

**KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KIAI
(Studi Analisis di Pondok Pesantren Bustanul Falah Banyuwangi)**

Imam Wahyono¹, Ahmad Aziz Fanani²

Institut Agama Islam Ibrahimy (IAI) Genteng Banyuwangi, Indonesia

e-mail: fananiahmadaziz89@gmail.com

Abstract

In the midst of individualist nature and materialistic lifestyles that are increasingly thickening, islamic boarding schools are still consistent with presenting an educational system that is able to bridge the physical (physical) and mental spiritual (spiritual) needs of humans. The uniqueness of the role of pesantren is certainly inseparable from the professionalism and intelligence of the kyai in leading the pesantren education community. It was at this point that the main reason for the study was raised. The main focus in the discussion is Situational Leadership Skills Kiai which focuses on skills in terms of diagnosis, flexible leadership style and partnering towards success. It is a qualitative research with its type of approach that has a phenomenological pattern. Data collection techniques with observations, interviews, documents and audiovisual materials. Data analysis techniques with condensation data, display data and conclusion drawing/verifying. The results of this study include Kiai's skills in diagnosing by providing potential tests to the pesantren community which aims to determine their abilities and commitment. Flexible skills in various leadership styles depend on the competence and commitment of the pesantren community. Meanwhile, the skill of partnering towards success is characterized by building communication and building teamwork.

Keywords: Skills, Situational Leadership, Kyai

Abstrak

Di tengah sifat individualis dan pola hidup materialistik yang kian mengental, pondok pesantren masih konsisten dengan menyuguhkan suatu sistem pendidikan yang mampu menjembatani kebutuhan fisik (jasmani) dan kebutuhan mental spiritual (rohani) manusia. Keunikan peran pesantren tentu tidak terlepas dari profesinalitas dan kecerdasan kiai dalam memimpin civitas pendidikan pesantren. Pada titik inilah alasan utama penelitian ini diangkat. Fokus utama dalam pembahasannya keterampilan kepemimpinan situasional Kiai yang menitikberatkan tentang keterampilan dalam hal mendiagnosis, fleksibel gaya kepemimpinan dan bermitra menuju sukses. Merupakan penelitian kualitatif dengan jenis pendekatannya yang bercorak fenomenologis. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dokumen dan bahan audiovisual. Teknik analisis data dengan data condensation, data display dan conclusion drawing/verifying. Hasil penelitian

ini mencakup keterampilan Kiai dalam mendiagnosis dengan cara memberikan tes potensi kepada civitas pesantren yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan komitmen. Keterampilan fleksibel berbagai gaya kepemimpinan yakni tergantung pada sisi kompetensi dan komitmen yang dimiliki oleh civitas pesantren. Sedangkan keterampilan bermitra menuju sukses ditandai dengan cara membangun komunikasi dan membangun kerjasama tim.

Kata Kunci: Keterampilan, Kepemimpinan Situasional, Kiai

Accepted: July 22 2022	Reviewed: August 12 2022	Published: September 14 2022
---------------------------	-----------------------------	---------------------------------

A. Pendahuluan

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia, diakui mempunyai andil dan peran yang sangat besar dalam pengembangan pendidikan. Selain itu pesantren juga dipercaya dapat menjadi pilihan dalam pemecahan berbagai masalah pendidikan yang terjadi pada saat ini. Menurut (Dhofier, 1981, p. 79) menjelaskan bahwa ekologis kelayakan pesantren, harus memiliki lima elemen yaitu pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab klasik dan kiai. Eksistensi pesantren dalam menyikapi perkembangan zaman ini, tentunya memiliki komitmen untuk tetap menyuguhkan pola pendidikan yang mampu melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang handal. Dalam mengimbangi perkembangan zaman ini, terdapat modal utama dalam membentuk pribadi santri yaitu menyeimbangkan kekuatan otak (berpikir), hati (keimanan) dan tangan (keterampilan).

