarat nonformal yang harus di penuhi seorang kiai dan hal ini akan menentukan seorang menjadi kiai besar atau kecil.”

Setiap pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khasnya masing-masing, KH. Ahmad Syafei sebagai pimpinan di pesantren dan juga sebagai orang di percaya di masyarakat tentunya memiliki gaya tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya tersebut. Beliau menampilkan sebuah gaya kepemimpinan *Developer* yang ditandai oleh sikap yang kreatif dan dinamis, beliau menjadi tauladan bagi santri dan masyarakat di lingkungannya, beliau di tuntut menjadi seorang agen perubahan dengan senantiasa membuat sebuah terobosan dan inovasi terkait berbagai hal di lingkungannya baik dalam lingkungan pesantren maupun di masyarakat. Sosok beliau yang merupakan seorang kiai, lantas tidak menjadikan beliau menjadi sosok yang statis dan eksklusif, beliau membaur dengan seluruh element santri dan masyarakat sehingga mereka tidak canggung untuk saling bertukar pikiran dan memintas saran kepada beliau.

Sosok gaya kepemimpinan developer beliau juga tercermin dari sikap beliau yang menaruh kepercayaan terhadap bawahannya dalam hal ini secara tidak langsung kepada para ustadz di lingkungan pesantren, beliau tidak canggung untuk melimpahkan wewenang kepada para ustadz dalam mengelola pesantren dan juga mendelegasikan mereka untuk melaksanakan tugas ke kiai an beliau maupun tugas kenegaraan beliau. Seorang kiai yang sering kita jumpai di pesantren merupakan pendiri, pemilik, pengasuh, pimpinan, guru tertinggi, dan komando tertinggi (*sole determinant*) pesantren, pengayom santri, dan masyarakat sekitarnya serta konsultan agama (Mugist, 2008).

Gambaran sosok kiai terutama mereka yang berasal dari lingkungan salafiyah membentuk sebuah gambaran bahwa kiai adalah seorang sosok otoriter, beliau pemegang otoritas tertinggi di pesantren, karena beliau adalah pemilik, pendiri dan pewakaf pesantren itu sendiri. Posisi kiai yang serba menentukan itu akhirnya justru menyumbangkan terbangunya otoritas mutlak. kiai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak. Dalam sistem otoriter, proses kreativitas anggota masyarakat tumbuh lamban, semua kegiatan keputusan terpusat pada pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin seringkali secara sepihak menenutkan apa, bagaimana dan kapan partisipasi para anggota harus dilaksanakan (Sukanto, 1999). Jadi dalam konteks kepemimpinan, hubungan pimpinan dan bawahan tidaklah di maksudkan untuk menciptakan diskriminasi kedudukan, melainkan agar hubungan

Temuan di lapangan menggambarkan sosok KH. Ahmad Syafei memerankan kepemimpinannya secara kharismatik dan demokratis, berbeda dengan sosok kiai lain yang membangun kepemimpinan otoritatif dari lembaga

yang di pimpin nya tersebut. Musyawarah menjadi sebuah gambaran dari sikap demokratis, dalam memimpin pesantren dan masyarakat sifat ini lah yang menjadikan beliau begitu dihormati dan mendapat pandangan positif dari masyarakat. Sikap demokratis kiai menjadi sebuah pembangun sebuah sinergisitas baik antara kiai, santri dan masyarakat

Tipe kepemimpinan kharismatis beliau yang mengiring sikapnya yang begitu demokratis terhadap segala hal yang baik menyangkut kebaikan umat itu berkar dari masyarakat. Kiai adalah tokoh Kharismatik yang diyakini memiliki pengetahuan agama yang luas sebagai pemimpin sekaligus pemilik pesantren (Muthohar, 2007). Kharisma kiai muncul tidak begitu saja, banyak yang berpendapat sifat charisma ini muncul sebagai bagian dari anugrah Tuhan yang mengiri seorang pemimpin.

