

BAB II

LANDASAN TEORITIK TENTANG PONDOK PESATREN

A. Konsep Administrasi Pendidikan

Dilihat dari sisi pengertiannya, administrasi pendidikan memiliki arti yang cukup luas, walaupun hal ini berbeda dalam menggaris bawahi perbedaan yang muncul di kalangan para ahli tentang perbedaan antara administrasi dan manajemen, terutama dilihat dari ruang lingkupnya, dan hal ini dipengaruhi pula oleh perbedaan paham antara ahli manajemen dan ahli administrasi.

Administrasi pendidikan merupakan perpaduan dari dua suku kata, yakni “administrasi” dan “pendidikan”, adapun pengertian administrasi itu sendiri memiliki arti; melayani, membantu, mengarahkan, dan hal ini diambil dari “ad” dan “ministrare”, sehingga administrasi dalam pengertian ini adalah melayani secara intensif, adapun dari kata ministrare terbentuk kata benda “administration” dan kata “administravus” yang kemudian masuk ke dalam bahasa Inggris yakni “administration”(Hadari Nawawi, 1982; 5), selain dikenal juga dengan “administratie” yang berasal dari bahasa Belanda, namun memiliki arti yang terlalu sempit, sebab hanya terbatas pada aktivitas ketatausahaan, yaitu suatu kegiatan dalam penyusunan dan pencatatan keterangan yang diperoleh secara sistematis, sehingga fungsinya pun berusaha untuk mencatat hal-hal yang terjadi di dalam organisasi sebagai bahan laporan bagi pemimpin, dengan demikian, maka administrasi merupakan kegiatan tulis menulis, mengirim, dan menyimpan keterangan, hal ini berkaitan erat dengan beberapa pengertian para ahli, diantaranya;

- a. Engkoswara, mengartikan bahwa administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya manusia, yaitu kurikulum, dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan pencapaian suasana yang baik bagi manusia dalam mencapai tujuan pendidikan, sehingga unsur utama yang dikembangkan adalah efektifitas, efisiensi, dan produktivitas dalam proses.
- b. Ngalim Purwanto, mengartikan administrasi pendidikan ialah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personal, spiritual, dan material yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, sehingga unsur utama yang dikembangkan adalah integritas, pengorganisasian, dan koordinasi.
- c. Hadari Nawawi, mengartikan administrasi pendidikan ialah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama dalam lembaga pendidikan formal, (hadari Nawawi, 1982; 11).

Mengacu kepada pengertian diatas, maka penulis cenderung menggaris bawahi pengertian administrasi sebagai suatu usaha dalam mengembangkan sumber daya, baik sumber daya manusia ataupun sumber daya lain yang berfungsi dalam pencapaian tujuan tertentu dari suatu organisasi, sehingga dengan demikian, maka pengertian administrasi pendidikan merupakan suatu penataan sumber daya manusia guna meningkatkan dan menggali sumber daya lainnya dalam rangka pencapaian tujuan suatu lembaga pendidikan.

Dari pengertian yang luas tersebut, maka berdampak bagi perluasan makna administrasi itu sendiri, artinya bukan hanya menyangkut suatu masalah organisasi pendidikan semata, melainkan dapat pula pengertiannya serta pengaflikasiannya bagi lembaga lain seperti pesantren, sehingga dalam lingkup seperti ini, maka pesantren dalam penataannya dapat menggunakan istilah ilmu administrasi yang berkewenangan untuk mengembangkan manajemen modern, sehingga dalam pencapaian tujuan pesantren baik dari segi proses ataupun hasil senantiasa dapat mempertimbangkan fungsi efektifitas, efisiensi dan juga produktivitas.

B. Kajian Atas Definisi Pondok Pesantren

Kata pondok senantiasa dihubungkan dengan kata pesantren, hal ini mengandung suatu pengertian bahwa diantara kedua kata tersebut memiliki arti yang erat kaitannya antara yang satu dengan lainnya terutama berkaitan dengan sebutan atas nama dan tempat, bahkan ketika disebut salah satu kata pondok mungkin konotasi orang akan menyebutnya dengan sebuah penginapan, tetapi ketika orang akan menyebutnya dengan sebuah penginapan, tetapi ketika orang menyebutnya dengan sebutan pesantren, maka di dalamnya orang akan memberikan suatu tanggapan dan suatu kepastian bahwa ada pondokan di dalamnya, dan terdapat suatu model pengajaran yang menggali nilai-nilai rohaniah dan nilai-nilai ilahiah, yang lebih kongkrit lagi mengarah kepada nilai-nilai religus (Islam).

Kata pesantren sebenarnya merupakan kata jadian yang berasal dari dua suku kata, yang kata dasarnya adalah santri dan kata ini mendapat sisipan berupa

awalan “pe” dan akhiran “an”, yang selanjutnya menjadi “pe-santri-an” yang artinya tempat santri yang kini lajim disebut dengan pesantren (Manfred Ziemek, 1986; 16).

Banyak ragam dan corak dalam mengartikan istilah kata santri, dari sekian banyak hali tata bahasa memberikan suatu ketegasan bahwa asal kata santri berasal dari bahasa Tamil yang hal ini dapat diartikan sebagai “guru ngaji” (Zamaksyari Dhofier, 1982; 18), pendapat lain mengatakan bahwa santri itu sebenarnya berasal dari bahasa Sangsekerta yang berarti “cantrik”, yang memiliki makna sebagai orang-orang yang tinggal bersama dengan seorang resi dalam suatu pertapaan tertentu guna memperoleh petunjuk kebahagiaan , yang selanjutnya pengertian ini menggeser makna dasar kata tersebut yang selanjutnya menjadi santri, yakni orang yang sedang belajar dan menuntut ilmu di pondok pesantren.

Adapun kata pondok ketika dibubuhkan dengan kata pesantren dimaksudkan guna mendapatkan penjelasan yang kongkrit dan dapat di tangkap pesannya, dan dalam hal ini kata pondok tersebut ada yang mengatakan berasal dari bahasa arab punduk yang artinya hotel atau asrama (Zamakhsyari Dhofier, 1982; 16).

Lain halnya dengan pengertian menurut tata bahasa Indonesia itu sendiri yang cenderung memberikan suatu definisi bahwa pondok adalah rumah untuk sementara waktu yang dikenal dengan sebutanrumah singgah (Poerwadarminta, 1985; 764), sedangkan Leonardo D Marsam (1983; 207) memberikan suatu definisi bahwa pondok adalah rumah kecil atau rumah tempat mengaji.

Mengkaji beberapa definisi yang dikemukakan di bagian terdahulu, maka dalam hal ini Departemen Agama Republik Indonesia memberikan suatu pengertian tersendiri mengenai arti pondok pesantren, yaitu;

- Yang dimaksud dengan “pondok pesantren” adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non-klasikal (sistem bandongan dan sorogan), dimana seorang kyai mengajar santri-nya berdasarkan atas kajian kitab-kitab kuning yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedangkan para santri biasanya tinggal dalam pondok atau asrama dalam pesantren tersebut.
- Yang dimaksud dengan “pesantren” adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang ada pada dasarnya sama dengan pondok pesantren tersebut diatas, tetapi para santrinya tidak disediakan pondok di kompleks pesantren, namun tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pesantren tersebut (santrik kalong), dimana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem wetonan, yaitu para santri datang berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu, misalnya hari jum’at, minggu dan lain-lainya.
- Pondok pesantren dewasa ini adalah merupakan lembaga gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandongan, sorogan dan wetonan dengan para santri disediakan pondokan ataupun merupakan santri kalong yang dalam istilah modern memenuhi criteria pendidikan formal bentuk madrasah dan

bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat masing-masing (Marwan Saridjo, 1983; 9).

Dari beberapa pendapat di atas menunjukkan suatu pengertian yang cukup serius dari kedua kata di atas (pondok pesantren), terdapat dua unsure yang mendasar dari semua kegiatan yang dikelola di dalamnya, yaitu unsure pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan menggunakan sistem yang dianggap unik, yaitu kedaulatan penuh dibawah kepemimpinan seorang Kyai.

Sistem pendidikan dan pengajaran yang dikembangkan dalam pondok pesantren berbeda dengan model pendidikan lainnya, walaupun pada beberapa sisi memiliki kesamaan, diantara perbedaan-perbedaan tersebut diikat dalam suatu sistem, dimana masing-masing sistem memiliki keterkaitan yang erat, unsure terkait didalamnya yaitu; terdiri dari unsure-unsur organik, yaitu para pelaku pendidikan yang di dalamnya terdiri dari; pimpinan, guru, murid, dan pengurus, adapun yang dimaksud dengan anorganik yaitu terdiri dari; tujuan, filsafat dan tata nilai, kurikulum dan sumber belajar, proses kegiatan belajar-mengajar, penerimaan murid dan tenaga kependidikan, teknologi kependidikan, dana, sarana, evaluasi dan peraturan terkait lainnya dalam mengelola sistem kependidikan (Mastuhu, 1994; 19), adapun dalam pengertian lain dikembangkan bahwa yang dimaksud dengan sistem tersebut pesantren dibentuk atas lima faktor, yaitu; tujuan pendidikan, anak didik, pendidikan, alat pendidikan dan lingkungan (Abu Ahmadi, 1985; 41), sedangkan yang dikembangkan oleh Marimba (1987;

19) berupa; adanya kegiatan yang dilakukan dengan sengaja, pendidik, peserta didik, bimbingan yang dilakukan secara sadar, dan alat yang dipergunakan.

Dari sekian banyak sistem yang ada, maka pada prinsipnya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Aktor atau pelaku yang terdiri dari; kyai, ustad, santri, dan pengurus
- b. Sarana perangkat keras yang terdiri dari masjid, rumah kyai, rumah dan asrama ustadz, pondok atau asrama santri, gedung sekolah atau madrasah, tanah untuk berolah raga dan sebagainya.
- c. Perangkat lunak, yang terdiri atas; tujuan, kurikulum, kitab, penilaian, tata tertib, perpustakaan, pusat dokumentasi, cara pengajaran, keterampilan, pusat pengembangan masyarakat, dan alat pendidikan lainnya.

Disamping beberapa mekanisme dan sistem yang dikembangkan dimuka, maka dikenalkan pula beberapa kajian mengenai sistem pengajaran, dimana pengajaran tersebut merupakan bagian pokok atas dikembangkannya beberapa kajian atas pondok pesantren, hal ini dapat digolongkan pada beberapa cara pengajaran yaitu:

- a. Sistem hafalan; yaitu cara belajar ini merupakan landasan utama bagi santri untuk mengafal beberapa kaidah atau pelajaran yang diberikan.
- b. Sistem bandongan, hal ini merupakan sistem belajar pertama yang dikembangkan oleh kyai, yang selanjutnya biasanya dibentuk ke dalam kelompok belajar, dan biasanya pengajarannya pun menggunakan bahasa Arab yang selanjutnya diterjemahkan kedalam bahasa setempat.

- c. Sistem sorogan, hal ini merupakan sistem belajar individual, dimana seorang kyai berhadapan langsung dengan santri, sehingga terjadi komunikasi dua arah antara santri dengan kyai.
- d. Sistem halaqoh, biasanya pada pengajaran model ini dikembangkan dengan cara diskusi dalam memahami berbagai kitab guna mendapatkan berbagai kesimpulan atas beberapa permasalahan yang berkembang dalam diskusi tersebut.

Dalam bahasa yang lain dikembangkan pula sistem pengajaran wetonan, yaitu sistem pengajaran dengan menggunakan metode kuliah, dimana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai yang menerangkan kitab kuning dengan cara kuliah, dan santri menyimak kitab masing-masing dan membuat catatan, istilah wetonan ini berasal dari kata Jawa yang berarti waktu, dan biasanya pengajar ini dilaksanakan pada hari jum'at, minggu dan hari-hari lainnya yang dianggap baik.

C. Inovasi dalam Tubuh Pondok Pesantren

Pada sebagian masyarakat tradisional sebenarnya sudah ada kemungkinan-kemungkinan untuk melakukan suatu pembaharuan, namun karena keterbatasan ruang lingkup terutama pengetahuan serta beberapa kesempatan yang kurang dimiliki oleh masyarakat tradisional, maka perubahan-perubahan tersebut cenderung lamban bila dibandingkan dengan masyarakat modern, demikian halnya yang terjadi pada masyarakat pesantren tradisional yang cenderung dianggap lamban dalam melakukan berbagai inovasi atas kekurangan-kekurangan yang selama ini membelenggu sistem yang ada.

Masyarakat Islam tradisional di Jawa dianggap statis dan demikian kuat terbelenggu oleh pikiran-pikiran ulama di abad pertengahan, sebenarnya telah mengalami perubahan-perubahan yang sangat fundamental, akan tetapi perubahan-perubahan tersebut demikian bertahap-tahap, bahkan demikian rumit dan cenderung lebih tersimpan dalam suatu sistem yang menyelimutinya, sehingga perubahan-perubahan tersebut tidak bisa nampak ke permukaan, walaupun sebenarnya terjadi di hadapan mata sendiri, kecuali bagi mereka yang mencermati perubahan-perubahan tersebut secara seksama terutama di kalangan pemikir-pemikir Islam.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Snouck bahwa sebenarnya Islam tradisional yang dalam aspek pendidikan mengimplementasikan sistem pendidikan pesantren ke dalam kegiatan belajar-mengajar hal ini sudah dianggap terbiasa melakukan perubahan-perubahan.

Adapun penyebab utama dari ketidak terbukaannya sistem perubahan tersebut disebabkan oleh kenyataan bahwa sikap pesantren memang sangat hati-hati dalam menentukan pilihan, sehingga selektifitas tersebut banyak pengamat mengatakan bahwa pesantren telah bersikap sangat tertutup, selektifitas tersebut sebenarnya dapatlah dimaklumi karena biasanya didasarkan atas beberapa pertimbangan yang paling utama adalah pertimbangan keagamaan serta komunitas sosial.

Dari beberapa sikap pesantren yang demikian tertutup itu dimungkinkan atas pengaruh jajahan Hindia Belanda yang telah lama membelenggu, sehingga akibatnya pesantren telah memilih jalan k0-operatif dengan berbagai pihak

khususnya pada saat itu dengan pihak penjajah, dari kondisi yang demikian itulah sehingga menyebabkan pesantren lebih selektif dalam melakukan suatu perubahan.

Akan tetapi perhitungan tahun 1950-an bahwa telah terjadi exodus para anak didik ke sekolah-sekolah umum (Slamet Efendi, 1983; VXI), kenyataan-kenyataan seperti ini merupakan akibat langsung dari semakin besarnya pengaruh lembaga-lembaga pendidikan yang dikembangkan oleh pemerintah dimata masyarakat.

Exodus anak didik tersebut tentu saja secara tidak langsung dapat mempengaruhi pesantren pada peradaban berikutnya mengalami suatu kesuraman, walaupun banyak lagi faktor-faktor lain yang menjadi penyebab, seperti banyaknya Kyai yang memanfaatkan ajang politik dan birokrat guna sebagai saluran aktifitas sosial keagamaan, dengan sendirinya, maka pergeseran nilaiupun semakin kian menjadi.