Berkaitan dengan pembentukan sumberdaya manusia ini, (Fatah et al., 2021, p. 20) menjelaskan bahwa pondok pesantren harus berani tampil dan mengembangkan dirinya sebagai pusat keunggulan. Hal ini dikarenakan pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia, menjadikan pondok pesantren sebagai tumpuan harapan, dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di lingkungan masyarakat. Dalam hal ini (Noor, 2015, p. 24) memberikan informasi bahwa pondok pesantren modern Al Ihsan Balendah dan pondok pesantren Al Ittifaq Ciwidey misalnya substansi materi dan proses pembelajaran yang dilaksanakan secara terintegrasi terhadap berbagai aspek kecakapan hidup (*lifes skills*), yaitu *generic skills* yang mencakup: *personal skills* dan *social skills*, serta *specific skills* yang mencakup: *vocational skills*, dan *academic skills* yang dipelajari dan dipraktekkan setiap hari oleh para santri. Pengembangan salah satu materi pelajaran unggulan yang dilakukan secara konsisten dan terus menerus menjadi suatu bentuk *vocational skills* ternyata

menjadi ciri khas bagi pondok pesantren yang bersangkutan, seperti misalnya Bahasa Arab dan Bahasa Inggris menjadi ciri khas bagi santri Pondok Pesantren Modern Al Ihsan Balendah sementara Agrobisnis menjadi ciri khas para santri di Pondok Pesantren Al Ittifaq Ciwidey.

Tentu dalam hal pengembangan pesantren tersebut untuk mencapai pendidikan unggul dipengaruhi oleh menghadirkan kepemimpinan yang berkepribadian terutama dalam bidang pengelolaan yang akan menjadi sebuah perjalanan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pemimpin harus merespon dan memenuhi akan kebutuhan-kebutuhan organisasi dan orang yang ada didalamnya. Lebih dari itu, keterampilan seorang pemimpin sangat mempengaruhi dalam mewujudkan tujuan sebuah organisasi. Dalam hal ini keterampilan kepemimpinan Kiai sangat dibutuhkan dalam pengembangan pesantren.

Kajian dalam penelitian ini, secara khusus membahas tentang keterampilan situasional Kiai dalam pengembangan pendidikan formal. Secara teoretis, banyak kajian yang telah melakukan kajian tentang kepemimpinan. Oleh sebab itu, posisi penelitian ini ingin melihat bagaimana dan seperti apa kepemimpinan Kiai dalam sudut pandang keterampilannya. Penelitian ini dilakukan di pondok pesantren Bustanul Falah Banyuwangi. Pesantren Bustanul Falah Banyuwangi berdiri sejak tahun 2000. terdapat tiga pendidikan formal yang didirikan dan dikembangkan yayasan Bustanul Falah Banyuwangi. *Pertama*, Pendidikan Anak Usia Dini Taman Bahagia. Lembaga ini didirikan saat Gus Lilur masih aktif menjadi anggota legislatif. Berdirinya lembaga ini menjadi titik awal pengembangan pendidikan formal di pesantrennya. *Kedua*, Taman Kanak-Kanak (TK) Bustanul Falah. Lembaga ini didirikan pada tahun 2006. Pendirian TK merupakan langkah lanjutan dari ide istrinya juga. *Ketiga*, SMK Bustanul Falah. Lembaga ini berdiri pada tanggal 13 April 2010 di atas tanah wakaf seluas 5.620 m². SMK pesantren ini berdiri dalam rangka menghadapi era globalisasi.

Seluruh lembaga pendidikan formal di atas diinisiasi sebagai media dalam mencapai visi yayasannya. Sebagaimana disebut dalam profilnya, yayasan Bustanul Falah memiliki visi, *Terwujudnya Lembaga Berkualitas Demi Terwujudnya Kader Muslim Intelektual, Profesional dan Terampil Berlandaskan Nilai-Nilai Islam Ahlussunnah Wal-Jama'ah, Memiliki Semangat Pengabdian Luhur dan Kepekaan Sosial yang Tinggi*. Visi dan misi dicanangkan ini kemudian dimanifestasikan pada pengembangan pendidikan formal yang diadakannya. Dengan sub mataphor yang berbeda lembaga pendidikan mencoba menyusun orientasi pendidikannya sebagai jalan pencapaian visi besar yayasan ini. Misalnya pada SMK Bustanul Falah, yang

memiliki visi "*Menciptakan Sekolah yang Berkualitas, Sarat Nilai, Mandiri, dan Terampil*".

Berdasarkan penjelasan di atas, begitu nampak sekali bahwa pengembangan pendidikan formal pesantren yang dilakukan sebenarnya merupakan bentuk upaya pencapaian cita-cita bersama. Selain itu, berdasarkan visi misinya, orientasi pengembangan pendidikan formalnya ada tiga komponen penting yang selalu diupayakan. Ketiganya adalah pengembangan ajaran Islam, ilmu pengetahuan dan keterampilan atau *life skill*. Secara mendasar, untuk menggapai ini, perlu kepemimpinan khusus. Sebagaimana diakui oleh Gus Lilur bahwa proses pengembangan pendidikan formal sebagaimana visi dan misi di atas, tentu perlu menyatukan kompetensi kepesantrenan dan pengembangan pendidikan formal. Artinya, ada banyak ragam kemampuan struktural pengembangan yang memadukan ini. Pada mereka ini jugalah kepemimpinan kiai cenderung disesuaikan dengan ragam kemampuan civitas yang ada dan dibutuhkan tersebut. Berdasarkan pada hal diatas, kajian penelitian ini tentang kepemimpinan kiai dari sudut situasi dan bagaimana keterampilannya perlu dikaji lebih dalam.