Berkembangnya serta bertahannya pondok pesantren ini dari masa ke masa adalah karena Kharisma sang kiai nya dalam membangun sebuah gambaran positif pesantren di masyarakat luas, yang berdampak positif juga terhadap kemajuan lembaga yang beliau pimpin. Kepemimpinan kharismatis di pondok pesantren yang masih ada sekarang di tenggarai mulai mengalami pergeseran bahkan sering kali di anggap mengancam keberadaan pondok pesantren ini sendiri namun charisma yang melekat dalam sosok kiai ini menjadi strategi dalam pengembangan pesantren dan masyarakat

Kebanyakan kiai yang memimpin pesantren salafiyah cenderung bersikap otoriter, paternalistic dan menjalankan kewenangannya dengan sangat sederhana, KH. Ahmad Syafei menjalankan kepemimpinannya dengan demokratis, segala hal terkait dengan pesantren maupun masyarakat beliau sikap secara bijak dengan mengakomodir masukan dari setiap bawahannya, musyawarah gambaran dari sikap demokratis ini. Adapun kepemimpinan kharismatik ini merupakan sebuah gambaran dari sebuah totalitas beliau dalam mengembangkan pesantren dan masyarakat sehingga kharisma beliau menjadi bagian tidak terlepas dari cara memimpin

Optimalisasi peran kiai dan sikap akomodatif kiai terhadap perubahan dan penyesuaian yang terjadi di pondok pesantren menunjukkan bahwa kiai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat begitupula kiai mau meninjau kembali pemahaman terkait pengelolaan pesantren, termasuk bidang sosial, serta mencari pola baru dalam orientasi kepemimpinan nya di pondok pesantren yang menunjang dalam upaya peningkatan kualitas pondok pesantren (Hafidh, 2017).

2. Otoritas Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah

Interaksi antar proses transformasi eksternal di satu pihak dan proses transformasi internal pesantren di lain pihak menarik di telusuri lebih lanjut, khususnya tentang bagaimana suatu inovasi yang berasal dari luar diadopsi oleh pesantren, manfaat dan mudlarat bagi pesantren dan dampak terhadap inovasi pesantren itu sendiri. Dalam konteks ini, kompetensi kepemimpinan seorang kiai jelas di pertaruhkan.

Mengenai Kewenangan seorang pemimpin, Weber dalam (Soebahar, 2013:3) mengajukan tiga macam tipologi kewenangan, yaitu *Traditional Authority*, *Rational Authority* dan *Charismatic Authority*. Kewenangan pertama merupakan derivasi tradisi seperti dalam suatu sistem pemerintahan kerajaan atau monarkim konstitusional. Kewenangan kedua merupakan derivasi konstitusi yang dibangun atas dasar rasional semacam birokrasi. Sementara kewenangan ketiga, lebih berdasarkan kualitas tertentu dari seorang pemimpin yang ditempatkan secara terpisah dan diperlukan sebagai kekuatan supernatural, manusia super atau sekurangnya dianggap memiliki kualitas yang bersifat khusus. Sehubungan dengan ketiga tipe kewenangan pemimpin tersebut, sosok kiai sejatinya merupakan cerminan dari salah satu bahkan ketiga-tiganya sekaligus.

Dalam ranah pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren, kiai memerankan beberapa perannya sebagai pimpinan pondok pesantren. Sebagai pimpinan, pendiri dan pemilik pesantren beliau tentunya memiliki peran yang sentral dalam segala aktivitas pondok pesantren baik dalam kewenangan, pengambilan keputusan, sistem suksesi dan manajemen konflik.

KH. Ahmad Syafei sebagai pimpinan pondok pesantren tentunya memiliki otoritas di lembaga yang beliau dirikan ini, segala ketentuan dan keputusan pastinya memerlukan peran beliau dan penentuannya tapi juga melibatkan peran serta ustadz-ustadz serta orang yang di anggap beliau memiliki peran penting di pondok pesantren dalam menentukan kebijakan.

Posisi kiai yang serba menentukan itu akhirnya justru cenderung menyumbangkan terbangunnya otoritas mutlak. Dalam pesantren, kiai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak, disini tidak ada orang lain yang lebih dihormati daripada kiai. Ia merupakan pusat kekuasaan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber, terutama pengetahuan dan wibawa yang merupakan sandaran bagi para santrinya. Kiai mengendalikan seluruh sekto kehidupan pesantren. Ustadz, apalagi santri, baru berani melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari kiai. Ia ibarat raja, segala titahnya menjadi konstitusi baik tertulis maupun konvensi yang berlaku bagi kehidupan pesantren. Ia memiliki hak untuk menjatuhkan hukuman terhadap

santri-santri yang melanggar ketentuan-ketentuan titahnya menurut kaidah-kaidah normative yang mentradisi di kalangan pesantren (Qomar, n.d.).