Exodus anak didik juga dapat ditafsirkan sebagai pertanda adanya pergeseran aspirasi dan tujuan serta tuntutan masyarakat dari orientasi murni keilmuan dan keagamaan menuju suatu tarap kehidupan yang birokratik dan menuju orientasi materialistis dan politis.

Pesantren dalam kiprahnya telah memberikan pelajaran-pelajaran agama Islam tanpa mengharapkan imbalan dan balasan jasa seperti adanya ijazah dan sejenisnya yang dapat dijadikan alat guna untuk mendapatkan kepastian pekerjaan, tetapi sebaliknya sekolah-sekolah umum terlalu banyak memberikan pengharapan yang pasti akan pekerjaan yang akan dinikmati di kemudian hari.

Disamping faktor diatas, pembaharuan dalam tubuh pesantren dipengaruhi pula oleh faktor ideologis, kebutuhan memperbaiki kualitas dan terakhir pertimbangan strategis, faktor ideologis dimaksudkan sebagai lembaga pendidikan Islam yang senantiasa memberikan pegangan kepada masyarakat untuk berpegang teguh kepada ajaran agama Islam untuk dijadikan dasar ketika melakukan suatu hal, ajaran Islam ini secara tegas mentolelir adanya pembaharuan.

Sedangkan faktor strategis merupakan kebutuhan lembaga untuk semakin memperbaiki diri, dan faktor ini erat kaitannya dengan masalah perjalanan lembaga pendidikan Islam, yaitu dengan melihat sendiri hasil yang dicapai oleh tingkat pendidikan dan pengajaran santri kurang maksimal, terutama dalam pasaran dunia kerja, dan hal ini dapat dilakukan dengan melakukan ko-operatif dan non-ko-operatif dengan pihak lain yang dapat dijadikan rekan atau mitra dalam melakukan kerjasama.

Adapun faktor kualitas merupakan suatu tuntutan masa depan pesantren agar output atau lulusan pesantren agar dianggap semakin mampu untuk bersaing dengan pasar kerja dan untuk hidup layak di masyarakat.

Pembaharuan ada seringkali diidentikan dengan istilah modernisasi, kata seperti ini merupakan pengalihan bahasa dari Latin yang diadopsi kedalam bahasa Indonesia, yaitu asal kata *modernus* (modo berarti baru saja), atau dalam bahasa sekarang mutakhir (Foeler, 1973; 778), adapun menurut bahasa Inggris kata modern diartikan dengan "*of the present or recent time*" (berkenaan dengan masa kini), yang dalam hal ini dapat diartikan pula sebagai "*a person on think of*

modern times and though “ yang berarti manusia, benda atau pemikiran Moslem (Guralink, 1987; 387).

Adapun kata pembaharuan itu sendiri berasal dari bahasa Arab yang berarti *tajdid*, dengan demikian, maka pembaharuan itu sendiri merupakan pengertian atas segala sesuatu yang dianggap baru, dan hal ini memang baru ditemukan dan tidak pernah tersentuh oleh orang lain atau sesuatupun, dalam pengertian lain *tajdid* diartikan pula dengan

- Pengembalian semua bentuk kehidupan keagamaan pada contoh zaman awal Islam, dan gerakan ini mengorientasikan pada usaha-usaha pemurnian.
- Dapat pula diartikan sebagai upaya pengimplementasikan ajaran Islam sesuai dengan tantangan perkembangan kehidupan, dan gerak yang memperjuangkan ide-ide ini adalah disebut dengan gerakan pembaharuan atau *renewel* (Jaenuri, 1995; 41).

Pandangan modernisasi dalam Islam cenderung mengarah kepada salah satu akibat pada kemajuan yang terjadi di Barat dan ditambah lagi dapat merubah dasar-dasar keagamaan yang fundamental, kemudian cenderung mengarah kepada weternisasi yang berakibat pada kehidupan dan paham materialistis (Anshari, 1983; 196).

Pembaharuan dalam tubuh pesantren berarti dapat diartikan secara luas yaitu terjadi salah satu perubahan pada gerak dan ide yang kesemuanya merupakan gerak rentetan aksi yang dilancarkan secara sadar guna merumuskan bahkan membentuk kembali pola dan tatanan yang telah mengalami perubahan-

perubahan, baik yang bersifat revolusioner ataupun yang dialami secara bertahap, (Bahasoen. 1984; 107).

Mengakar pada permasalahan diatas, maka inovasi dalam tubuh pesantren dapat diartikan sebagai penataan kembali lembaga pendidikan tersebut melalui penyempurnaan diberbagai bidang, khusus dalam penelitian ini, maka penulis lebih cenderung mendekati diri pada disiplin ilmu manajemen, dengan penataan kembali bidang ini, maka kebijakanpun akan semakin berjalan dengan baik dan kinerja pesantren semakin menggeliat dan tidak hanya dipandang sebelah mata.

Asumsi diatas membawa kepada suatu titik perhatian bahwa dengan manajemen kepemimpinan yang professional mendorong pesantren untuk melakukan kinerjanya dengan baik, bukti pertama untuk kemajuan tersebut terletak pada unsure dasar Kyai sebagai figure kepemimpinan dalam pesantren tersebut.

Menitik beratkan figure kepemimpinan Kyai sebaga sosok panutan masyarakat, maka suatu inovasi yang dilakukan oleh pesantren pun tiak akan terlepas dari berbagai komponen pendukung lainnya, dalam hal ini terutama keinovatifan pesantren sebagai suatu organisasi sosial.

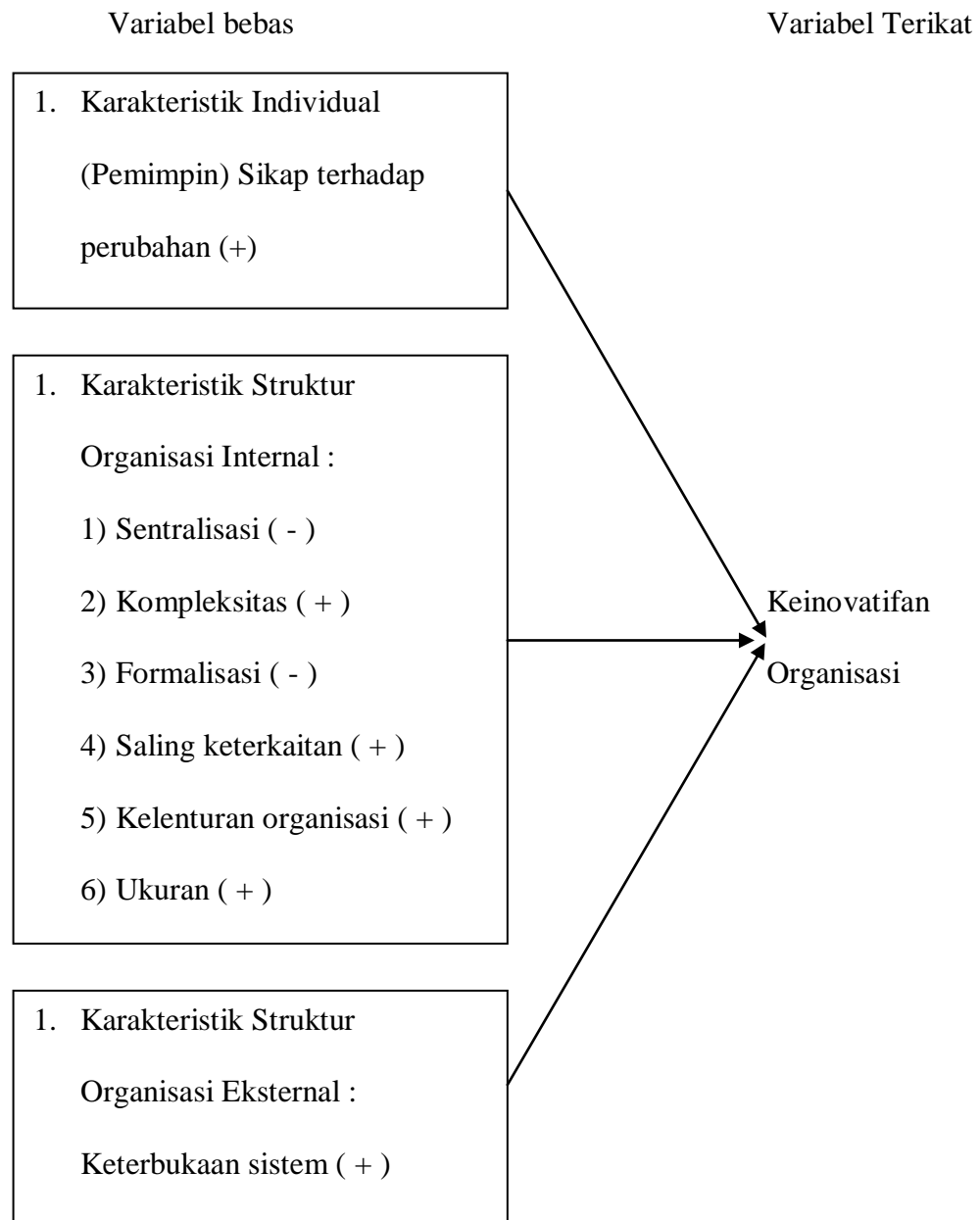
Beberapa ratus penelitian tentang keinovatifan organisasi telah dibahas dan bahkan diselesaikan pada decade 1970-an, maka ada salah satu jenis penelitian difusi yang berbeda dalam organisasi dimulai, yang menitik beratkan pada proses inovasi di dalam organisasi.

Penelitian keinovatifan organisasi membantu menjelaskan karakteristik dari organisasi yang inovatif, maka dengan berlandaskan pada paradigma dibawah ini, akan dapat diukur sampai sejauhmanakah pesantren telah melakukan berbagai inovasi baik berhubungan dengan manajerial ataupun dengan berbagai bentuk kebijakan yang digariskan oleh Kyai, organisasi yang lebih besar lebih inovatif justru ada ketika individu-individu dengan status sosial yang lebih tinggi sehingga memungkinkan derajat orisinialitas yang jujur terjadi dalam penelitian keinovatifan organisasi, walaupun methodologi penelitiannya secara langsung diambil dari penelitian keinovatifan untuk tingkat individual.

Keinovatifan pesantren sebagai suatu organisasi tidak akan terlepas dari beberapa variabel bebas, yakni *pertama* karakteristik individu pemimpin pesantren, dan *kedua* karakteristik struktur organisasi interna pesantren, *ketiga* karakteristik struktur organisasi eksternal pesantren, disini kita melihat variabel bebas berhubungan dengan keinovatifan organisasi sebagai variabel terikat, (mimbar ilmiah X N0 39, 2000; 13), model seperti ini bisa dilihat pada gambar berikut :

Gambar: 6

Variabel Pendukung Inovasi Organisasi



Karakteristik struktur organisasi pesantren didasarkan atas beberapa elemen, diantaranya; sentralisasi, kompleksitas, formalisasi, saling keterkaitan, kelenturan organisasi, sentralisasi biasanya ditemukan berhubungan erat secara

negatif dengan keinovatifan, artinya hal ini dapat dilihat bahwa semakin kekuasaan dipusatkan dalam organisasi, maka ada kecenderungan semakin kurang inovasi organisasi tersebut, banyak sudah gagasan baru dalam suatu organisasi dibatasi bila ada sedikit pemimpin kuat yang mendominasi sistem tersebut, misalnya dalam suatu organisasi yang sentralistis seperti pesantren, pucuk pimpinan kurang baik dalam mengidentifikasi masalah-masalah pada tingkat operasional atau mengajurkan inovasi-inovasi yang relevan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan, walaupun permulaan suatu inovasi dalam organisasi pesantren bisa mendorong penerapan dari inovasi, pertama kali keputusan inovasi tersebut dibuat.

Disamping sentralisasi kekuasaan sebagai variabel pendorong keinovatifan organisasi, maka kompleksitas juga merupakan suatu sistem yang tidak dapat diabaikan, kompleksitas tersebut merupakan derajat dimana anggota-anggota suatu organisasi memiliki tingkat pengetahuan dan keahlian yang relatif tinggi, biasanya diukur melalui rentangan jabatan dan keahlian serta derajat profesionalismenya yang terungkap melalui latihan-latihan resmi, kompleksitas mendorong anggota organisasi untuk menyusun dan menawarkan inovasi-inovasi, tetapi hal tersebut bisa mempersulit kesepakatan tentang bagaimana mengaplikasikannya, sehingga hal ini membutuhkan formalisasi sebagai bentuk penerapan kebijakan menuju suatu keinovatifan.

Formalisasi adalah merupakan derajat dimana suatu organisasi menekankan ketaatan terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur dalam peran kinerja para anggota organisasi, formalisasi semacam ini berlaku pula untuk

mengalangi pertimbangan inovasi oleh anggota organisasi yang mendorong penerapan inovasi tersebut, sehingga bagaimanapun suatu model kebijakan yang dilakukan oleh pemimpin suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja para anggotanya, oleh sebab itu keterkaitan masing-masing anggota organisasi dibutuhkan dalam pengukuran keinovatifan organisasi.

Saling keterkaitan itu sendiri merupakan derajat dimana unit-unit dalam suatu sistem sosial dihubungkan oleh jaringan-jaringan interpersonal, gagasan-gagasan baru dapat saja mengalir secara mudah diantara anggota organisasi jika organisasi itu sendiri memiliki keterkaitan jaringan yang tinggi, sebab secara langsung variabel ini akan menghubungkannya dengan keinovatifan organisasi.

Pesantren sebagai sosok organisasi yang memiliki jaringan yang luas terutama dengan masyarakat, hendaknya memiliki kemudahan dalam merefleksikan keinovatifannya, namun pada kenyataannya pesantren sebagai salah satu sosok organisasi yang kaku yang pada satu sisi sering menekankan kebutuhan dan gagasan yang bahkan masyarakat sendiri kurang memahami akan bentuk kebijakan tersebut sebab hal ini berhubungan langsung dengan sosok dan figure seorang Kyai yang mengeluarkan kebijakan tersebut, sehingga lajimnya suatu kebijakan seorang kyai, maka kebijarkannya tersebut tidak dapat ditawar lagi bahkan merupakan keputusan pinal, sehingga pengukuran keinovatifan pesantren dapat diukur dan di dukung pula oleh kelenturan pesantren itu sendiri.

Kelenturan pesantren sebagai suatu organisasi merupakan derajat dimana sumber-sumber yang tidak terikat (netral), tersedia di dalam pesantren tersebut, hal ini dimaksudkan bahwa pesantren sebagai suatu organisasi secara positif

berhubungan dengan keinovatifan organisasi, khususnya untuk inovasi biaya tinggi, sehingga ukuran keinovatifan biasanya diukur pula oleh ukuran suatu organisasi secara konsisten, sebab hal ini ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan keinovatifannya, maka dapat dijelaskan bahwa semakin besar organisasi, maka akan semakin inovatif (Mimbar Ilmiah, 2000, 39).