Kepemimpinan dengan pendekatan situasional menurut (Purwanto, 2005, p. 39) adalah merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang lebih bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi sangat unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda. Sehingga, harusnya dihadapi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Sedangkan menurut (Munandar, 2001, p. 190) kepemimpinan yang demikian itu adalah merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan.

Hal demikian ini juga dinyatakan oleh (Freeman, 2010, p. 130) bahwa teori kepemimpinan situasional melahirkan minat. Sebab, merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus secara kontinuitas dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Begitupun (Wirjana & Supardo, 2006, p. 48) juga serupa mendefinisikannya. Dalam pandangannya, kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian yakni kematangan psikologis dan kematangan pekerjaan (*job maturity*).

Oleh karena itu seorang pemimpin memerlukan latihan untuk mengenali pengikutnya dalam menggunakan kepemimpinan situasional. (Blanchard, 2007, p. 117) mengemukakan tiga keterampilan pemimpin situasional; mendiagnosis,

fleksibel dan bermitra menuju kesuksesan. *Pertama*, mendiagnosis harus menentukan tingkat perkembangan pengikut. Kuncinya dalam hal ini ada dua faktor, yaitu kemampuan dan komitmen. *Kedua*, fleksibilitas menggunakan beragaam gaya kepemimpinan. *Ketiga*, bermitra untuk sukses memberikan petunjuk bagaimana menciptakan hubungan kepemimpinan yang saling melengkapi. Sehingga memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk meminta gaya kepemimpinan yang mereka butuhkan dari manajer.

Keterampilan mendiganosis ini ditandai dengan perilaku seorang pemimpin dalam hal mengetahui sejauhmana anggota memiliki kemampuan dan kemauan. Proses "diagnosis" merupakan komponen penting yang menjadi pertimbangan dilakukannya langkah strategis kepemimpinan dalam menentukan proses kerja organisasi. Dalam SLT, proses diagnosis dilakukan untuk mengetahui situasi dan menilai kebutuhan orang *partner* dalam sebuah usaha bersama sebuah organisasi. Pada aspek ini sebagai dijelaskan oleh (Blanchard & Miller, 2014, p. 26) bahwa prosesnya guna memahami dua hal yakni *skill* sebagai *doing* dan *character* sebagai *being*. Pertanya yang diusulkan dalam model pengenalan kepemimpinan situasional The Ken Blanchard Companies dijelaskan pertanyaan fundamentalnya adalah "*the willingness and ability to look at a situation and assess others development needs Does the inividual need direction or support to become more self-reliant on a particular goal or task?*". Maksudnya, proses diagnosis adalah identifikasi situasi dan kebutuhan yang kaitanya komponen situasi kebuthan pengembangan yang berbentuk *skill* dan *character* sebagai alatnya.

Keterampilan flesibilitas ini ditandai dengan perilaku seorang pemimpin dalam hal penggunaan gaya kepemimpinan. Keterampilan ini sangat tergantung pada situasi yang dihadapi, hal ini sekaligus berarti bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk berbagai situasi yang berbeda. Adapun gaya tersebut yaitu, *pertama* memberitahukan adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten dan tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka adalah adalah ketidakyakinan dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian gaya memberitahukan yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif yang lebih tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu. *Kedua*, menjajikan adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggungjawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin akan tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya menjajikan (S2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang

mampu tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. *Ketiga*, mengikutsertakan adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Hal ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya partisipatif yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. *Keempat*, mendelegasikan adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau yakin memikul tanggungjawab. Dengan gaya mendelegasikan yang berprofil rendah (G4) yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level ini. Meskipun pemimpin masih mengidentifikasi masalah, akan tetapi tanggungjawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada pengikutnya.

Keempat gaya diatas sebagaimana menurut Al Ghazali (1971: 83) kutipan langsungnya di bawah ini:

قال الخليل بن أحمد : الرجال أربعة، رجل يدري ويدري أنه يدري فذلك عالم فاتبعوه، ورجل يدري ولا يدري أنه يدري فذلك نائم فأيقظوه، ورجل لا يدري ويدري أنه لا يدري فذلك مسترشد فأرشدوه، ورجل لا يدري أنه لا يدري فذلك جاهل فإرفضوه.