Segala kebijakan yang ada di pondok pesantren tidak sepenuhnya tertuang dalam sebuah tulisan yang kemudian terpampang di pesantren, pandangan KH. Ahmad Syafei dalam setiap kebijakan dan ketentuan, beliau menginginkan semuanya berawal dari keluarga, dan diri beliau dan keluarga beliau yang harus menjadi Grand Model bagi santri dan masyarakat. KH. Ahmad Syafei sebagai pimpinan Pondok Pesantren ini tentunya memiliki kewenangan akan hal itu, tapi beliau dalam pelaksanaannya beliau tidak menjalankan kepemimpinannya secara individual, beliau membagi kewenangan dengan sebagai besar elit pesantren lainnya seperti dalam masalah pendidikan dan pengelolaan santri, beliau hanya menjalankan fungsi konsultatif, Instruktif dan juga pengawasan

3. Pengambilan Keputusan Kiai di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah

Kepemimpinan Pondok pesantren yang unik, berbeda dengan umumnya pengambilan keputusan di lembaga formal seperti halnya sekolah maupun madrasah, pengambilan keputusan di lingkungan pesantren mendekatkan pada sebuah pendekatan emosional subyektif. Sosok kiai sebagai pemimpin pesantren tidak akan tergesa dalam pengambilan keputusan, tidak hanya sebuah pertimbangan nalar, tapi jugajuga diikuti sebuah nuntunan hati sebagai efek dari istikharah beliau kepada Tuhan.

Pengambilan keputusan dapat di pandang sebagai tolak ukur utama kinerja seorang pemimpin pesantren. Semua hasil keputusan pemimpin akan menjadi acuan berfikir, bersikap dan berbuat komunitas pesantren (Masyhud, 2003). Keputusan dari seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui suatu proses. Pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan keawajiban pucuk pimpinan berupa kewenangan itu dapat dilimpahkan.

Kepemimpinan yang memungkinkan pengambilan keputusan secara bersama karena terdiri dari banyak pimpinan dalam pesantren, maka sebenarnya telah masuk kategori ideology libelarisme pendidikan. argument yang dapat dihadirkan terkait permasalahan ini adalah bahwa di pesantren telah diterapkan pola kepemimpinan *demokratis partisipatoris* yang merupakan ciri liberalisme pendidikan

Para kiai tidak akan tergesa-gesa dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah. Mereka tidak hanya mempertimbangkan secara nalar, namun diikuti oleh gerakan hati nuraninya yang paling dalam dan tidak lupa menyandarkan secara vertical munajat untuk beristikharoh kepada Allah. Pengambilan keputusan di lingkungan pondok pesantren tidak terjadi begitu saja

dan tidak hanya berdasarkan pada rasional – ilmiah, pengambilan keputusan dipesantren lebih cenderung pada hal yang bersifat emosional-subyektif.

Keterlibatan berbagai element masyarakat dalam kebanyakan pengambilan keputusan yang beliau ambil, membangun sebuah pandangan positif di kalangan santri dan masyarakat, karena sikap beliau ini yang menjadikan beliau begitu dekat dengan masyarakat dan begitu di cintai sehingga tidak membangun sebuah patron client yang begitu lekat dan kaku di antara keduanya. Masyarakat begitu berpandangan positif kepada beliau dan kepada pesantren. Kiai yang senantiasa mengajak para warganya untuk bisa bersama dalam proses pengambilan keputusan dalam rangka kepentingan bersama, menjadikan kiai begitu dengan masyarakat dan masyarakat begitu mencintai kiai dan pesantren ini

4. Sukses Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Asy-Syafi'iyah

Sarana para kiai yang paling utama dalam usaha melestarikan tradisi pesantren ialah membangun solidaritas dan kerjasama sekuat-kuatnya antara sesama mereka. Cara praktis yang ditempuh diantaranya: mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kait pengganti kepemimpinan pesantren, mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan endogamous antara keluarga kiai, dan mengembangkan tranmisi pengetahuan dan rantai tranmisi intelektual antara sesama kiai dan keluarganya (Dhofier, 2011).