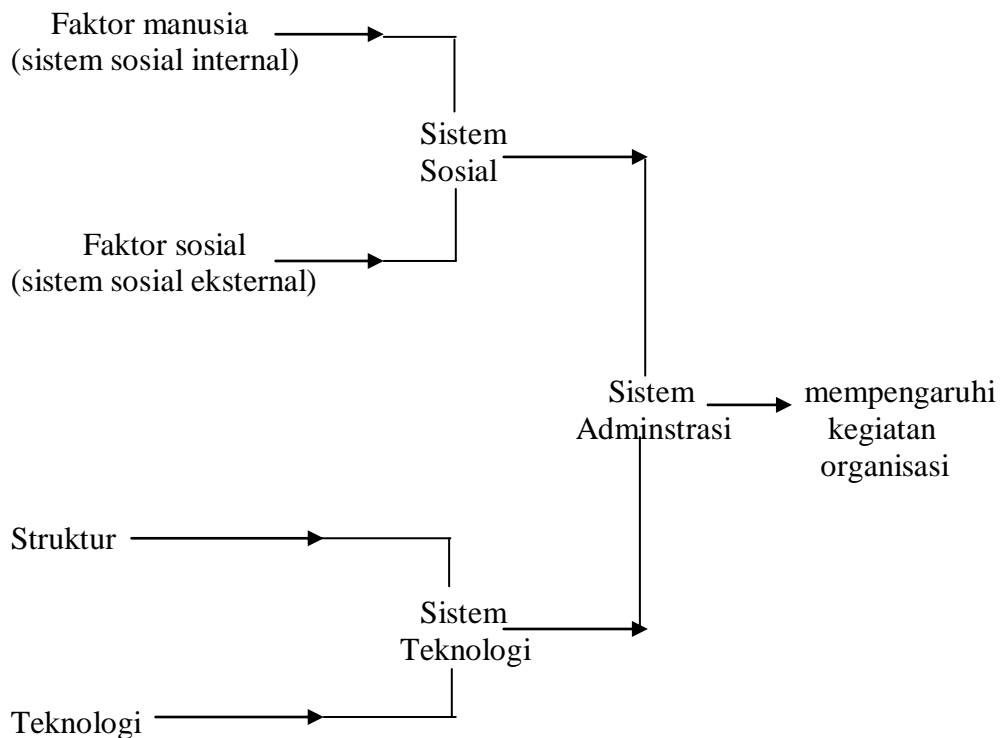
Mengapa para peneliti secara konsisten menemukan bahwa ukuran merupakan satu dari predictor yang paling baik dari keinovatifan organisasi ?, hal ini dilihat bahwa ukuran merupakan suatu variabel mudah untuk diukur, dengan suatu taraf ketepatan yang relatif tinggi, sehingga ukuran dimasukkan untuk menjadi salah satu kejian tentang penelitian keinovatifan suatu organisasi, juga dalam sisi lain bahwa ukuran merupakan suatu wakil dari beberapa dimensi yang mengantar kepada inovasi organisasi; sumber total sumber yang lamban, keahlian teknis, dan para anggota organisasi merupakan pendukung berikutnya bagi suatu inovasi, sisi lain ada variabel yang tidak di identifikasikan ini belum dipahami secara jelas atau diukur secara tepat dalam kebanyakan penelitian.

Hasil dari beberapa penelitian tentang keinovatifan organisasi menunjukkan korelasi yang agak rendah dari setiap variabel bebas dengan keinovatifan organisasi, hal ini di dasarkan atas satu pertimbangan bahwa setiap variabel struktur organisasi bisa berhubungan dengan inovasi dalam satu arah selama permulaan tahap proses inovasi, dan dalam arah yang berlawanan selama implementasi, sentralisasi yang rendah, kompleksitas yang tinggi dan formalisasi yang rendah membantu permulaan proses. Suatu inovasi organisasi, akan tetapi

karakteristik structural ini menyelitkan suatu organisasi untuk menerapkan inovasi tersebut (Zaltman, dkk 1997; 45).

Selain beberapa faktor pendung inovasi seperti diterangkan di atas, berikut ini ada beberapa faktor pendukung yang berpengaruh terhadap inovasi, terutama dilihat dari faktor eksternal dan internalnya.

Gambar: 7
Faktor Eksternal dan Internal
Yang Mempengaruhi Inovasi Organisasi



Gambar diatas menunjukkan bahwa setiap usaha merencanakan untuk melakukan suatu perubahan memerlukan persiapan, dan yang bersifat teknik yang mengelilingi organisasi, sistem sosial ditentukan oleh manusia, yakni sistem sosial internal dan sistem sosial eksternal individu yang mempengaruhi sistem

kepribadiannya, sedangkan sistem yang bersifat teknik yakni sistem teknologi yang sangat ditentukan oleh struktur dan keberadaan teknologi itu sendiri.

Sebagai salah satu contoh inovasi yang dilakukan oleh sistem pendidikan di Indonesia banyak sekali baik secara mikro maupun makro, seperti dengan diberlakukannya SKS di pendidikan tinggi yang dimulai pada awal tahun 1982, sehingga hal ini mengacu kepada teori inovasi pendidikan melalui berbagai tahapan dan uji coba.

Inovasi sebagai suatu sistem terbuka di dukung pula oleh beberapa komponen yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya, dengan menentukan pilihan inovasi sebagai suatu analisa atas sistem terbuka dari adanya perkembangan ilmu pengetahuan, maka hal ini dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan organisasi akan inovasi, proses, dan evaluasi.

1. Analisis Kebutuhan Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi dimodifikasi agar sesuai dengan organisasi, selain itu struktur organisasi dapat diubah untuk mengakomodasi inovasi tersebut, kadang-kadang suatu unit organisasi baru di buat agar tanggap terhadap inovasi tersebut, seperti ketika organisasi memasang suatu perangkat teknologi baru seperti komputer, dalam kasus seperti ini inovasi bisa mempengaruhi struktur dari keseluruhan organisasi, seperti ketika salah satu pesant diterima, maka dengan sendirinya setiap anggota organisasi memiliki akses komunikasi langsung dengan sempurna.

Penerapan dari suatu sistem inovasi teknologi dalam suatu organisasi terdiri dari adaptasi bersama inovasi dan organisasi tersebut, khususnya setiap

perubahan selama sub implementasi. Inovasi tidak hanya beradaptasi dengan penyusunan organisasional dan industrial yang ada, tetapi mereka juga mengubah struktur dan praktek dari lingkungan tersebut, (Van Den Ven, 1986).

Adaptasi bersama ini harus terjadi karena inovasi apapun hampir tidak sesuai secara persis dengan organisasi di mana inovasi itu akan digunakan, oleh sebab itu, maka dalam hal ini diperlukan suatu kreatifitas untuk menghindari, bahkan mengatasi ketidak sesuaian yang terjadi antara inovasi dengan organisasi.

Tekhnologi sering dianggap sebagai suatu kekuatan eksternal dan objektif yang dapat mempengaruhi struktur organisasi, suatu pandangan yang lebih baru dan realistic terhadap tekhnologi dalam suatu sistem organisasi, suatu pandangan baru akan lebih menitik beratkan pada posisi hasil yang dicapai dari interaksi manusia.

Tahapan redefinisi dan restrukturisasi dalam proses inovasi suatu organisasi terdiri dari konstruksi sosial, dimana persepsi tentang masalah organisasi dan inovasi muncul secara bersamaan dan diubah satu sama lain, jika inovasi berasal dari dalam organisasi, maka individu-individu menganggapnya sebagai familiar dan cocok karena hal tersebut mudah bagi mereka untuk menentukan dan memberikan makna kepada gagasan baru, demikian halnya jika inovasi dilakukan oleh sumber-sumber luar tetapi tetap bersifat fleksibel dan bisa di reinvensi, maka anggota-anggota dapat didefinisikan gagasan baru itu sehingga menjadi milik mereka sendiri.

Inovasi yang berhubungan dengan perangkat tekhnologi tidak semalanya menciptakan kepastian, sebab terkadang yang tidak menyenangkan dalam suatu

sistem yang sering menimbulkan resistensi terhadap teknologi tersebut terutama dalam aplikasinya.

Gerwin (1988) menemukan sesuai yang bermanfaat untuk mengidentifikasi tiga jenis ketidak pastian yang berbeda-beda dalam meneliti teknologi manufaktur yang berbantuan dengan teknologi, seperti komputer “ketidak pastian teknis, yakni derajat dimana ada kesulitan bagi suatu organisasi dalam menentukan langkah reabilitas, kemampuan, dan ketetapan, dari teknologi baru tersebut”.

Inovasi dalam suatu organisasi terutama diselidiki dengan mengkorelasikan variabel-variabel bebas dengan keinovatifan organisasi dengan analisis *data cross sectional* suatu temuan dalam penelitian keinovatifan organisasi bahwa dalam suatu organisasi diminta untuk memberikan data, namun demikian ditemukan koreksi rendah antara variabel-variabel karakteristik dengan keinovatifan organisasi, dan jenis penelitian ini saat sekarang sudah ketinggalan zaman.

2. Proses Inovasi dalam Organisasi.

Proses inovasi dalam suatu organisasi sudah ditelusuri oleh para ahli difusi guna mengidentifikasi urutan utama dari suatu keputusan, tindakan dan juga peristiwa-peristiwa dalam proses ini, data tentang proses suatu inovasi dapat diperoleh dengan mensistensikan persepsi dari inovasi, catatan-catatan tertulis tentang penerimaan organisasi dan sumber-sumber data lain.

Asumsi umum dari penelitian tentang inovasi dalam organisasi adalah bahwa variabel-variabel organisasi berlaku terhadap perilaku inovasi bersama-sama dengan anggota-anggota organisasi, maka koreksi organisasi dari penelitian-

penelitian proses inovasi ini menambahkan sejenis perlengkapan intelektual untuk analisis ini, dalam penelitian seperti ini organisasi sering dilihat sebagai penghalang bahkan penolak inovasi, sekurangnya masalah yang biasanya ditemui dalam usaha untuk menerapkan suatu inovasi dalam usaha untuk mengaflikasikan inovasi tersebut.

Inovasi sebagai suatu proses memiliki lima langkah utama yang hendak ditempuh dalam merefleksikan inovasi tersebut, yakni :

a. Agenda Setting

Hal ini terjadi dalam proses inovasi ketika suatu masalah organisasional umum bisa menciptakan suatu kebutuhan bagi suatu inovasi didefinisikan, proses agenda setting berlangsung pada setiap saat dalam setiap sistem tersebut, hal tersebut merupakan suatu keharusan sehingga sistem mengetahui apa yang sedang berlangsung pada setiap saat dalam setiap sistem tersebut, agenda setting adalah cara dimana kebutuhan-kebutuhan, masalah-masalah, isu-isu muncul melalui sistem dan diprioritaskan untuk diperhatikan dalam suatu hierarki (Dearing dan Rogers).

b. Penyesuaian

Penyesuaian didefinisikan sebagai tahap dalam proses inovasi dimana suatu masalah dari agenda organisasi disesuaikan dengan suatu inovasi, dan penyesuaian ini direncanakan dan dirancang, pada tahapan berikut proses inovasi menjadi masalah bersama-sama membentuk permulaan yang didefinisikan sebagai semua pengumpulan informasi, pengkonseptualisasi dan perencanaan untuk penerimaan suatu inovasi yang menimbulkan keputusan untuk

menerimanya, sub proses inplementasi terdiri dari tiga tahapan yakni; redefinisi, klarifikasi, dan rutinisasi.

c. Redefinisi

Hal ini terjadi bila inovasi direinvenisi untuk mengakomodasi kebutuhan dan struktur organisasi dan struktur organisasi tersebut dimodifikasi agar sesuai dengan inovasi tersebut. Inovasi dan organisasi diharapkan untuk berubah, sekurang-kurangnya pada taraf tertentu, selama tahap redefinisi dalam tahap inovasi, namun demikian suatu penelitian terhadap beberapa proses dalam tiga organisasi oleh Tyre dan Orlikowski (1994) menemukan bahwa hanya sedikit kesempatan yang tersedia dalam suatu organisasi dimana inovasi dimodifikasi.

d. Klarifikasi

Klarifikasi terjadi bila inovasi digunakan secara luas dalam suatu organisasi, sehingga makna dari gagasan barunya secara berangsur-angsur menjadi lebih jelas bagi para anggota organisasi tersebut, penerapan suatu inovasi yang terlalu cepat pada tahap klarifikasi sering menimbulkan hasil-hasil yang bisa membawa malapetaka.

Efek samping yang tidak diharapkan atau ketidak pahaman terhadap inovasi bisa terjadi, jika diidentifikasi dengan jelas, maka tindakan korektif bisa dilakukan, pengaturan yang stabil dibuat untuk inovasi dalam organisasi pada tahap klarifikasi dalam proses inovasi, inovasi menjadi dimasukkan kedalam struktur organisasi.

Tahap klarifikasi dalam proses inovasi di dalam suatu organisasi terdiri dari konstruksi sosial bila suatu gagasan baru diimplementasikan pertama kali dalam suatu organisasi tersebut.

e. Rutinisasi

Rutinisasi terjadi bila inovasi dimasukkan kedalam kegiatan-kegiatan reguler organisasi dan inovasi kehilangan identitas khasnya, pada tahapan ini, proses inovasi dalam suatu organisasi menjadi lengkap, pada anggota organisasi sudah berfikir lagi tentang inovasi itu sebagai suatu gagasan baru, ia sudah diserap sepenuhnya kedalam kegiatan-kegiatan rutin organisasi.

3. Penelitian Atas Inovasi Organisasi

Setiap organisasi memiliki order dan tatanan untuk mengatur hubungan timbal balik fungsional diantara perbagai unit kerja, sehingga akibatnya apabila ada perubahan yang terjadi dalam satu unit kerja maka otomatis akan mempengaruhi unit lainnya, bentuk perubahan dimaksud adalah perubahan hierarki dan wewenang, peranan individu dalam pekerjaan, penataan kembali hubungan kerja melalui jaringan komunikasi formal, tampilan jenis pekerjaan dan penciptaan kerja baru yang disebabkan oleh kehadiran teknologi.

Pendekatan humanistic terhadap inovasi nampaknya sampai saat sekarang merupakan salah satu pendekatan yang dianggap efektif untuk suatu inovasi dalam organisasi apapun, sebab dengan pendekatan semacam ini keterlibatan masing-masing anggota akan semakin dekat dan semakin mempermudah bagi terlaksananya inovasi. Demikian halnya dengan inovasi kepemimpinan yang dilakukan oleh organisasi seperti pesantren akan lebih menyentuh dan lebih

memudahkan untuk melakukan inovasi di maksud bila sentuhan dan pendekatan humanistic lebih dikedepankan, adapun pendekatan selama ini yang dipergunakan oleh pesantren adalah suatu pendekatan kharismatik, sehingga nampaknya mengalami suatu kesulitan ketika pesantren harus melakukan suksesi, dan pada intinya di dalam pesantren sampai saat sekarang tidak melakukan suksesi secara formal sebab kepemimpinan didasarkan atas turun temurun dan kekeluargaan.

Hal diatas merupakan salah satu kendala yang akan dihadapi pesantren di kemudian hari, terlebih jika pengganti mendatang tidak seperti pemimpin terdahulu terutama dalam kharismatiknya, dari analisa penulis, pesantren kurang cermat dalam melakukan suksesi bahkan tidak pernah membuka peluang untuk orang lain untuk masuk kedalam dinasti pesantren tersebut, sehingga akibat yang muncul yaitu pesantren harus dengan siap diri membuka peluang bagi pihak eksternal yang memang sejalan dengan ide pesantren untuk melakukan pergantian kepemimpinan dan bila tidak, maka hendaknya pesantren mempersiapkan diri jauh calon pemimpin untuk masa mendatang, dan jika hal ini dilakukan, maka pesantren ditakutkan hanya akan tinggal sebuah nama.