“Al-Khalil bin Ahmad mengatakan: “Orang-orang itu ada empat, seseorang yang mengetahui, dan mengetahui bahwa dirinya mengetahui, maka itulah orang yang berilmu (*alim*), maka ikutilah; seseorang yang mengetahui, dan tidak mengetahui, bahwa dirinya mengetahui, maka itulah orang yang tidur, maka bangunkanlah; seseorang yang tidak mengetahui, dan mengetahui, bahwa dirinya tidak mengetahui, maka demikianlah orang yang mencari atau memohon petunjuk, maka bimbinglah atau tunjukkanlah; dan seseorang yang tidak mengetahui, dan tidak mengetahui bahwa dirinya tidak mengetahui, maka demikian itulah orang yang bodoh, maka hentikanlah (tolaklah)”.

Keterampilan bermitra untuk sukses ini ditandai dengan perilaku seorang pemimpin dalam bekerja sama dengan anggota untuk mencapai tujuan yang telah dicita-citakan. Komunikasi dua arah menjadi hal yang sangat penting dalam mewujudkan kemitraan pemimpin dengan anggota. Komunikasi dapat dilakukan secara formal dan nonformal. (Dimock et al., 1983, p. 132) mengatakan bahwa dalam komunikasi ada kalanya dibangun dalam ruang formal dan ada kalanya juga dibangun dalam ruang nonformal. Dalam ruang formal, konstruksinya komunikasi dilakukan di luar struktural yang ada. Misalnya pertemuan individu ke individu dan sebagainya.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini mengungkap makna di balik keterampilan kepemimpinan situasional Kiai dalam proses pengembangan pendidikan formal di pondok pesantren Bustanul Falah Banyuwangi. Sebagai sebuah tindakan sosial (*social action*) yang dikonstruksi oleh aktor (Kiai), kepemimpinan memiliki gaya atau tipikal yang memiliki kecenderungan berubah-ubah. Apa yang ditampilkan oleh Kiai secara simbolik dan verbalistik merupakan persoalan utama yang akan dicari oleh penelitian ini. Sejalan dengan itu, penelitian ini cenderung memilih metode kualitatif dengan jenis pendekatannya yang bercorak fenomenologis. Pendekatan ini, sangat relevan dalam upaya menggali pemaknaan atas kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan pendidikan formal pesantren. Berdasarkan pendekatan ini, maka pemaknaan yang dicari oleh peneliti bukanlah makna individual, melainkan makna universal yang disistematisasikan berdasarkan makna-makna yang berasal dari individu-individu yang menjadi dan berkaitan subjek penelitian ini (Creswell, 2016).

Untuk mempermudah dalam mendapatkan informasi atau data-data dalam penelitian, maka peneliti menetapkan siapa saja yang menjadi subjek penelitian/informan. Teknik dalam Penentuan subyek penelitian/informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* (Creswell, 2016). Dalam teknik tersebut, peneliti secara sengaja memilih individu dan tempat untuk mempelajari atau memahami fenomena sentral. Oleh karena itu peneliti sudah menentukan siapa saja yang menjadi informan. Informan tersebut di antaranya Kiai, ustad/ustadah, menantu Kiai, pengurus pesantren, santriwan dan santriwati, tokoh masyarakat dan yang tidak kalah pentingnya adalah alumni dari pesantren tersebut. Dalam pegumpulan data terdapat teknik untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan fokus dan tujuan penelitian menurut (Creswell, 2016) yaitu observasi, wawancara, dokumen dan bahan audiovisual. Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif serta mempertimbangkan dengan fokus dan

tujuan penelitian ini maka pengumpulan data dalam penelitian ini memakai teknik yang ditawarkan oleh Creswell. Adapun proses analisisnya dilakukan dengan beberapa tahap yang disebut oleh (Miles & Huberman, 1994) ada tiga tahap yakni tiga tahap; data condensation, data display dan conclusion drawing/verifiyin. Sedangkan keabsahan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan triangulasi, yang sesungguhnya bisa dilakukan dengan teknik sumber, metode, investigasi dan teori yang berbeda-beda. Metode ini diambil tringulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan pengumpulan data tentang kepemimpinan Kiai yang berbeda-beda dari untuk mendapatkan data dari sumber informan yang sama dan metode pengumpulan data yang berbeda (Sugiyono, 2010).