Kepemimpinan di pondok pesantren pada umumnya berjalan begitu alamiyah, baik hal itu dalam sistem pendidikannya maupun dalam usaha suksesi kepemimpinan kiai dan calon pembinaan kiai. Belum ditemukan sebuah formula regenerasi kepemimpinan pondok pesantren yang hal ini di tenggarai kebanyakan orang termasuk para penelitian pesantren sebagai hal yang menyebabkan menurunnya kualitas kepemimpinan pondok pesantren dari masa ke masa

Pemimpinan yang kompeten memimpin sebuah lembaga tidak lahir begitu saja, perlu proses panjang dan berat untuk menjadi seorang pemimpin maupun menjadai suksesor pemimpin sebelumnya, begitu pula anak-anak KH. Ahmad Syafei yang kelak akan menjadi suksesi beliau telah menjalani proses tersebut sebagai contoh Ustadz Sihab telah beliau pesantrenkan pesantren Al Ilham, Asy Syifa dan Cikole selama berbelas-belas tahun. Ustadz Ahmad Syatibi oleh beliau pesantrenkan ke Asy syifa, Bunikasih, Cipulus dan cikole dan mantu beliau kiai Makkin juga seperti itu telah mesantren di berbagai pesantren.

KH. Ahmad Syafei menyantrenkan anak-anak beliau, sebagai bagian proses kaderisasi dan suksesi kepemimpinan beliau, dengan mesantrenkan anak-anak beliau di harapkan anak-anak beliau memiliki kompetensi untuk menjasdi suksesor masa depan beliau memimpin pesantren ini. Melalui proses ini di harapkan para calon penerusnya tersbut bisa memiliki kompetensi keilmuan yang

mapan, kompetensi pengalaman dan moralitas, sehingga mereka siap jika kelak memimpin pesantren ini.

Kaderisasi pondok pesantren merupakan syarat yang harus ada pada setiap organisasi termasuk pondok pesantren. Kaderisasi ini harus benar-benar diperhatikan karena banyak pondok pesantren yang kegiatannya menjadi mati, dikarenakan wafatnya pimpinan pondok pesantren. Hal ini dikarenakan yang dapat diturunkan kepada penerusnya adalah ilmu sedangkan kharisma pimpinan pondok pesantren tidak dapat diwariskan, maka upaya kaderisasi menjadi sangat penting.

D. Simpulan

KH. Ahmad Syafei tentunya memiliki gaya memimpin yang khas dan tentunya menjadi sebuah ciri yang membedakan dirinya dengan kyai lainnya. Gaya *Developer* beliau tercermin bagaimana beliau menjadi sosok yang dinamis dalam menjalankan tugas ke kyaian nya, beliau tidak membentuk sebuah hubungan patron-client yang sangat kaku dan gambaran tipe kepemimpinan beliau adalah kepemimpinan yang demokratis dan kharismatik. KH. Ahmad Syafei sebagai pimpinan pondok pesantren Asy Syafi'iyah tentunya memiliki otoritas mutlak atas institusi yang dipimpinnya, KH. Ahmad Syafei membagi otoritas dan kewenangan terkait pondok pesantren yang beliau kepada elit pesantren lainnya, beliau sebagai pemimpin pesantren hanya menjalankan fungsi instruktif, konsultatif dan pengawasan, sehingga beliau tidak membentuk sebuah otoritas mutlak yang tidak terbantah di lingkungan pesantren. Pengambilan keputusan di pondok pesantren Asy Syafi'iyah tidak semata-mata di bebaskan pada sosok KH. Ahmad Syafei, keputusan selalu menggunakan *Partisipatif Decision Making* dengan melibatkan setiap orang yang sekiranya bisa memberikan sebuah solusi, dan seluruhnya mendapat maslahat dari keputusan yang diambil. Suksesi kepemimpinan pesantren dan kaderisasi kepemimpinan berlangsung dalam proses yang panjang para calon suksesor kepemimpinan menjalani waktu yang panjang mereka dipersiapkan dari jauh hari untuk memimpin lembaga ini.