Dalam hal ini ada sedikitnya beberapa pertimbangan bagi pesantren untuk melakukan pergantian kepemimpinan, yakni ; (a) Berikan kesempatan untuk pihak luar dalam berperanserta dalam proses pergantian kepemimpinan tersebut (b) bersikaplah lebih fleksibel (c) memberikan antusiasme dan penghargaan akan gagasan inovasi

D. Beberapa Studi tentang Manajemen

- a. Fleksibilitas, Efektifitas, dan Efisiensi Manajemen

Manajemen yang baik ialah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, dan yang sesuai dengan obyek yang ditangani serta tempat organisasi itu berada. Sebagai bagian dari suatu ilmu, seharusnya manajemen itu tidak boleh menyimpang dari konsep manajemen yang sudah ada.

Dalam teori manajemen modern, manajemen yang baik setidaknya mencakup tiga sifat, yaitu fleksibel manajemen, efektifa manajemen dan efisien manajemen. Manajemen yang dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi disebut manajemen yang fleksibel, (Made Pidarta, 1992: 18). Manajemen ini tidak kaku, ia dapat berlangsung dalam kondisi dan situasi yang berbeda-beda. Kebijakan-kebijakan pemerintah yang baru, tuntutan-tuntutan masyarakat yang berubah dari semula, perubahan-perubahan nilai masyarakat, dan sebagainya tidak akan menghentikan aktivitas manajer ini. Manajemen akan berjalan terus dengan rivisi di sasa-sini. Hal ini menjamin kelangsungan hidup organisasi. Oleh sebab itu para manajer perlu mengusahakan manajemennya agar bersifat fleksibel.

Ada sejumlah nilai yang pada umumnya bisa diterima dalam manajemen. Nilai-nilai yang dimaksud ialah kebahagiaan, ketaatan pada hokum, konsistensi, integritas, dan kesetiaan (Massie, 1973 28). Kebahagiaan ialah nilai tertinggi, bukan saja pada manajemen melainkan pada setiap aktivitas manusia. Sebab seseorang yang merasa bahagia akan melakukan kegiatan sepenuh hati dengan menomorduakan imbalan materi. Manajer yang bahagia merasa pekerjaannya sebagai sesuatu yang indah, yang memikat dirinya, yang mempesona hatinya

untuk bekerja tanpa mengenal lelah. Ia mampu menikmati estetika manajemen, manajemen menjadi hobinya.

Ketaatan kepada hukum sebagaimana didambakan oleh para pecinta hukum, juga diharapkan terjadi pada manajemen. Sebab manajemen itu sendiri pada hakikatnya menciptakan hukum untuk organisasinya sendiri, berupa peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan. Ciptaan ini perlu ditaati bila ingin administrasi berjalan dengan lancar. (Made, 1992 : 18).

Menurut Made Pidarta, nilai konsistensi hampir sama dengan nilai ketaatan kepada hukum dan kesetiaan. Sebab perilaku dan tatakerja para personalia organisasi termasuk para manajer sudah diatur oleh peraturan organisasinya. Diharapkan mereka semua setia kepada peraturan ini dengan cara mematuhi. Perilaku dan tata kerja yang setia atau patuh kepada peraturan menunjukkan konsistensinya akan peraturan itu. Kalau kesetiaan dan kepatuhan itu berlangsung lama maka terjadilah konsistensi yang berkelanjutan. Akan tetapi perlu diperhatikan juga bahwa dalam penerapan manajemen memerlukan sikap kreatif di samping ketajaman hipotesis tentang sifat budaya manusia dan masyarakat dimana manajemen itu akan diterapkan. Sehingga kalau mengabaikan hal ini akan terperosok dalam situasi dilematis, atau jebakan yang tidak terpikirkan sebelum terjadi. (Tim Pembina al-Islam dan Kemuhammadiyah, 1990 : 133).

Integritas pribadi adalah suatu nilai yang sangat diperlukan terutama oleh para pemimpin. Pemimpin yang baik harus memiliki berkepribadian yang utuh agar dapat memikat orang lain, orang menjadi simpati padanya, orang tertarik dengan pembicaraannya, orang terkesima olehnya, (Buchari Alma, 2002 :54).

Agar ia dapat diterima dengan baik oleh para anggotanya, maka ia perlu memiliki integritas pribadi. Suatu pribadi yang bisa berbaur dengan pribadi-pribadi lain, suatu kemampuan ini bersumber dari kemampuan menghargai orang lain, menghayati perasaan orang lain, toleransi dan bekerjasama. Seseorang manajer adalah juga seorang pemimpin, maka ia perlu memiliki integritas pribadi.

Menurut Evans (1981 : 39), seorang manajer harus memiliki otoritas dan akuntabilitas. Keduanya harus berimbang. Selanjutnya ia mengatakan bahwa bila otoritas saja yang dimiliki manajer akan bertindak sewenang-wenang, sebaliknya bila ia hanya memiliki akuntabilitas ia tidak akan mengejar apa-apa. Akuntabilitas adalah lebih dari hanya sekedar tanggung jawab akan penyelesaian tugas yang dibebankan oleh atasan, ialah penyelesaian tugas-tugas yang memberi kepuasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terutama para atasan. Agar bisa belakukan pekerjaan seperti ini perlu dukungan dari orang-orang yang patut diajak berinteraksi.

Kearah mana manajemen pendidikan itu harus ditujukan? Made Pidarta, seorang ahli manajemen pendidikan memberikan uraian bahwa di samping seorang manajer sudah diberi otoritas oleh atasannya, ia sebaiknya seorang profesional dalam bidangnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memenej organisasinya dengan baik, efektif dan efisien di samping fleksibel.

b. Manajemen Pesantren pada Aspek Teknis (*Managemen by Techniques*)

Manajemen pada aspek teknis ialah usaha para manajer menangani teknik-teknik yang ada dalam organisasinya, agar teknik-teknik itu dapat digunakan seoptimal mungkin dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Teknik-teknik baru

dikembangkan pula untuk menjawab tantangan perubahan zaman, baik dalam tekniknya itu sendiri maupun dalam usaha memenuhi tuntutan lingkungan dan inovasi. (Made Pidarta: 1992 : 90).

Dalam hal ini adalah bagaimana manajemen yang dikembangkan oleh pondok pesantren dapat memberikan kontribusi yang produktif, kualitatif dan bermanfaat. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis akan mencoba menguraikan tentang manajemen pesantren pada aspek teknis pengolahan organisasinya. Akan tetapi sebelum lebih jauh mengungkap bagaimana manajemen pesantren pada aspek teknisnya, terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian-pengertian dasar tentang manajemen dan kepemimpinan itu sendiri.

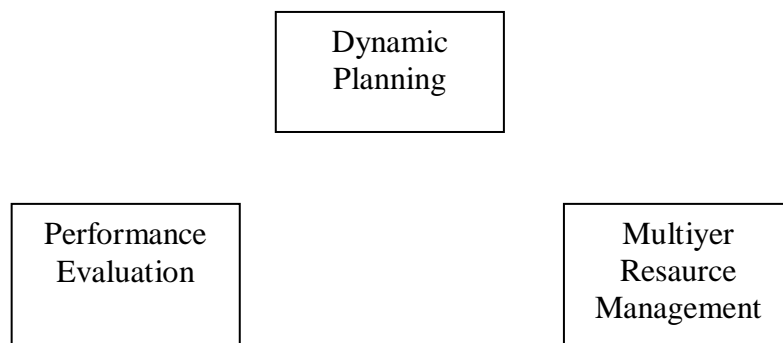
1. Manajemen

Istilah *manajemen* berasal dari bahasa Inggris *management*. Istilah ini terjadi dari akar kata *manus*, tangan, yang berkaitan dengan kata *menagerie* yang berarti beternak. *Menagerie* juga berarti sekumpulan binatang liar yang dikendalikan di dalam kandang. Kata *manus* dipengaruhi oleh kata *ménage* yang datang dari bahasa Perancis kuno *mesnage*. Kata ini berasal dari bahasa Latin *mansionaticum* yang berarti pengelolaan rumah besar. Jadi dipandang dari segi arti kata, manajemen berarti pengelolaan, (Taliziduhu Nadraha, 1988: 91). Kamus istilah Manajemen (1978) mengartikan manajemen sebagai (1) proses penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran, dan (2) pejabat pemimpin yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.

Dalam *The History of Management Thought* (1972), clued S. George, Jr. mengungkapkan bahwa peninggalan sejarah berupa catatan tertulis yang terdapat

di bekas kerajaan Sumeria berusi sekitar 5000 tahun SM, adalah sumbangan pertama di bidang manajemen . Negeri Sumeria ini terletak di bagian paling selatan Mesopotamia, dekat bekas muara sungai Tigris dan Euphrates. Berbagai peninggalan sejarah lainnya di bagian-bagian dunia ini menunjukkan kemampuan bangsa-bangsa untuk memobilisasi sumber-sumber, baik sumberdaya alam, maupun sumber daya manusia.

Mc Corkle, Jr. dan Archibald dalam *Management and Leadership in Higher Education* (1982), menyebutkan tiga fungsi manajemen, yaitu perencanaan dinamik, manajemen sumber-sumber, dan evaluasi. Menurut siklus seperti di bawah ini :



Siklus Management menurut McCorkle dan Archibald

Sondang P. Siagian, sebagaimana dikutip Malayu SP. Hasibulah (1997: 2), memberikan definisi manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Herbert G. Hicks dan C. Ray Gullett dalam *Management* (1983: 7) berpendapat “*managing is the procces of getting things done by and thorough others*”. Definisi ini merupakan modifikasi dan pengembangan definisi yang

dibuat oleh Mary Parker Follett, *“the art of getting things done through people”*. *“Things”* dalam definisi Hicks dan Gullett disebut *“results”* oleh Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam *Fundamentals of Management* (1981: 4). Mereka mendefinisikan manajemen sebagai berikut :

“Management consists of activities undertaken by one or more persons to coordinate the activities of other persons to achieve results not achievable by any one person acting alone.”

Dinamakan *“organization goals”* oleh James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam *Management* (1986: 4). Definisi manajemen menurut kedua penulis tersebut demikian:

“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to, achieve stated organizational goals.”

Dari sekian definisi tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen bertolak dari suatu tujuan tertentu, yang disebut *tujuan organisasi*. Untuk mencapai tujuan organisasi itu diperlukan kegiatan, yaitu *“activities of other persons”* dalam definisi Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, yang dapat disebut *kegiatan operasional*. Kegiatan operasional ini perlu dikoordinasikan, dipimpin, dan dikontrol, dan sumber-sumber organisasional digali, disiapkan, dan digunakan (Stoner dan Wankel). Kegiatan-kegiatan itulah yang disebut *kegiatan manajerial*.

Akan tetapi perlu diketahui bahwa dalam manajemen peranan unsure manusia menjadi penentu, karena manusialah yang menetapkan sasaran, merencanakan dan selalu berperan aktif pada setiap kegiatan yang dilakukan. Manusia mutlak harus berperan aktif dalam semua kegiatan supaya alat-alat canggih yang dimiliki organisasi ataupun perusahaan bermanfaat untuk merealisasi tujuan.

2. Kepemimpinan

a. Definisi dan Hakikat Kepemimpinan

Definisi sebagai rumusan tentang ruang lingkup dan ciri-ciri konsep yang menjadi pokok pembicaraan, sempat menimbulkan selisih pendapat di antara para pakar. Di satu pihak berpendapat membicarakan definisi akan sungguh-sungguh merupakan maut, definisi tentang suatu pokok persoalan di perlukan. (Wahjosumodjo, 1999: 16).

Demikian pula walaupun ada di antara para pakar berpendapat definisi suatu pokok pembicaraan (*subject matter*) tidak akan dapat membantu banyak tujuan, tetapi satu pendekatan yang memiliki alasan kuat, tampil bahwa definisi, memberikan satu landasan pemahaman fenomena untuk dipelajari.

Dari definisi sesuatu pokok permasalahan (*subject matter*) akan diperoleh keterangan atau frase yang mengungkapkan makna, atau ciri-ciri utama dari subject matter tersebut, baik berupa orang, benda, proses atau kegiatan. (1999: 16).

Oleh karena itu, banyak definisi diberikan tentang kepemimpinan. Namun sebelum lebih jauh mengemukakan tentang apa itu kepemimpinan ada baiknya

lebih dulu mengetahui siapa yang disebut pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Sebab, pada dasarnya antara pemimpin (*leader*) dengan Kepemimpinan (*leadership*) itu berbeda sifatnya.

Malayu S.P. Hasibuan memberikan definisi pemimpin adalah

“Pemimpin ialah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.”
(1997: 3).

John Pliffner :

Leadership is the art of coordinating and motivating individual and group to achieve the desire end.”

(Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu-individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan)

Menurut George R. Terry, *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives.*

Harold Koontz and Cyril O’Donnelli *state that leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal.* (Hersey & Blanchard, 1997: 84)

Jadi kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah : sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrative, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga suatu definisi dapat diperoleh suatu pengetahuan yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu di antara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, mengemukakan :

“ Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed through the communication process, toward attainment of a specified goal of goal.”

(Tannenbaum, Weshler & Massarik, 1961: 24)

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum dan sekaligus perbedaan yang bersifat umum pula, seperti :

Pertama di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, Kedua didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan, sedangkan kelainan yang bersifat umum, kata Wahjosumidjo (1999 : 18) antara lain : 1) siapa yang mempergunakan pengaruh, 2) tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi; dan 3) cara pengaruh itu dipergunakan. Di samping itu juga, pemimpin yang baik harus memiliki kecakapan untuk mengantisipasi masa depan, memanfaatkan peluang dan kesempatan, jujur dan terbuka, memiliki *technical skill, conceptual skills, priority skills*, dan kepribadiannya yang menjadi panutan bagi para bawahan. (Malayu S.P. Hasibuan, 1997 : 4).

Dari berbagai definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan di atas, Hersey dan Blanchard menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan. Berdasarkan kesimpulan ini maka proses kepemimpinan dirumuskan dengan formula sebagai berikut :

$$L = f (l, f, s)$$

Keterangan : L = Leadership (Kepemimpinan)

F = Function (Fungsi)

l = Leader (Pemimpin)

f = Follower (Pengikut / yang dipimpin)

s = Situation (situasi)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setidaknya ada 3 variabel utama yang tercakup di dalam kepemimpinan (*leadership*) dan pemimpin (*leader*):

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain seperti bawahan atau para pengikut
2. Kepemimpinan menyangkut distribusi kekuasaan
3. Kepemimpinan menyangkut penanaman pengaruh dalam rangka mengarahkan para bawahan

Namun yang dimaksud dengan “kepemimpinan” dalam tulisan ini adalah kepemimpinan pesantren. Mastuhu lebih senang kalau kepemimpinan pesantren itu adalah “seni” memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren, (Mastuhu, 1999: 105). Oleh karena itu,

kepemimpinan di sini adalah kepemimpinan yang lebih difokuskan pada kepemimpinan pesantren kaitannya dengan teori kepemimpinan modern.