C. Hasil dan Pembahasan

Keterampilan Kiai dalam Mendiagnosis Civitas Pesantren

Keterampilan Kiai dalam proses diagnosis ini dilakukan untuk mengetahui kompetensi dan komitmen anggota (civitas pesantren) terutama para guru. Proses identifikasi dilakukan secara profesional bahkan terukur secara pasti. Miftahurrahmah menjelaskan proses identifikasi kempotensi beberapa pengelola SMK dilakukan dengan oleh tim profesional yang dibentuk oleh kiai. Secara terukur, kompetensi dan keterampilan para pendidikan dan tenaga kependidikan di *asessement* oleh tim tersebut.

Proses identifikasi Kiai dalam mengembangkan pendidikan formal dilakukan pada tiga ruang lingkup tugas struktur yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Pada dua ruang lingkup inilah kemudian proses identifikasi dilakukan. Ketiga lingkup ini tentu adalah guna melihat sejauhmana kompetensi yang dimiliki bawahan kiai dalam mengembangkan pendidikan formal pesantrennya. Adapun aspek yang dinilai, berdasarkan data di atas tiga bagian yang tentu di dalam juga memasukkan tiga komponen tiga komponen standar kualitas yang dimiliki kiai (sebagaimana standar yang ada pada masa pendiriannya). Terkait dengan keempat bidang test ini sebenarnya merupakan cara mengukur kualitas tertentu yang dimiliki oleh bawahan kiai. Secara terperinci disebutkan yakni *pertama*, bidang tes TKP. TKP merupakan kepanjangan dari test kemampuan penalarasn. Bidang ini diharapkan dapat mengukur kemampuan bawahan dalam aspek kognisi rasionalnya. Pada ujian beberapa pertanyaan tentang kemampuan yang diangkat berkaitan dengan soal-soal kemampuan dasar nalar yang dimiliki. *Kedua*, bidang tes integritas. Test integritas merupakan analisis kesungguhan dan emoional. Tes ini diharapkan dapat mengukur kemampuan bawahan dalam aspek mentalitas kerja dan komitmennya dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Pada ujian tersebut, bentuk-bentuk soalnya adalah berkaitan dengan bagaimana

bawahan memposisikan kepentingan pribadinya dengan kepentingan umum yang ingin dicapai pendidikan formal yayasan Bustanul Falah. *Ketiga*, bidang tes manajemen. Tes manajemen merupakan proses identifikasi pada kemampuan pengetahuan manajemen calon bawahan. Tes ini diharapkan dapat mengukur kemampuan bawahan dalam aspek inovasi manajemennya saat nanti dipasrahi mengelola lembaga pendidikan formal. Pada varian ini, beberapa soal-soalnya berbentuk pertanyaan-pertanyaan ilmu managerial. Orientasi pertanyaan-pertanyaan yang diberikan diharapkan dapat memberikan hasil identifikasi kemampuan para pesertanya dalam bidang keilmuan manajemen. (Olahan data dokumentasi Ujian Pendidik dan Tenaga Kependidikan Identifikasi Pengelolah Pendidikan Formal Yayasan Bustanul Falah).

Berdasarkan penjelasan demikian di atas, identifikasi bawahan yang dilakukan oleh Kiai dalam mengembangkan pesantrennya nampak dilakukan dengan menggunakan identifikasi berdasarkan tiga standar penting yakni kemampuan nalar, integritas dan manajemen. Ketiganya merupakan komponen-komponen yang digali oleh kiai secara terorganisir, yakni dengan membentuk tim seleksi struktural pendidikan formal.

Keterampilan Fleksibilitas Kiai menggunakan Beragaam Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan situasional mendukung fleksibilitas karena itu membentuk kepemimpinan sesuai tingkat keterampilan, motivasi, dan kepercayaan diri setiap anggota tim. Model kepemimpinan yang kurang fleksibel mungkin tidak mempertimbangkan tingkat motivasi setiap anggota tim, tapi kepemimpinan situasional harus fleksibel guna menghasilkan produktivitas yang lebih baik. berkaitan dengan ini, hasil diagnosis akan memberikan pengaruh pada fleksibilitas Kiai dalam penerapan gaya kepemimpinan. Hasil identifikasi yang dilakukan akan dapat menjadi dasar. Sebagaimana tutur Gus Lilur, ia menuturkan penjelasan berikut:

“saya kan harus memahami dia siapa dan kualitasnya bagaimana. Kadang begini pak, ada orang intigeritasnya bagus dalam bekerja, ia komitemennya tinggi. Namun tidak paham ilmu bagaimana melaksanakan tugasnya. Misal, ada pada tahap awal pak Nasir ini semangatnya tinggi, namun pengalaman dalam mengembangkan dan mengelola pendidikan kurang berpengalaman. Yang begini ini, ya perlu saya harus jelaskan apa yang harus dia lakukan. Bahkan kami kadang terlibat kerja bersama. Kenapa harus begitu. Sebab kalau pun dia punya komitmen dan semangat kerja, namun kalau tidak punya wawasan kan kebingungan. Jadi saya banyak, memberikan arahan. Ini demi pengembangan kinerjanya sebenarnya. Kalau

tidak begitu, kan cuma semangat tok, tapi kerjanya tak terarah. Percuma kan nanti pak”.