Daftar Rujukan

- A'la, A. (2006). *Pembaharuan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Aksara Azhari. (2014). *Eksistensi Sistem Pesantren Salafi Dalam Menghadapi Era Modern*. *Islamic Studies Journal*, 2(1), 14.
- Almuftiyah. (2013). *Peranan Kyai Dalam Pengembangan Pendidikan Formal Di Pesantren (Studi Kasus Di Pesantren Darussalam Blokagung, Tegalsari,*

- Banyuwangi*). *Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan dan Hukum Islam*, XII(2), 1–10.
- Arifin, Z. (2015). *Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta*. *Inferensi*, 9(2), 351. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v9i2.351-372>
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3S.
- Fawaid, J. (2012). *Bahasa Politik Al-Qur'an*. Depok: Azza Media.
- Hafidh, Z., & Badrudin, B. (2019). *Pesantren dan Kemandirian Perekonomian: Studi tentang Kewirausahaan di Pondok Pesantren Ar-Risalah Cijantung IV Ciamis*. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 257–267. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.32-03>
- Hafidh, Zaini. (2017). *Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatan Kualitas Pondok Pesantren Di Kabupaten Ciamis*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(2), 114–120. <https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8299>
- Hasbullah. (1999). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Khoirudin, M. L. (2008). *Peran Kyai Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Pada Santri di Pondok Pesantren Al-Arifin Denanyar-Jombang*. UIN Malang.
- M, S. (2011). *Pesantren dan Perubahan Sosial*. *Islam, Jurnal Sosiologi*, 1(1), 107–118. Diambil dari <http://jsi.uinsby.ac.id/index.php/jsi/article/view/8/5>
- M. Ali Mas'udi. (2015). *Peran Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Bangsa*. *Jurnal Paradigma*, 2(1), 13.
- Mahmud. (2011). *Sosiologi Pendidikan*. Bandung: Sahifa.
- Masyhud, S. dkk. (2003). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mugist, A. (2008). *Kritik Nalar Fiqh Pesantren*. Jakarta: Kencana.
- Muhakamurrohman, A. (1970). *Pesantren: Santri, Kiai, Dan Tradisi*. *IBDA': Jurnal Kajian Islam dan Budaya*, 12(2), 109–118. <https://doi.org/10.24090/ibda.v12i2.440>
- Muliawan, J. U. (2014). *Metodologi Penelitian Pendidikan dengan Studi Kasus*. Yogyakarta: Gava Media.
- Muthohar, A. (2007). *Ideologi Pendidikan Pesantren*. Semarang: Pustaka Rizky Putra.
- Qomar, M. (n.d.). *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: PT Erlangga.

- Rokhim Moh. Ainur, U. W. (2018). *Eksistensi Pesantren Ditengah Pusaran Radikalisme Dan Ideologi Transnasional*. Ar-Risalah: Media Keislaman, Pendidikan dan Hukum Islam, XIX, 10–27.
- Soebahar, A. H. (2013). *Modernisasi Pesantren 'studi transformasi kepemimpinan kyai dan sistem pendidikan pesantren*. Yogyakarta: LKIS.
- Steenbrink, K. A. (1974). *Pesantren, Madrasah, Sekolah. Jakarta*. Jakarta: Pustaka LP3S.
- Suharto, B. (2011). *Dari Pesantren Untuk Umat*. Surabaya: Imtiyaz.
- Sukamto. (1999). *Kepemimpinan Kiai dalam pesantren*. Jakarta: LP3S.
- Sumardi, K. (2012). *Potret Pendidikan Karakter Di Pondok Pesantren Salafiah*. Jurnal Pendidikan Karakter, (3), 120364. <https://doi.org/10.21831/jpk.v0i3.1246>
- Umiarso, N. Z. (2011). *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*. Semarang: Rasail Media Grup.
- Zuhriy, M. S. (2011). *Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf*. Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, 19(2), 287. <https://doi.org/10.21580/ws.2011.19.2.159>