Mastuhu dalam buku yang berjudul *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, melihat bahwa gaya kepemimpinan pesantren terdiri dari berbagai corak, dari yang *kharismatik* ke *rasionalistik*, dari *otoriter paternalistic* ke *diplomatic-partisipatif*, dan *laissez faire* ke birokratik.

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang bersandar kepada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jama'ah, bahwa kyai yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan. Sementara itu, kepemimpinan pesantren rasionalistik adalah kepemimpinan yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaahnya, bahwa kyai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuan yang dalam dan luas. (mastuhu, 1999: 106).

Teori-teori kepemimpinan yang disinggung dalam uraian ini, yang dipandang erat relevansinya dengan manajemen pendidikan, adalah : *Teori Kewibawaan, Teori Sifat, Teori Perilaku, dan Teori Kontingensi*.

a. Pendekatan Kewibawaan (*Power Influence Approach*)

Menurut pendekatan ini, di katakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan.

Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan (Warjosumidjo, 1999: 20).

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal.

- *Reward Power* (Kekuasaan Penghargaan).

Reward Power merupakan interaksi antara bawahan dan pimpinan. Bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam hubungan ini ada penghargaan yang diberikan kepada para perantara atau pun bawahan (baca: karyawan) oleh pihak pemimpin. Jika muncul perilaku tertentu yang dikehendaki oleh pemimpin atau oleh produsen maka diberikan penghargaan tersebut.

- *Coercive Power* (Kekuasaan Memaksa)

Kekuasaan ini digunakan oleh produsen untuk memaksa distributor atau perantara agar dapat bekerja sama dengan baik. Kadang-kadang perantara sangat tergantung kehidupan bisnisnya dari produsen. Akan tetapi, adakalanya produsen tergantung kepada distributor. Dengan kata lain, bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.

- *Legitimate Power* (Kekuasaan Sah)

Dalam hal ini ada semacam kontrak formal yang diikuti oleh perantara atau distributor. Antara produsen dan distributor memiliki kekuatan yang sah yang merupakan hal dan kewajiban masing-masing. Artinya, bawahan melakukan

sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.

- *Expert Power* (Kekuasaan Ahli)

Kekuasaan ahli dapat dikatakan sebagai bentuk dari kekuasaan yang efektif untuk memaksa orang lain mau bekerja sama. Dalam hal ini, bawahan mengerjakan sesuatu karena bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

- *Referent Power* (Kekuasaan Referen)

Dalam bahasa bisnis, kekuasaan referen (*referent power*) sangat dihormati oleh perantara dan perantara merasa bangga diajak kerjasama oleh produsen karena produsen ini memiliki wibawa dan nama baik yang cukup terkenal. Jadi, bentuk kekuasaan model ini adalah bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

b. Pendekatan Sifat (*Taits Approach*)

Teori membahas inti persoalan tentang sifat-sifat, ciri-ciri, atau perangai yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Penelitian tentang sifat-sifat pemimpin telah dilakukan oleh berbagai pakar kepemimpinan terhadap “orang-orang besar” yang pernah dan sedang memimpin. Di antara kesimpulan hasil penelitian itu mengemukakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu dibawa sejak lahir, atau diwariskan. Kesimpulan ini melahirkan suatu anggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan tidak dibentuk (*leaders are born an not made*). (Sujana, 1992: 19).

Bisa jadi antara pemimpin dan bukan pemimpin dapat dilihat dengan mengidentifikasi sifat-sifat kepribadiannya. Pendekatan psikologi ini untuk sebagian didasarkan atas pengakuan umum bahwa perilaku individu untuk sebagian ditentukan oleh struktur kepribadian. (Oteng Sutisna, 1982: 241).

Pendekatan sifat-sifat menyatakan bahwa terdapat sifat-sifat tertentu pada pemimpin antara lain: memiliki kekuatan fisik dan keramahan. Seorang pemimpin memiliki tingkat inteligensi yang tinggi. Hanya dalam mengungkapkan sifat-sifat ini sering kali muncul pertentangan sifat seperti dinyatakan seorang pemimpin harus ramah tapi tegas, suka merenung tapi aktif, orangnya harus stabil emosional tapi fleksibel, berkeras hati tapi kooperatif. Ada sifat kepribadian yang dapat dipandang berhubungan positif dengan perilaku pemimpin dan mempunyai korelasi tinggi ialah: popularitas, keaslian, adaptabilitas, ambisi, ketekunan, status social, status ekonomi, mampu berkomunikasi. (Buchari Alma, 2001: 128).

Menurut Andy Undap (1983: 29), seorang pemimpin setidaknya harus memiliki sifat-sifat kepribadian sebagai berikut: Pendidikan luas, Kematangan mental, Sifat ingin tahu, Kemampuan analitis, Memiliki daya ingat yang kuat, Integratif, Keterampilan berkomunikasi, Keterampilan mendidik, Rasional dan objektif, Pragmatisme, Ada naluri prioritas, Pandai mengatur waktu, Kesederhanaan, Sifat Keberanian, Kemaun mendengar.

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luas biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti tidak kenal lelah atau penuh energi, intuisi yang tajam, tinjauan ke masa

depan yang tidak sempit, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. (*irresistible persuasive skill*).

Akan tetapi dalam teori sifat ini terdapat tiga kelemahan yang mendasar. *Pertama*, tidak ada persesuaian atau kesamaan pendapat di antara para pakar tentang rincian sifat-sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. *Kedua*, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki seseorang pemimpin karena setiap orang memiliki keunikan masing-masing. *Ketiga*, situasi dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu pula sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tersebut.

c..Pendekatan Perilaku (*The Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.

Berdasarkan teori ini, (Hersey dan Blanchard, 1982), perilaku atau perbuatan seorang pemimpin cenderung mengarah kepada dua hal yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi. Konsiderasi ialah perilaku pemimpin untuk memperhatikan kepentingan bawahan. Ciri-ciri perilaku konsiderasi adalah ramah tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, mau mendengarkan bawahan, mau menerima usul bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, dan memperlakukan bawahan setingkat dengan dirinya.

Sedangkan struktur inisiasi ialah perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi. Ciri-ciri perilaku struktur inisiasi adalah memberikan kritik terhadap pelaksanaan tugas yang tidak baik, senantiasa

memberi tahukan tentang sesuatu yang harus dilakukan bawahan, selalu memberikan petunjuk kepada bawahan tentang cara melakukan tugas, menetapkan standar tertentu tentang tugas pekerjaan, meminta bawahan untuk selalu mengikuti standar yang telah ditetapkan, dan selalu mengawasi optimasi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kecenderungan di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 9
Kecenderungan Konsiderasi
Dan Struktur Inisiasi

Tinggi

S. rendah	S. tinggi
K. tinggi	K. tinggi
S. rendah	T. tinggi
K. rendah	K. rendah

Rendah STRUKTUR INISIASI

Tinggi

Keterangan : K = konsiderasi

S = Struktur Inisiasi

Berdasarkan gambar di atas, orang-orang yang menjadi pemimpin dapat dibagi ke dalam empat kelompok. Diantara mereka mungkin ada yang memiliki nilai tinggi pada konsiderasi dan nilai rendah pada struktur inisiasi, mungkin pula sebaliknya. Pemimpin yang ideal adalah yang mempunyai nilai tinggi pada konsiderasi dan struktur inisiasi. Demikian inti hasil penelitian University of Minchigan. Sedangkan menurut penelitian University of Ohio, kecenderungan konsiderasi sama dengan perilaku yang berpusat pada bawahan uapaya pesantren dalam mempersiapkan kader pemimpin untuk pelimpahan wewenang baik dalam

memimpin juga dalam mengelola pesantren yang hal ini bertumpu pada kemajuan pesantren di kemudian hari.

E. Ide dan Perubahan Organisasi

1. Proses Perubahan yang Direncanakan

Pada prinsipnya suatu perubahan yang terjadi pada organisasi sebenarnya diarahkan pada efektifitas organisasi itu sendiri, bukan merupakan pemecahan yang tetap untuk mencapai sesuatu, akan tetapi sebuah proses perkembangan untuk bertahan agar tetap aktif, tentu saja perubahan pada struktur dan perkembangan desain organisasi seharusnya tidak menjadikan kendala bagi perkembangan organisasi.

Organisasi memang memerlukan suatu perubahan, walupun tersebut dapat terjadi karena dua hal, yaitu karena faktor kebetulan saja dan faktor yang direncanakan, sesuatu perubahan yang terjadi karena direncanakan dengan perubahan yang tidak disengaja, maka pengelolaannya pun akan berbeda, hal ini memerlukan penanganan yang cukup serius diantara keduanya.

Sasaran perubahan yang direncanakan adalah berfungsi untuk mempertahankan organisasi agar tetap dalam eksistensinya dan guna kelancarannya. Selama organisasi mengalami suatu perubahan, maka konsekuensinya organisasi tersebut akan mengalami dua kemungkinan, yaitu mungkin akan manambah atau mengurangi keefektifannya.

Jenis perubahan yang diuji cobakan akan bervariasi, dan hal ini akan bergantung pada tujuan utama yang hendak dicapai, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok akan berdampak berbeda pula bagi perkembangan

inovasi suatu organisasi, perubahan yang dimaksud di sini adalah merupakan suatu perubahan yang terjadi pada struktur, sehingga baik langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada pola wewenang yang berubah, akses informasi yang diperoleh, alokasi imbalan yang diterima dan sebagainya, pertimbangan-pertimbangan semacam ini dirasakan bertumpu pada satu sisi saja atau satu sektor saja.

2. Desain Perubahan Organisasi

Suatu proses perubahan akan diprakarsai oleh kekuatan-kekuatan tertentu, kekuatan tersebut dijalankan didalam tubuh organisasi oleh seorang agen perubahan, agen tersebut memilih apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan hal ini membutuhkan tiga langkah atau tiga perencanaan, yaitu : mencairkan (*unfreezing*) status quo bergerak menuju suatu keadaan yang dianggap baru, dan membekukan kembali (*refreezing*) keadaan yang baru guna menjadikan lebih permanen, dan berikutnya merujuk kepada taktik yang akan digunakan oleh agen pembaharuan.

Perubahan dalam suatu organisasi akan dimungkinkan berupa identifikasi peluang yang akan dimanfaatkan oleh pihak manajemen, namun dari kebanyakan peluang itu berupa antisipasi dari reaksi atas suatu masalah, peluang tersebut bisa ada dalam organisasi tersebut, juga bisa diluar organisasi tersebut.

Faktor yang dapat memprakarsai perubahan struktur tak terhitung jumlahnya, akan tetapi yang harus dipertimbangkan adalah awal mula terciptanya suatu perubahan, dan hal ini dapat berasal dari beberapa hal, seperti yang diungkapkan oleh Robbins dalam (Jusuf Udaya, 1995; 432) diantaranya;

Perubahan tujuan, konsisten dengan strategi imperative, jika organisasi memilih untuk pindah dari pamarakarsa menjadi pengikut, strukturnya mungkin harus lebih mekanistik.

3. Stabilitas Perubahan

Inovasi dalam sebuah organisasi profil dan non-profil akan jauh berbeda, walaupun pada beberapa sisi mengalami suatu kesamaan, pekkik utama dari lembaga atau organisasi berpegang pada berinovasi atau mati (Kenneth, 1988; 50), dalam organisasi semacam ini inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi, akan tetapi yang harus dipertanyakan adalah apakah inovasi sama dengan perubahan, dan tipe organisasi manakah yang terbaik rancangannya untuk dapat medorong inovasi.

Apa saja yang berbeda merupakan peruibahan, tetapi inovasi adalah penggunaan gagasan-gagasan baru bagi organisasi yang menerimanya, (Bacharach, 1982; 132), semua inovasi, oleh karenanya merupakan sebuah perubahan, namun tidak semua perubahan bersifat inovatif, perubahan yang inovatif mengarahkan lembaga pada pembukaan peluang baru bagi organisasi terseubt, sehingga akan lebih berpengaruh pada pihak lain khususnya anggota organisasi.

Inovasi biasanya merupakan salah satu bentuk dari dua bentuk yang ada; teknologi dan administrastif (Fariborz Damanpour, 1987; 677), inovasi teknologis adalah apa yang kebanyakan ada dib benak kita jika berpikir tentang perubahan yang bersifat inovatif, inovasi mencakup penggunaan alat, teknik kelengkapan atau bahkan sistem yang baru.

Mengakar pada permasalahan diatas, maka inovasi dianggap sesuatu yang penting, tetapi yang tidak kalah pentingnya ialah menjaga stabilitas perubahan tersebut agar dapat diterima diberbagai kalangan, khususnya internal organisasi.

F. Profesionalisasi dan Birokrasi dalam Lembaga Pendidikan

Profesi merupakan suatu status yang mengarah kepada bukti kinerja atas bidang pekerjaan yang digeluti, sebagai suatu profesi status pekerjaan telah mengalami suatu proses yang menuju kearah perkembangan yang dinamis sehingga memenuhi persyaratan *indeal type* (Vollmer, 1996; 2). Profesi biasanya berkaitan erat dengan beberapa jenis pekerjaan atau bidang keahlian, diantaranya; dokter insinyur, pengacara, walaupun hal ini merupakan penglihatan dari kacamata inividual, akan tetapi biasanya profesionalisasi dalam lembaga pendidikan lebih cenderung mengarah kepada birokrat dan hal ini biasanya dibuktikan dalam perilaku kesehariannya yang biasa disebut dengan *salaried professional*

Suatu taksonomi pendidikan tenaga professional dibedakan atas (1) prservic techer education (2) inservice teacher education (3) continuing education (4) continued education (5) staff development (Konecki dan Stein 1978; 42) *Preservice education* diartikan dengan program pendidikan persiapan jabatan guru yang dilaksanakan pada tingkat perguruan tinggi yang lamanya empat atau lima tahun, sedangkan *inservice education* dipersiapkan untuk meningkatkan kemampuan professional guru yang merupakan program penataran yang lamanya satu hari atau dengan satu tahun, dan *continuing education* diartikan dengan upaya pendidikan yang dilakukan sendiri oleh seseorang sesuai dengan minat dan

kebutuhannya dalam rangka pertumbuhan jabatan profesionalnya, sedangkan *continued education* merupakan program pendidikan lanjutan atas spesialisasi keahlian seseorang dalam rangka meningkatkan dan memperdalam pengetahuan dan kemampuannya melalui pendidikan pascasarjana, dan *staff development* merupakan peningkatan kemampuan profesional seseorang yang berhubungan dengan mutu pelayanannya terhadap orang lain.

Melihat hal ini semua, maka pesantren termasuk keadaan katagori taksonomi pendidikan, sebab hal ini dikembangkan oleh sendiri dan dibesarkan melalui minat sendiri juga kemauan yang selalu didasarkan atas kemampuan diri serta dorongan publik yang membutuhkan keberadaan lembaga tersebut.