Berdasarkan paparanya di atas pada tahap pendirian, Gus Lilur mendasarkannya dengan melihat tingkat wawasan bawahannya. Pada tahapan awal pendirian lembaga formalnya membutuhkan gambaran strategi details bahkan kadang juga sedikit terlibat dalam pelaksanaannya. Paparan Gus Lilur ini dikuatkan oleh bapak Nasir sendiri selaku kepala SMK. Ia menuturkan,

“*engge* (iya) pak. Pada tahap pendirian dulu, saya sering atau intens pak bareng Gus Lilur. Beliau dalam satu sisi sebagai guru dan atasan, yang memberikan pelajaran dengan memerintah melakukan kerja-kerja yang tujuannya demi kemajuan pendidikan pesantren ini. Di sisi lain, beliau juga sebagai partner. Sungguh pak, Gus Lilur itu bekerja bareng pak. Menemani saya, bukan hanya saya sebenarnya. Misalnya dalam pengembangan jaringan kerja sama. Gus Lilur menemani saya pontang panting kesana-sini menemu relasi yang dapat memperluas jaringan lembaga ini”.

Sedangkan pada masa pengembangan yang hingga hari dilakukan, dalam pandangan Gus Lilur, sebenarnya merupakan kelanjutan perencanaan pada awal-awal pendirian. Pemberian gambaran strategi pada awal pendirian merupakan diniatkan sebagai proses pemberain pelajaran terkait dengan bagaimana menyusun rencana inovasi dan bekerja untuk mencapai tujuan bersama, intensitas tidak begitu sering dilakukan. Pada tahapan pengembangan, ia lengkap mengatakan:

“kalau sekarang lebih mudah pak. Penyusunan rencana kerja inovatif mereka lakukan sendiri. Saya hanya menyampaikan bagian substansial saja seperti tujuan utama dan sub-sub orientatifnya. Misalnya, itu tadi terkait pengembangan kerja sama. Saya hanya bilang SMK perlu mengembangkan kerja sama keluar negeri. Tanpa saya damping pak ternyata para pengelola rapat mencoba melaksanakan apa saya minta tadi. Namun saya tetep memantau pak, apa yang saya sampaikan dilaksanakan atau tidak. Banyak yang lain contohnya. Dalam pengembangan sistem teknologi, saya hanya mengungkap keinginan utnuk memiliki sistem informasi teknologi dikembangkan untuk mepermudah tugas para guru. Ternyata Mas Afan itu pak, akhirnya sukses menciptakannya. Hasilnya sebagaimana yang dilihat tadi itu pak”.

Secara terperinci, Gus Lilur menjelaskan bahwa metode yang dipakai sebenarnya terinspirasi dari perkataan Imam Ghazali tentang varian kemampuan seseroang. Terkait hal tersebut ia mengatakan:

“Gini pak, Imam Ghazali itu menjelaskan ada empat tipe manusia. pertama, *rojulun yadri wa yadri annahu yadri*. Artinya, orang yang berilmu, namun paham kapasitasnya. Ini menurut saya, sama dengan orang yang memiliki wawasan, dan sekaligus paham pada cara ilmunya itu fungsinya untuk apa. Biasanya orang dengan tipe ini kan memiliki wawasan dan juga memiliki integritas kerja yang baik. Atau, memiliki ilmu dan paham kalau dirinya bisa melakukan sesuatu dengan ilmunya. Yang beguni ini, kata Imam Ghazali, Ikutilah ia. Artinya, beri dia kewenangan untuk berinovasi. Orang pada kelompok ini, saya asumsikan seperti situasi kematangan struktural hari ini. Jadi saya pasrah sekaligus ridho dan yakin, ketika tujuan disusun, mereka akan sanggup menggapainya. Kedua, ada manusia yang kualitasnya, *rojulun yadri wa laa yadri annahu yadri*. Maksudnya, Seseorang tahu ilmu, berwawasan. Namun, tidak paham kalau dirinya paham. Ini kondisi pendirian awal dulu. Kondisi ini tentu yang dibutuhkan kan keikutsertaan saya untuk menyadarkannya kalau ia memiliki kemampuan. Makanya, kata Imam Ghazali orang seperti ini disuruh, Bangunkanlah. Kemudian ada yang ketiga ini, yakni *rojulun laa yadri wa yadri annahu laa yadri*. Kelompok ini disebut sebagai orang yang tidak memiliki wawasan, namun ia memiliki integritas atau komitmen untuk bekerja dan belajar. Yang begini ini, seperti Nasir lah contohnya. Al Ghazali mengatakan orang begini ini harus diberi petunjuk. Jadi itu, kenapa pada masa awal pendirian, saya cerewet menjelaskan strategi atau tugas padanya. Terakhir yang keempat, disebut sebagai *rojulun laa yadri wa laa yadri annahu laa yadri*. Ini yang tentu tidak saya rekrut. Imam Ghazali kan menganjurkan orang begini ini perlu ditolak. Hehehehe. Kan jadi banyak tugas saya kalau saya mempekerjaakan orang begitu itu. Masih harus ngajari, masih harus ngelatih mental kerjanya.

Berdasarkan data di atas, peneliti melihat bahwa ada perbedaan yang nampak terlihat dalam proses pemberian gambaran strategi yang dilakukan Gus Lilur. Prosesnya dilakukan disesuaikan dengan perkembangan kualitas atau kematangan bawahan struktural yang dimilikinya. Pada awal pendirian, pemberian gambaran strategi dilakukan secara maksimal dan terperinci. Hal tersebut disebabkan kualitas bawahannya disadari hanya memiliki integritas saja. Pengetahuan dan wawasannya masih lemah, sehingga strategi harus jelas tersampaikan bahkan sering membutuhkan kerja partisipatif untuk memberikan tauladan. Yang demikian, berbeda pada tahap pengembangan. Penggambaran strategi tidak lagi butuh kerincian dan partisipatif. Cukup dengan mencapai orientasi substansial, secara inovatif dan kreatif bawahannya sudah menyusun dan mengimplementasikan apa yang diinginkan Gus Lilur. Dengan kata lain, apabila menjumpai civitas pesantren yang belum memiliki kematangan pengetahuan dan komitmen yang kuat maka gaya kepemimpinan kiai cenderung direktif. Civitas

pesantren diarahkan, di bimbing dan di dorong secara intensif guna terdapat motivasi yang kuat dalam menjalankan aktivitasnya. Namun ketika kematangan pengetahuan dan komitmen sudah kuat, maka gaya kemempinan kiai cenderung berubah secara fleksibel. Perubahan gaya kepemimpinan tersebut mengarah pada perilaku yang partisipatif dan bahkan delegatif.

Keterampilan Kiai Bermitra untuk Sukses

Pasca diagnosis civitas pesantren, hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin adalah melakukan *cross check* situasi kematangan yang diperlukan apakah sudah memenuhi atau tidak. Harga yang mahal, jika kematangan civitas pesantren berada pada kondisi kematangan yang maksimal. Apalagi pesantren sebagai lembaga tradisional, pendirian pendidikan formal terbilang merupakan upaya pengembangan pesantren yang sebelumnya tidak pernah dilakukan. Pendidikan formal merupakan upaya baru pesantren dalam menjawab tetangan zaman. Keterampilan bermitra ini merupakan hal yang sangat penting guna menjalin kerjasama antara Kiai dengan civitas pesantren. Meskipun pesantren dan lembaga pendidikan formal merupakan milik Kiai, namun untuk mencapai tujuan merupakan tanggungjawab bersama. Rasa memiliki dan bertanggungjawab atas keberhasilan tujuan yang telah dicita-citakan akan terasa apabila kemitraan pemimpin dengan yang dipimpin berjalan selaras. Realitas di atas ini dibenarkan oleh Ulfatus Sholihah (Istri Gus Lilur). Ia mengatakan:

“sejak awal sebenarnya *abah* berharap memiliki partner kerja yang kuat wawasan dan kerjanya. Namun kan tidak bisa kalau kemauan itu dilakukan sejak awal. Sulit mencari orang yang cangguh dalam berpikir dan profesional dalam bekerja. Makanya di awal-awal *abah* mengupayakan dalam berkomunikasi dengan beberapa pengurus dengan metode semi mendidik. Artinya, kalau orang yang kurang profesional, ya biasanya *abah* ajak untuk bekerja bareng. Agar dia paham bagaimana komitmen pengembangan kerja yang serius itu dilakukan. Ada kalanya juga, katanya *abah* seperti pak Nasir itu. Istiqomah kerjanya hebat, namun masih lemah wawasannya dalam inovasi pendidikan. Untuk pak Nasir, *abah* yang keseringan mangajari wawasan manajemen pengembangan. Itu pak yang saya tahu”.