G. Kajian atas Teori Kepemimpinan

Kajian atas studi kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh berbagai kalangan dan betapa banyaknya kepemimpinan yang ditawarkan, dan hal ini tidaklah terlepas dari unsure dasar yang menjadi patokan baik tercetusnya konsep tersebut, hal ini dimaksudkan bahwa konsep kepemimpinan yang muncul senantiasa di dasarkan atas sumber kajian dan metodologi yang mendasarinya.

Namun dari sekian banyaknya studi kepemimpinan dihadapkan pada suatu titik pembenahan yaitu mengkaji permasalahan kepemimpinan hendaknya dipandang dari sudut pandang yang komperhensif, artinya tidak hanya memandang secara sempit, yaitu hanya sekitar sifat pribadi dan perilaku, tetapi lebih luas lagi dipandang sebagai suatu rangkaian persoalan yang dapat dijadikan standar dalam mengkaji masalah bidang kepemimpinan.

Sebenarnya persoalan kepemimpinan diarahkan pada tiga faktor utama yaitu :

- How one become a leader
- How leader behave
- What makes the leader effective

Ketiga pertanyaan diatas dapat ditarik dari suatu keterangan yang dikemukakan oleh E. Fiedler dan Martin M. Chamers, dalam pengantar bukunya yang berjudul *Leadrship effective management*, dan hal ini sebenarnya merupakan suatu kajian yang mengarah kepada sektor kepemimpinan dilihat dari unsure hakikat, walaupun hampir dari sekian banyak studi atas pendekatan penelitian kepemimpinan lebih diarahkan pada; pendekatan kewibawaan, pendekatan sifat, dan pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.

Pendekatan kewibawaan itu sendiri mengarah kepada sisi keberhasilan kepemimpinan yang mementingkan dan mengutamakan kewibawaan untuk keberhasilan organisasi yang dipimpinnya, walaupun sebenarnya hal ini bisa terjadi melalui dua paradigma yang berbeda, pertama kewibawaan biasanya akan muncul dengan sendirinya ketika anggota organisasi memandang pemimpinnya sebagai sosok yang ideal, kahrismatik dan penuh kewibawaan, sehingga dalam kepemimpinannya anggota organisasi dianggap cukup dengan meniru keberhasilan pemimpinnya, adapun yang kedua dilihat dari sudut pandang eksternal yang memandang bahwa kewibawaan tersebut muncul dari pendapat luar yang menganggap bahwa memang suatu organisasi dapat dipimpin oleh

orang yang memiliki kewibawaan yang tinggi, dan model seperti ini biasanya lebih cenderung kepada kepemimpinan pesantren.

Timbulnya kajian atas kewibawaan kepemimpinan beragam, hal ini tergantung kepada pendekatan-pendekatan yang dipergunakan oleh peneliti, seperti yang diungkapkan dalam penelitian French dan Raven yang mengungkapkan beberapa definisi, kewibawaan dan mengarah kepada asal mula timbulnya kewibawaan tersebut, dan hal ini dilihat dari beberapa unsur;

- a. Reward Power, istilah ini lebih cenderung mendekati kepada kinerja bawahan yang ingin mendapatkan penghargaan yang setinggi-tingginya dari atasan.
- b. Coersive Power, merupakan suatu pembelaan diri atas pekerjaan agar terhindar dari sangsi yang suatu saat akan dijatuhkan oleh pemimpinnya.
- c. Legitimate Power, merupakan suatu perilaku mutlak dari seorang pemimpin yang memiliki kewenangan untuk mengatur, mengendalikan, dan memenej suatu peraturan, dan dalam hal ini bawahan harus mematuhi.
- d. Expert power, merupakan suatu keyakinan yang dibentuk oleh bawahan dengan suatu anggapan bahwa tidak semata-mata pemimpinnya mengeluarkan suatu aturan untuk ditaati, kalau pemimpinnya tidak memiliki pengetahuan yang cukup komprehensif dan memadai.
- e. Referent power, lebih mengarah kepada perilaku bawahan yang menganggap bahwa sebagai bawahan dia memiliki rasa kekaguman yang

mendalam kepada pemimpinnya, sehingga bahkan lebih cenderung ingin berperilaku seperti pemimpinnya.

Megacu kepada rangkaian kepustakaan diatas, maka pendekatan kewibawaan lebih cenderung mengarah kepada rasa percaya diri yang dalam dari seorang pemimpin guna menjalankan roda organisasinya, walaupun sebenarnya pendekatan seperti ini tidak menutup kemungkinan terbina melalui pendekatan sifat.

Unsur perbedaan yang mendasar dengan pendekatan sifat, ditandai oleh kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya, sehingga pemimpin yang demikian ditandai oleh kemajuan kinerja yang sangat tinggi, dan lebih ditandai oleh kemajuan dalam bidang visi dan misi dalam memajukan organisasinya, dan ditandai pula oleh kecakapan atau skill yang menarik dan energik.

Ciri yang paling mendasar dari pendekatan seperti ini lebih cenderung kepada beberapa sifat pribadi yang melekat, seperti ditandai oleh ciri-ciri fisik (physical characteristic), kepribadian (personality), dan kemampuan serta kecakapan (ability).

Dengan demikian maka keberhasilan kepemimpinan melalui pendekatan sifat tidak hanya didasarkan atas sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin semata, melainkan didasarkan pula atas keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Adapun yang dimaksud dengan pendekatan perilaku, lebih didasarkan atas pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin

dari sifat-sifat atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan tingkatan abstraksi, perilaku seorang pemimpin yang mengutamakan unsur sifat biasanya digambarkan atas istilah pola aktivitas.

Dengan mempergunakan pendekatan perilaku, maka besar kemungkinan akan memunculkan peranan manajerial dalam mengelola organisasi, walaupun lebih menekankan pada unsur-unsur aktivitas diri dalam mengembangkannya, dalam arti yang luas lebih menekankan pada sifat-sifat yang melekat pada dirinya, bukan hanya sebagai sosok pemimpin semata, melainkan sebagai sosok individual lebih mewarnainya.

Pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan unsur ini lebih menekankan kepada pendekatan kepemimpinan yang merupakan campuran antara pendekatan kewibawaan dengan pendekatan sifat, melalui pendekatan perilaku maka akan dikembangkan pula perilaku kepemimpinan yang merupakan campuran struktur inisiasi dan konsederasi.

Struktur inisiasi menunjukkan perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan baik secara pribadi maupun secara kelompok adapun pendekatan konsederasi menunjukkan perilaku yang bersahabat saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati dan terjadinya kekompakan antar masing-masing anggota.

Adapun yang dimaksud dengan pendekatan situasional lebih menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memprediksi ciri-ciri tersebut, dan membantu pimpinan dengan

garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan atas kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian, sehingga lajim teori ini disebut dengan pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional.

Teori kontigensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, akan tetapi membantu pula para pemimpin potensial dengan konsep-konsep yang bermanfaat dalam menilai situasi yang beragam dan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi (Wahjosumidjo, 1999; 29), lebih lanjut dikatakan Wahjo ada beberapa model pendekatan kepemimpinan situasional, yaitu model Fiedler (1974), model House's Patf Goal (1974), model Vroom-Yetton (1973), dan model situasi (1977).

Dalam pandangan lain, Mar'at (1982; 8-18) yang disadur dari buku *Handbook's of Leadership* (R.M. Stongdill) mengemukakan bahwa :

- Kepemimpinan sebagai fakus proses-proses kelompok
- Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya
- Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain
- Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh
- Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku
- Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi
- Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan
- Kepemimpinan sebagai alat mencapai suatu tujuan
- Kepemimpinan sebagai akibat dari interkasi
- Kepemimpinan sebagai perbedaan peran

- Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur

Pengelompokan tersebut diatas menunjukkan bahwa para ahli bidang pendidikan memberikan pandangan yang berbeda tentang hakikat kepemimpinan, hal ini didasarkan atas sudut pandang berdasarkan disiplin ilmu yang berbeda pula, sebaaian yang menganggap kepemimpinan sebagai kepribadian, mencoba menerangkan mengapa beberapa individu lebih mampu mempraktekkan kepemimpinan dari pada individu yang lain, adapun yang sebagian mengartikan kepemimpinan sebagai suatu seni untuk mempengaruhi orang lain, hal ini memberikan suatu batasan sebab hal ini berhubungan dengan perilaku seseorang yang diharapkan akan mampu mempengaruhi perilaku orang lain, dalam hal ini bawahannya.

Sisi lain yang menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan secara tak langsung, sedangkan yang menganggap kepemimpinan sebagai pengguna pengaruh, menganggap bahwa pemimpin adalah seseorang yang menggunakan pengaruh positifnya untuk menggerakkan orang lain agar dapat bekerja sama dengannya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Mereka yang menganggap bahwa kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku, menganggap bahwa karena adanya perilaku kepemimpinan, maka muncullah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya, adapun kepemimpinan diarahkan sebagai hubungan kekuasaan, memandang bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk dari hubungan pengaruh dan mempengaruhinya, bahkan dalam hal ini cenderung untuk lebih mentranspormasikan *leadership opportunity* ke dalam kekuasaan yang terbuka.

Sisi lain yang menganggap bahwa kepemimpinan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan, memandang bahwa kepemimpinan itu memiliki nilai instrumental, kepemimpinan menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dimainkan dan dapat mempersatukan kelompok dalam rangka pencapaian tujuan utama.

Adapun yang memandang kepemimpinan sebagai akibat dari interaksi, menganggap bahwa kepemimpinan tumbuh dan berkembang sebagai hasil dari proses interaksi yang berlangsung dengan sendirinya, kepemimpinan dapat terjadi bila dikehendaki dan dipandang perlu oleh para anggotanya.

Lain halnya dengan para ahli yang memandang tentang kepemimpinan sebagai pembeda peran, menganggap bahwa kepemimpinan itu muncul sebagai suatu cara berinteraksi yang melibatkan perilaku oleh dan untuk individu, sehingga pada akhirnya dijadikan salah satu sandra untuk memainkan peran sebagai pemimpin.

Dari berbagai pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa inti kepemimpinan adalah;

- a. Kepemimpinan merupakan suatu gaya yang mengarah kepada kemampuan individu, yakni kemampuan dari seorang pemimpin, sedangkan manajemen lebih mengarah kepada sistem dan mekanisme kerjanya.
- b. Kepemimpinan merupakan kualitas hubungan atau interaksi antara yang dipimpin dan bawahannya.

- c. Kepemimpinan menggantungkan diri dari sumber-sumber yang ada dalam dirinya, sehingga kemampuan dan kesanggupan untuk mencapai tujuan lebih efektif.
- d. Bahkan kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan keinginan si pemimpin, walaupun akhirnya juga mengarah kepada ketercapaian tujuan organisasi.
- e. Kepemimpinan lebih bersifat hubungan personal yang berpusat kepada diri si pemimpin, pengikut dan situasi.

Disamping ini pengertian dari kepemimpinan, seperti yang disimpulkan diatas, ada beberapa faktor yang terkandung dalam kepemimpinan tersebut, yakni; (a) adanya pemimpin, (b) kelompok yang dipimpin, (c) tujuan dan sasaran, (d) aktifitas, (e) interaksi, (f) kekuasaan.

Adapun tentang teori kepemimpinan dibahas dan dikembangkan menjadi enam teori; yakni; (a) teori-teori interaksi harapan, (b) teori humanistik, (c) teori orang-orang terkemuka, (d) teori situasi personal, (e) teori lingkungan, dan (f) teori pertukaran.

Teori interaksi harapan didasarkan atas tiga variabel, yakni; aktivitas, interaksi dan sentimen, figur kepemimpinan dalam hal ini harus dapat melakukan suatu aktivitas yang dapat menghubungkan antara bentuk kegiatan yang satu dengan bentuk kegiatan yang lain, dimana sentimen dapat dibentuk sebagai suatu sarana dalam menjembatani hubungan dengan bawahannya.

Teori humanistik itu sendiri berfungsi sebagai pola pengaturan kebiasaan individu untuk dapat merealisasikan motivasi bawahannya agar dapat bersama-

sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga lajim dikatakan bahwa teori ini merupakan pendekatan antara pemimpin dengan bawahan sebagai suatu anggota keluarga.

Kelompok teori orang terkemuka dirancang berdasarkan cara induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang dominan atas keberhasilan tugas yang dijalankan, terutama kemampuan untuk memimpin, diasumsikan bahwa pemimpin-pemimpin yang berhasil memainkan peranan dengan memiliki sifat-sifat dan kualitasnya adalah superior, teori ini disebut juga teori sifat.

Adapun situasi personal lebih mengarah kepada adanya suatu anggapan bahwa individu memiliki kemampuan dan kecakapan tertentu, sikap dan perilaku yang dapat mengoperasikan aktivitas-aktivitasnya berdasarkan kondisi saat itu, masalah kepemimpinan ditentukan juga oleh kepribadian pemimpin itu sendiri, kelompok yang dipimpinnya, dan juga kejadian-kejadian yang timbul pada saat itu, dan interaksi antara pemimpin dengan bawahannya dibentuk sifat-sifat tertentu.

Sedangkan teori lingkungan sosial yang merupakan tantangan untuk dapat diatasi, selain itu bahkan seorang pemimpin tergantung pada zaman dimana ia hidup untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dianggap relevan dengan situasi saat itu, situasi lingkungan sosial merangsang agar para pemimpin melakukan kegiatan-kegiatan yang relevan dengan problem-problem yang hidup pada waktu tertentu seperti misalnya perang atau krisis akan muncul, maka akan muncul kepemimpinan yang relevan pada saat tersebut.

Lain halnya dengan teori pertukaran yang menyebabkan interaksi sosial akan menghasilkan bentuk perubahan dimana para anggotanya akan berpartisipasi aktif, kepemimpinan seperti ini banyak diharapkan mengadakan interaksi untuk menunjang keberhasilan dari kepemimpinannya sehingga para anggotanya merasa dihargai dan adanya kepuasan serta penghargaan terhadap pemimpin, dengan demikian maka terjalinlah keseimbangan yang cukup positif antara yang dipimpin dengan kepemimpinannya.

Dari keenam teori diatas, maka dirangkum menjadi tiga bagian yakni (1) pendekatan perilaku kepemimpinan, (2) pendekatan sifat dan (3) pendekatan situasional, kedua pendekatan tersebut banyak dikembangkan oleh para ahli, namun yang sesuai dengan pembahasan penelitian ini yang menitik beratkan pada sistem dipergunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kontingensi atau situasional.

Sebab dari pendekatan semacam itu, maka akan memungkinkan muncul beberapa teori yang tergolong pada pendekatan berikut; (a) model kepemimpinan Vroom dan Yetton, (b) model jalur tujuan (c) model kepemimpinan tiga dimensi (d) model Tannenbaum (e) model kepemimpinan kontingensi (f) model kepemimpinan social learning (g) model kepemimpinan situasional.

Lebih lanjut model-model tersebut dikembangkan pada penjelasan walaupun sebenarnya tidak ada model atau urutan tertentu yang dikembangkan oleh para penulis.