Paparan diatas juga dikuatkan oleh bapak Nasir sendiri. Ia menuturkan, “*engge* (iya) pak. Pada tahap pendirian dulu, saya sering atau intens pak bereng Gus Lilur. Beliau dalam satu sisi sebagai guru dan atasan, yang memberikan pelajaran dengan memerintah melakukan kerja-kerja yang tujuan demi kemajuan pendidikan pesantren ini. Di sisi lain, beliau juga sebagai partner. Sungguh pak, Gus Lilur itu bekerja bareng pak. Menemani saya, bukan hanya saya sebenarnya. Misalnya dalam pengembangan

jaringan kerja sama. Gus Lilur nemani saya pontang panting kesana-sini menemu relasi yang dapat memperluas jaringan lembaga ini”.

Hal senada juga dibenarkan oleh Miftahur Rahman, Bidang Humas SMK Bustanul Falah. Ia menceritakan di tahap pendirian. Seluruh pengembang lembaga pendidikan formal sering mengadakan pertemuan dengan Gus Lilur. Dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan, Gus Lilur sering memberikan pengarahan dan pemerintah. Hal tersebut, menurut Miftahurrahman sangat maklum. Sebab saat itu, memang mayoritas pengelola lembaga pendidikan belum begitu paham dengan kerja-kerja pengembangan pendidikan formal. Jadi, jika kerja mereka tidak secara intens diarahkan olehnya, tidak akan terarah dan bisa jadi tujuannya tidak pernah tercapai. Lengkapnya, ia mengatakan, “hanya Gus Lilur yang lebih paham, makannya tidak heran, pada masa pendirian kita tidak bisa ditinggal oleh beliau”.

Berdasarkan pernyataan di atas, bermitra menuju sukses antara Kiai dengan civitas pesantren terbangun mulai dari masa pendirian sampai dengan pengembangan. Kiai dan civitas pesantren merupakan sebuah tim, kerjasama tim didasari oleh beberapa faktor diantaranya, pemikiran dua orang atau lebih jauh lebih baik dibandingkan satu orang, sesuatu yang dihasilkan sebuah tim lebih baik dibandingkan yang dihasilkan individu, anggota organisasi dapat mengenal satu sama lain dengan baik karena adanya kerjasama tim, dan komunikasi menjadi lebih baik dengan kerjasama tim. Dalam pandangan peneliti, keberadaan pemimpin bersama anggota bekerjasama mencapai tujuan, karena keduanya saling membutuhkan dan melengkapi.

D. Simpulan

Berdasarkan pada pembahasan tentang keterampilan kepemimpinan situasional Kiai terdapat tiga poin penting yaitu, *pertama* keterampilan mendiagnosis, dalam hal ini seorang Kiai perlu mengidentifikasi potensi civitas pesantren. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan dan komitmen yang dimiliki dengan cara profesional melalui aktifitas tes potensi civitas pesantren. *Kedua*, keterampilan fleksibilas berbagai gaya kepemimpinan dengan cara melihat kemampuan dan komitmen yang dimiliki oleh civitas pesantren. Identifikasi hasil tes potensi digunakan sebagai dasar Kiai dalam penerapan gaya kepemimpinan. *Ketiga*, keterampilan bermitra menuju sukses yakni dengan cara Kiai bersama civitas pesantren membangun komunikasi dua arah dan menjalankan apa yang telah direncanakan bersama-sama untuk mewujudkan tujuan bersama.

Daftar Rujukan

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo Al Mas Alto Nivel/Leading at a Higher Level*. Editorial Norma.
- Blanchard, K., & Miller, M. (2014). *The secret: What great leaders know and do*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2016). Research design: pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 5.
- Dhofier, Z. (1981). *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*. LP3ES.
- Dimock, M. E., Dimock, G. G. O., & Fox, D. M. (1983). *Public administration*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Fatah, R. A., Taufik, M. T., & Bisri, A. M. (2021). *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*.
- Noor, A. H. (2015). Pendidikan kecakapan hidup (life skill) di pondok pesantren dalam meningkatkan kemandirian santri. *EMPOWERMENT: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Luar Sekolah*, 4(1), 1–31.
- Purwanto, N. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono, D. (2010). *Memahami penelitian kualitatif*.
- Wirjana, B. R., & Supardo, S. (2006). *Kepemimpinan, dasar-dasar dan pengembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.