Model Vroom dan Yetton (1977) menitik beratkan model kepemimpinannya pada suatu cara yang lebih dikenal dengan keputusan dan

pelaksanaannya, model ini dikembangkan dengan cara menunjukkan cara-cara atau macam-macam situasi dimana berbagai tingkatan pengambilan keputusan yang partisipatif dapat disesuaikan. Cribbin (1982; 24) mengemukakan kriteria pengambilan dengan gaya Vroom dan Yetton dalam berbagai bentuk pertanyaan diantaranya yaitu, apakah ada persyaratan mutu, apakah bawahan ikut mencapai tujuan organisasi, apakah ada kemungkinan terjadi perselisihan mengenai penyelesaian yang lebih disukai, apakah masalah itu terstruktur, bagaimanakah informasi berperan, apakah bawahan akan menerima sepenuhnya tentang keputusan, dll.

Balam menggaris bawahi masalah pertanyaan sekaligus teori yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton, maka Fiedler memberikan batasan yang menyatakan bahwa tidak ada gaya yang ideal yang representatif dalam situasi, oleh sebab itu fleksibilitas pemimpin benar-benar dituntut untuk menyelesaikan berbagai kasus yang terjadi.

Dari rangkaian ketiga pendapat diatas, maka strategi yang dapat dikembangkan adalah dengan menggunakan sistem *pertama* konsultatif, artinya hal ini menyangkut pembenahan masalah itu kepada orang-orang yang dianggap relevan dan mengumpulkan usul serta harapan juga gagasan mereka sebelum mengambil suatu keputusan, *kedua* dengan menggunakan pendekatan kelompok, sebab hal ini akan lebih mudah untuk mentolelir berbagai permasalahan yang sedang terjadi sehingga dengan kesepakatan kelompok, maka akan lebih mudah mencapai konsensus yang mengarah kepada kesepakatan bersama antara atasan dengan bawahannya tentang kesepakatan sesuatu baik yang sedang dan akan

terjadi guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, *ketiga* otokratis, hal ini menyangkut pemecahan suatu masalah oleh manajer itu sendiri, sehingga lajim pada model pengambilan keputusan seperti ini pemimpin memiliki otoritas sendiri, dan disaat seperti inilah pigrur kepemimpinan dibutuhkan harus benar-benar orang yang dapat mengendalikan lajunya organisasi untuk mendapatkan data-data tertentu dari bawahannya sebelum melakukan keputusan tersebut.

Adapun model jalur-jalur merupakan satu-satunya model kepemimpinan yang mengedepankan keinginan yang dikembangkan bawahannya dan bagaimana perilaku pemimpin, maka akan tercermin dari bawahannya, model yang dikembangkan dalam kepemimpinan seperti ini lebih tertuju kepada motivasi, sebab kepemimpinan ini sangat erat hubungannya dengan motivasi kerja di satu pihak dan di pihak lain berhubungan dengan kekuasaan.

Dasar model tujuan motivasi menitik beratkan pada sikap orang, kepuasan kerja, perilaku serta usahanya dalam pekerjaan di maksud, dan perilaku tersebut dapat disimpulkan melalui sampai beberapa jauh pekerjaan atau perilaku itu dapat dilihat dan kesenangan yang diperoleh.

Martin Evans dan robert House dalam *fath goal theory of leadershif* (1968,1971) mengemukakan bahwa pada prinsipnya teori ini merupakan suatu model pengembangan menuju perilaku pemimpin atas motivasi, kepuasan kerja, serta penampilannya atas motivasi, kepuasan kerja, serta penampilannya atas bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Teori jalur-jalur bergantung kepada tiga konsep yakni; (a) valensi, (b) insrumentalis dan ekseptensi (Evans, 1968), lalu ditambah lagi dengan peranan

manajer serta aktifitas bawahan, dan teori ini lajim disebut dengan teori lima dimensi. Pendapat lain yang dikembangkan oleh Cribbin (1982; 21-22) mengemukakan bahwa teori lima dimensi diurutkan dengan (a) valence (b) instrumentality (c) expectancy (d) peran manajer (f) bawahan dan situasi.

Sungguh sudah merupakan suatu kelayakan bahwa bagaimanapun orang bekerja sudah barang tentu mengharapkan imbalan yang setimpal, semakin besar imbalan yang diterima, maka akan semakin besar pula dia menunjukkan dedikasi dengan pekerjaan yang dilakukannya, hal inilah yang dimaksud dengan dimensi valance.

Dimensi berikutnya yang dikembangkan adalah hubungan timbal balik antara satu dimensi dengan dimensi lainnya, walaupun sebenarnya kenaikan gaji dan berbagai macam tujuan bukanlah merupakan tujuan utama akan tetapi hal ini berakibat bagi baiknya kualitas keluarganya, oleh sebab itu dimensi semacam ini lebih dikenal sebagai perangsang bagi karyawan untuk semakin mempertinggi kenirjanya dan dedikasinya terhadap pekerjaan, dan sekaligus sebagai perangsang (instrumenally).

Adapun dimensi lain yang dikembangkan oleh manajer adalah dengan mempertimbangkan gaya perilaku kepemimpinan yang menggantungkan kepada situasi, sedangkan yang dimaksud dengan model ekpenctancy atau harapan adalah dengan melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan job yang di pegang dan kriterian yang diinginkan oleh pemimpin, maka kemungkinan besar ia akan mendapatkan balasan atau imbalan yang setimpal, dan semacam ini merupakan

harapan dimensi kelima selalu mengakar pada pujian, interaksi, dan keramahtamahan yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Lain halnya dengan teori tiga dimensi yang menyatakan bahwa suatu model kepemimpinan akan efektif bila dipahami dalam konteks situasi kepemimpinannya, artinya apapun model kepemimpinan tetap diarahkan pada situasi bagaimana model tersebut harus diterapkan, sehingga berhubungan dengan hal tersebut, Raddin (1970) memberikan suatu pegangan bahwa teori tiga dimensi merupakan penambahan komponen efektifitas pada dua dimensi kepemimpinan yang sudah ada.

Ada empat gaya yang dikembangkan dalam model tiga dimensi seperti ini, yaitu *related* hal ini mengandung pengertian bahwa hubungan tinggi rendah akan menjadi efektif, dan bila hal ini dijalin dengan baik, maka akan menjadi gaya *developer*, sehingga akibat yang ditimbulkan akan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan untuk berkembang sesuai dengan job dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing individu, akan tetapi bila tidak efektif, maka akan menjadi gaya *missionary* artinya hanya tertarik pada adanya harmoni, bahkan terkadang tidak rela mengorbankan hubungan meskipun untuk suatu tujuan yang akan dicapai.

Gaya dedicated, hal ini mengandung pengertian bahwa tugas tinggi dan hubungan rendah, bila terjadi efektifitas hubungan, maka akan menjadi suatu gaya yang disebut dengan “ *benevolent autocrat* “ artinya kerja yang sangat berstruktur jelas untuk masing-masing anggota stafnya, akan tetapi sebaliknya, bila gaya ini tidak efektif maka akan menimbulkan suatu gaya yang disebut dengan *autocrat*,

hal ini dimaksudkan bahwa seluruh kebijakan-kebijakan yang dibuat hanya mempertimbangkan kebutuhan diri sendiri, baik dalam kapasitas dirinya sebagai personal terlebih sebagai layaknya seorang pemimpin, sehingga gaya seperti ini tidak akan memikirkan bawahannya.

Adapun *gaya integrated* lebih menekankan pada sisi tugas yang tinggi dan hubungan tinggi pula, dan akibat yang ditimbulkan bila gaya ini berjalan dengan efektif, maka akan menimbulkan *gaya executive* yang memberikan kontribusi pada organisasi dengan ditandai oleh adanya pemenuhan kebutuhan kelompok dalam menetapkan tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi sebaliknya gaya ini kurang berjalan dengan efektif, maka akan menimbulkan *gaya compromiser* hal ini ditandai dengan adanya suatu proses kompromi di dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi antara tugas dan hubungan sehingga akan selalu berorientasi pada hasil yang dicapai.

Berbeda dengan *gaya separated*, yang menyetengahkan hubungan yang rendah dan tugas yang rendah pula, sehingga bila hal ini dijalankan dengan efektif, maka akan menjadi *gaya bureaucrat* yakni mengedepankan kekuasaan untuk mencapai tujuan yang hendak diraih, sehingga kurang memperhatikan pertimbangan-pertimbangan yang mencakup kebutuhan anggotanya, maka akan menimbulkan *gaya deserter* yaitu ditandai dengan memberikan struktur yang jelas dan dukungan moral pada waktu diperlukan.

Berbeda dengan model kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt, model ini mungkin salah satu dari sekian banyak yang memiliki keunikan, sebab satu sisi

terkadang dalam kepemimpinannya bersifat demokratis, tetapi pada satu sisi lain terkadang bersifat otokratis.

Bersifat otokratis ketika dihadapkan pada kewenangan seorang pemimpin yang berhak bahkan memiliki hak dalam memberikan penekanan berbagai model kebijakan-kebijakan yang hendak diterapkan kepada bawahannya, sebab hal ini berhubungan dengan keputusan yang hendak ditetapkan, akan tetapi gaya ini berubah menjadi demokratis, ketika berhadapan dengan kewenangan-kewenangan serta hak dan juga kewajiban yang dimiliki oleh bawahan, bahkan gaya ini ketika dihadapkan pada demokratis cenderung memberikan kebebasan-kebebasan pada bawahannya untuk memutuskan suatu permasalahan akan tetapi sesuai dengan batasan-batasan yang telah ditetapkan oleh atasan.

Dari rangkaian model yang dikembangkan bervariasi antara demokratisasi dan otokratisasi, maka memberikan dampak kepada pengembangan model lain, yakni;

- Pemimpin memberikan pemikiran serta ide yang dapat mengundang pertanyaan-pertanyaan bagi bawahannya.
- Pemimpin membuat suatu keputusan dan kemudian mengumumkannya kepada bawahan, dan gaya ini cenderung bersifat komando sehingga tugas bawahan hanya menunggu hasil instruksi dari atasan.
- Pemimpin menjual keputusan, model ini juga sama dengan model otoritas pemimpin yang cenderung memaksakan kehendaknya kepada bawahan, sehingga ruang gerak bagi karyawan ketika dihadapkan pada kasus seperti ini cenderung sempit.

- Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang memungkinkan dapat diubah, bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan model ini jelas, otoritas pemimpin dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan karyawan atau bawahan dalam berpartisipasi membuat suatu keputusan sudah banyak dipergunakan.
- Pemimpin merumuskan batasan-batasannya dan meminta kelompok bawahan membuat keputusan, partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dengan model diatas.
- Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin, model ini terletak pada titik ekstrim penggunaan otoritas pada model diatas, (M. Thoha, 1983; 53-54).

Oleh sebab diatas, maka dalam rangka pemilihan suatu model yang dianggap efektif dalam situasi tertentu, hendaknya selalu mempergunakan pertimbangan-pertimbangan dibawah ini, yaitu; kekuatan individu, kekuatan bawahan, dan kekuatan dalam situasi, Oteng Sutisna(1983 ; 271), memberikan batasan bahwa pemimpin harus senantiasa fleksibel dalam memilih serta memilih ketiga komponen diatas dalam mengambil suatu kebijakan, dan inilah model pemimpin yang baik.

Model kepemimpinan berikutnya adalah kontingensi, hal ini didasarkan atas tiga cakupan utama, yakni; (a) hubungan antara bawahan dengan pemimpin yang merupakan variabel terpenting dalam suatu organisasi apapun, sebab pengaruh yang kuat menimbulkan efek yang kuat pula bagi model kepemimpinan yang diembannya, sehingga kepribadian pemimpin dalam hal ini sangat dituntut untuk dapat diterapkan kepada bawahannya, dengan berbekal kepribadian yang kuat, maka tingkat ketaat bawahan akan semakin meningkat, (b) struktur tugas, hal ini cenderung berhubungan dengan *job discription* masing-masing individu, dalam kapasitas seperti ini, maka instruksi seorang pimpinan akan merupakan alat bagi terciptanya tingkat kealifikasi, (c) kekuasaan kedudukan yang merupakan hak dan kewenangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memutuskan dan mengembangkan suatu model kebijakan.

Memutuskan perhatian kepada otoritas seorang pemimpin, hendaknya memperhatikan pula gaya dikembangkan melalui *social learning*, sebab hal ini merupakan suatu model yang menjamin kelangsungan interaksi antara pemimpin, lingkungan, dan perilaku sendiri, sehingga hal ini dapat memberikan dasar yang jelas bagi suatu konsep kepemimpinan , (M. Thoha, 1983 ;48).

Social learning merupakan suatu metode yang penekannya mengarah kepada perilaku pemimpin, kelangsungan dan iteraksi timbal balik diantara semua variabel yang tersedia, bawahan ikut serta dalam menentukan arah secara bersama sama dengan pimpinan guna pencapaian hasil yang telah menjadi suatu kesepakatan bersama, bahkan dalam hal ini bawahan memperhitungkan berbagai

kemungkinan-kemungkinan lingkungan kognisi yang dapat memperantarakan, lebih lanjut pendekatan ini memiliki anggapan bahwa :

- Pemimpin bersama-sama dengan bawahan berusaha untuk menentukan cara-cara yang dianggap efektif guna mengatur perilaku individu dengan harapan mendapatkan hasil yang semaksimal mungkin.
- Pemimpin bersama-sama dengan bawahan untuk merumuskan berbagai permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi, dan dengan menitik beratkan pada perilaku individu bawahan.
- Pemimpin cenderung mengetahui berbagai permasalahan yang dihadapi baik secara masalah umum organisasi ataupun masalah mikro.

Dengan pengembangan model *social learning* pimpinan dan bawahan berusaha secara bersama-sama untuk mempelajari perilaku masing-masing individu guna tercapainya interaksi yang saling memberi dan menerima guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan demikian maka model social learning tidak bisa berdiri sendiri, akan tetapi di dukung pula oleh model lain yang berusaha untuk melihat segala sesuatu berdasarkan situasi yang sedang terjadi saat itu, maka dengan melihat ini, pendekatan kepemimpinan yang bersifat situasional memiliki peranan yang dianggap penting.

Teori kepemimpinan situasional merupakan suatu perkembangan yang dianggap terkini dan merupakan rekayasa baru dalam ilmu pengetahuan dan ilmu manajemen modern, walaupun sebenarnya teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1977 ; 160), yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan “ *Life cycle theory leadership*.”.

Lebih lanjut Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa pada prinsipnya teori ini dikembangkan melalui prinsip-prinsip seperti berikut, model kepemimpinan seperti ini didasarkan atas hubungan garis lengkung diantara; kadar bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin, kadar dukungan sosioemosional yang disediakan pemimpin, dan level kematangan yang dimiliki oleh pemimpin (Hersey dan Blanchard; 1986 ; 178).

Dalam teori ini, bimbingan dan arahan merupakan kebutuhan masing-masing tiap individu dan adanya kesadaran yang saling terbuka dari masing-masing anggota untuk saling mengingatkan, terlebih di dukung oleh keinginan pemimpin yang memiliki jiwa dan dedikasi yang tinggi terhadap karyawan.

Dukungan sosioemosional pula merupakan suatu kebutuhan yang dapat membantu dalam pembentukan baik perilaku maupun emosional dari masing-masing anggota organisasi, dan penekanan utamanya diawali oleh adanya sosioemosional yang stabil dan baik yang dikembangkan oleh pemimpin, sehingga dengan demikian, maka tujuan utama organisasi akan semakin cepat tercapai.

Demikian pula dengan kematangan yang diartikan sebagai kemampuan dan kemauan para pengikut untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilaku mereka sendiri, kematangan disini memiliki arti yang sangat spesifik yakni diartikan bahwa tidak semua orang memiliki keterampilan yang mapan pada semua faktor, akan tetapi hanya mungkin memiliki keahlian pada satu sisi saja, dengan keahlian ini maka tingkat kematangan individu akan semakin menguat, dan dengan kematangan ini, maka terlibat pula komponen lain, seperti, orang yang

memiliki motif berprestasi, memiliki karakteristik umum tertentu, kemampuan dalam merumuskan pencapaian tujuan-tujuan yang cukup tinggi, berkaitan dengan istilah tanggungjawab dapat dilihat dari dua konsep, yaitu; individu yang tidak mau dan tidak mampu untuk bertanggungjawab, dan individu yang mau tetapi mampu untuk bertanggungjawab, individu yang mampu tetapi tidak mau bertanggung jawab, dan individu mau dan mamapu untuk bertanggung jawab, sisi lain yang ikut membentuk kematangan adalah berkaitan dengan pendidikan atau pengalaman, berkaitan dengan untuk melakukan tugas yang dianggap relevan, dan berkaitan dengan variabel-variabel situasional.

Dari demikian banyak dan macam ragam serta model kepemimpinan merupakan dukungan teori atas pondok pesantren yang diharapkan mampu untuk membuka diri dengan interpersi dari luar guna mempersiapkan kader kepemimpinan di masa mendatang, sebab dengan menutup diri campur tangan dari pihak luar, maka kemungkinan pemimpinnya di masa mendatang ataupun terlebih dalam melakukan suksesi atau pergantian kepemimpinan tersebut.

Sebenarnya berbagai gaya kepemimpinan telah di tawarkan dalam kajian ini, nama, namun demikian adanya yang cenderung menonjol dalam mekanisme kepemimpinan seorang kyai adalah cenderung otoriter, kharismatik dan monoton, sedangkan sampai kapan model kepemimpinan semacam ini akan bertahan, mungkin akan mewakili bila pemimpin ke satu, ke dua dan berikutnya sama memiliki sifat kharismatik, akan tetapi jika tidak maka akan mengganjal kemajuan pesantren.

H. Studi Atas Penelitian Terdahulu

Membahas suatu model dan gaya kepemimpinan nampaknya peneliti makin tertuju kepada dunia pesantren, hal ini memang dianggap menarik sehingga bermunculan peneliti yang membahas tentang kepemimpinan pesantren karena model dan gaya kepemimpinan yang ada di pesantren merupakan suatu model yang dianggap unik, sebab hal ini biasanya dilakukan dengan turun temurun dan hanya berputar sekitar keluarga pesantren.

Penelitian terdahulu yang dikembangkan oleh Mastuhu (1999; 123) memberikan suatu keterangan yang menandai bahwa pesantren yang rata-rata milik pribadi, serta kepemimpinannya adalah dilakukan dengan model pelimpahan kepemimpinan dari dan ke pendiri, ke anak menantu-cucu-santri senior, artinya ahli waris pertama tetap yang memegang tonggak kepemimpinan terletak pada tangan pertama yaitu akan dari seorang kyai dan sampai urutan berikutnya, seperti yang diterangkan di atas.

Hal ini masih mungkin dapat dilakukan bila seorang Kiai memiliki anak laki-laki, akan tetapi bila tidak memiliki anak yang dianggap sanggup untuk memimpin pesantren tersebut, maka biasanya dilimpahkan pada santri seniornya, sedangkan dalam kasus seperti ini, terkadang santri seniornya lebih memilih untuk mendirikan pesantren sendiri.

Ketika kasusnya dihadapkan pada kenyataan seperti ini, maka berakhirilah pesantren yang bersangkutan karena tidak ada yang meneruskannya, seperti dapat dilihat dari kasus pergantian pesantren Tebuireng, diawali dari ponok pesantren Nggendeng, yang didirikan oleh Kiai Usman pada pertengahan abad ke 19,

kemudian diteruskan oleh menantunya, Kiai Asy'ari dengan mendirikan pondok pesantren di Keras pada tahun 1876-an, dan popularitas pondok pesantren Nggendeng akhirnya menurun bahkan akhirnya tutup, yang akhirnya kemunculannya kembali di gantikan oleh putranya dengan merintis kembali oleh Muhamad Hasyim dengan mendirikan pondok pesantren baru yang lebih dikenal dengan pondok pesantren Tebuireng di bawah pimpinan K.H. Hasyim Asy'ari, popularitas pesantren Keras menurun pula, yang akhirnya setelah pendirinya K.H. Hasyim Asy'ari meninggal, maka dilanjutkan oleh K.H. A. Wahid Hasyim (1974-1950), kemudian karena Wahid Hasyim pindah ke Jakarta sehingga dengan berbagai kesibukannya, maka dilanjutkan oleh saudaranya K.H. A. Karim Hasyim, yang hanya sempat memimpin sampai dengan satu tahun karena meninggal dunia, selanjutnya pimpinan pesantren di ganti oleh saudara iparnya, K.H. Ahmad Baidhawi (1951-1952), dan demikian pula tidak bertahan lama, lalu dilimpahkan ke keturunan pendiri utama, yaitu, K.H. A. Khaliq Hasyim (1952-1965), dan setelah beliau meninggal dilanjutkan oleh saudaranya K.H. Yusuf Hasyim sampai dengan sekarang.

Berbeda dengan riwayat kepemimpinan yang dikembangkan oleh pondok pesantren Sukorejo, yang pendiri utamanya adalah K.H. Raden Syamsoel Arifin (1914-1951), lalu digantikan oleh putranya K.H. Raden As'ad Syamsoel Arifin (1951-1988) dan sekarang dilanjutkan oleh K.H. Fawaid, yaitu oleh putranya.

Demikian halnya dengan pesantren Gontor Ponorgo, saat ini ada dua dari trimurti kepemimpinan pondok pesantren Gontor Ponorogo, yaitu keturunan langsung dari pendiri pesantren, hal ini terjadi karena masih dekatnya periode dari

generasi kesatu ke generasi lainnya, sehingga pengaruhnya dari pendiri pertama masih terasa kuat, dan sekaligus sebagai pernyataan terima kasih dan rasa penghormatan kepada pendirinya, dan karena dua ari trimurti sekarang ini memiliki tingkat pendidikan tinggi, salah satunya adalah bergelar magister, sehingga suksesi itu karena faktor pendidikan keturunan keluarga pesantren ikut mewarnainya.

Kasus diatas memberikan suatu kejelasan bahwa faktor utama yang harus di perhatikan oleh keluarga pesantren adalah mengutamakan pendidikan keturunan pesantren yang nantinya akan dipersiapkan untuk melanjutkan tahta kepemimpinan berikutnya telah dipersiapkan secara matang guna menghadapi berbagai kemungkinan yang akan terjadi, yakni terutama ketika Kiai dari pendiri pesantren tersebut meninggal dunia, dan sinyalemen ini sekaligus merupakan suatu ulasan atas hasil yang diharapkan dari studi teoritis terdahulu,yaitu mengenai suksesi kepemimpinan Kiai di pesantren.

Suksesi kepemimpinan yang dijadikan sumber dalam penelitian ini adalah di fokukan di wilayah kota Cirebon, sebab disamping masih membutuhkan berbagai perhatian dari praktisi, peneliti, dan masyarakat akademik serta masyaraat umum yang senantiasa memberikan perhatian yang cukup serius guna kemajuan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam di masa mendatang, sehingga akibat yang akan muncul ketika hal ini terabaikan oleh berbagai pihak tersebut, maka tidak mustahil pesantren akan mengalami nasib yang sama dengan pesantren terdahulu, yakni mengalami kemandegan karena tidak adanya pimpinan

berikutnya yang melanjutkan tampuk kepemimpinan pesantren di masa mendatang.

I. Wilayah Kajian Penelitian Administrasi Pendidikan

Kajian penelitian yang dibahas adalah termasuk ke dalam kajian bidang administrasi pendidikan, dan ruang lingkungannya meliputi bidang kegiatan, *pertama*, manajemen administrative (*administrative management*), dimana kegiatan pada bidang ini disebut juga dengan *management administrative function* yang memiliki tujuan mengarahkan agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan semua orang dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, sedangkan *kedua*, adalah manajemen operatif (*operative management*) dan kegiatan yang dilakukan pada bidang ini adalah disebut juga dengan *management by operative*, dan wilayah kerjanya meliputi sekitar pengadaan, pengarahan, dan pembinaan agar dalam mengerjakan kegiatan organisasi yang menjadi tugas masing-masing dapat dilaksanakan tidak hanya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi juga dapat berjalan dengan tepat dan benar.

Dalam keterangan lain dikatakan mengenai ruang lingkup administrasi pendidikan, yaitu meliputi pendekatan yang bersifat teoritik, dimana hal ini berhubungan erat dengan perilaku dalam melaksanakan kegiatan administrasi sekolah, dan berbagai kegiatan serta pendekatan yang bersifat teoritik dapat digunakan untuk menganalisa administrasi pendidikan sepanjang hal demikian konsisten untuk menjadi landasan pedoman kerja administrasi pendidikan.

Engkoswara (1987; 42-43) mengemukakan bahwa administrasi meliputi wilayah kerja yang bertujuan untuk mempelajari penataan sumber yang ada,

dimana di dalamnya meliputi penataan dalam bidang manusia, atau personel, kurikulum atau sumber belajar lainnya yang berupa fasilitas guna mendukung keberhasilan belajar secara optimal.

Pada dasarnya administrasi pendidikan merupakan suatu media untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif, yaitu efektif dan efisien, dimana ruang lingkup efisien itu sendiri meliputi, pertama, kegunaan dan motivasi belajar yang tinggi, kedua, semangat kerja yang besar, ketiga, kepercayaan berbagai pihak, keempat, pembiayaan yang hemat dan tenaga yang sekecil mungkin tetapi mendatangkan hasil yang sebesar-besarnya, sedangkan efektifitas itu sendiri meliputi; pertama, masukan yang berarti, kedua, keluaran yang bermutu, ketiga, ilmu keluaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, keempat, luaran yang memadai.

Kriteria keberhasilan diatas memerlukan suatu proses administrasi pendidikan, minimal meliputi perilaku manusia berorganisasi dalam kebudayaan yang dapat dinyatakan dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta pembinaan terhadap sumber daya pendidikan lainnya.

Di awal telah diterangkan bahwa kajian kepemimpinan merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berguna bagi peningkatan mutu proses menuju hasil yang optimal bagi suatu kinerja organisasi, dan hal ini termasuk kedalam bagian yang dibahas oleh pesantren, juga termasuk ke dalam kategori yang dikehendaki oleh bidang administrasi pendidikan, yakni bagaimana efektifitas pembuatan model re-generasi kepemimpinan di pesantren, dengan terciptanya itu semua,

maka proses percepatan inovasi kepemimpinan di pesantren akan tetap tercipta sesuai dengan norma kebijakan manajemen modern.

Pada akhirnya, utaian teoritik diatas menunjukkan kepada salah satu prinsip kebersamaan tujuan, baik berupa tujuan Kiai yang dibentuk melalui visi dan misinya lewat pesantren, juga pemberdayaan masyarakat yang dibentuk berdasarkan tuntutan, harapan, dan desakan suatu perubahan menuju sesuatu yang dianggap lebih baik dan dapat menjamin stabilitas organisasi pesantren.

J. Analisis Hasil Antara Teori dengan Lapangan

Kajian teoritik memberikan gambaran bahwa penataan sistem kepemimpinan pondok pesantren memerlukan suatu model penanganan yang cukup serius (terintegrasi, dan komprehensif), baik ditinjau dari sudut administrasi pendidikan maupun manajemen pemberdayaan masyarakat, maka pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan yang berakar dari masyarakat memerlukan peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja lembaga guna mendapatkan hasil yang optimal, hal ini sangat erat hubungannya dengan *pertama*, potensi strata masyarakat, *kedua*, saluran interaksi masyarakat dan pemerintah, *ketiga*, peranan aspirasi dan saluran masyarakat, *keempat*, pemberdayaan peranserta, dan katagori tersebut mengarah kepada produktivitas kinerja lembaga pesantren, baik dilihat dari sudut personel Kiai sebagai pengasuh pesantren dan pemegang terpenting sebuah kebijakan, juga sebgai kelompok atau organisasi pesantren.

Mengacu kepada teori diatas, maka dapat ditarik suatu benang merah mengenai sistem suksesi kepemimpinan Kiai di pesantren berikut manajemen pemberdayaan masyarakat, antara lain meliputi;

- Efektifitas pergantian kepemimpinan Kiai di pesantren sangat erat hubungannya dengan masalah siapa dan bagaimana sosok penggantinya, dan hal inilah yang cenderung memiliki kendala yang cukup berarti, sebab penilaian masyarakat dengan bergantinya pemimpin pesantren, maka akan memberikan alasan yang tersendiri bagi terbentuknya sebuah kepercayaan yang baru, dan hal ini memerlukan waktu yang cukup panjang.
- Tingkat pemberdayaan masyarakat tidak terlepas dari bagaimana intensitas keterlibatan masyarakat berperanserta dalam merumuskan suatu model kebijakan, sebab selama ini masyarakat termasuk golongan yang termarginalkan oleh pesantren, walaupun pada teorinya lembaga pendidikan islam seperti pesantren termasuk kedalam lembaga milik masyarakat, dimana hidup dan matinya pun masyarakat ikut menentukannya, namun pada kenyataannya lembaga ini termasuk sulit sekali dijangkau oleh masyarakat, terutama dalam merumuskan model kebijakan pesantren.
- Inovasi kepemimpinan Kiai sebenarnya tidak terlepas dari pemegang teguh kebijakan Kiai itu sendiri, oleh sebab itu walaupun pada landasan teorinya sistem suksesi di dalam pesantren di serahkan kepada masyarakat, namun pada kenyataannya Kiai memegang teguh kendali pelimpahan wewenang tersebut.

Hubungan yang dilakukan oleh Kiai sebagai administrator di pesantren hendaknya memperhatikan kelemahan dan keunggulan serta prestasi kerja yang selama ini dicapai oleh pesantren tersebut, terutama dalam menjalin

kerjasama dengan pihak lain, dalam hal ini masyarakat, sehingga dengan demikian, maka pesantren juga berfungsi dalam mengadakan kontak kerjasama dengan pihak masyarakat (Made Pidarta, 1986; 367).

Selanjutnya, tugas utama yang diemban oleh masyarakat dalam rangka menerima amanat dari pesantren sebagai penerus gerak langkah dan majunya pesantren, sehingga dapat dianalisa bagaimanapun baiknya suatu model kebijakan Kiai di pesantren, namun ketika hal ini tidak dapat diterima oleh masyarakat, maka akan mengalami hambatan yang cukup berarti, demikian pula sebaliknya dengan model perubahan yang dikehendaki oleh masyarakat ketika Kiai sebagai pemegang teguh kebijakan pesantren masih menutup diri, maka akan mengalami kesulitan bagi tingkat perkembangan dan kemajuan pesantren.