



## KEPEMIMPINAN KARISMATIK KIAI DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN

Ahmad Hariyadi\*

IKIP PGRI Bojonegoro, Bojonegoro

Info Artikel	Abstrak
<p><b>Riwayat Artikel:</b></p> <p>Diterima: Agustus 2020 Disetujui: September 2020</p> <p><b>Kata Kunci:</b> Kepemimpinan Karismatik, Kyai, Budaya Organisasi, Pondok Pesantren</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan karismatik Kiai dalam membangun budaya organisasi pesantren. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik: wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Penetapan informan sebagai sumber data dilakukan dengan teknik <i>purposive sampling</i>. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pola interaktif data. Pengecekan keabsahan data menggunakan derajat kredibilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi di pondok pesantren diterapkan melalui kegiatan-kegiatan santri, yang meliputi kegiatan harian, mingguan, bulanan, maupun tambahan; (2) kepemimpinan kiai karismatik di Pondok Pesantren Raudlatut Thalibin dan Al-Anwar memiliki perbedaan. KH. Ahmad Mustofa Bisri menerapkan sistem kepemimpinan demokrasi dalam menjalankan pondok pesantren, sedangkan KH. Maimoen Zubair menerapkan kepemimpinan terpimpin; dan (3) Kiai karismatik memiliki peran strategis dalam upaya mengembangkan budaya organisasi.</p>
<p><b>Korespondensi:</b></p> <p>Ahmad Hariyadi* IKIP PGRI Bojonegoro, Bojonegoro E-mail: ahmadhariyadi86@gmail.com</p>	<p><b>Abstract</b></p> <p>This study aims to describe the charismatic leadership of the Kiai in building a pesantren organizational culture. This research was conducted using a qualitative approach with a case study design. The data was collected by using the following techniques: in-depth interviews, participant observation, and documentation study. The determination of informants as data sources was carried out by using purposive sampling technique. Data analysis was performed using interactive data patterns. Data validity checks using the degree of credibility, transferability and confirmability. The results showed that: (1) organizational culture in Islamic boarding schools is implemented through santri activities, which include daily, weekly, monthly and additional activities; (2) the leadership of the charismatic kiai in the Raudlatut Thalibin and Al-Anwar Islamic Boarding Schools is different. KH. Ahmad Mustofa Bisri applies a democratic leadership system in running Islamic boarding schools, while KH. Maimoen Zubair applies guided leadership; and (3) Charismatic clerics have a strategic role in developing organizational culture.</p>

### PENDAHULUAN

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang merupakan subkultur masyarakat Indonesia adalah pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan salah satu institusi yang unik dengan ciri-ciri khas yang sangat kuat dan lekat, seperti kepemimpinan kiai. Kepemimpinan kiai memiliki peran yang sangat strategis di pondok pesantren, karena kebijakan dan seluruh operasional pondok pesantren ditentukan oleh kiai. Selain itu, cara memimpin seorang kiai dapat membentuk budaya organisasi pondok pesantren tersebut. Kartono (2008) menyatakan

kepemimpinan adalah kegiatan atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan kelompok. Setiap kiai memiliki seni memimpin tersendiri terhadap para santrinya. Kiai yang memimpin pondok pesantren tentunya memiliki strategi-strategi dalam mengembangkan budaya organisasi di dalam pondok pesantren.

Budaya organisasi merupakan pengaruh dari kepemimpinan dari organisasi tersebut (Ma'arif, 2003). Budaya organisasi merupakan perluasan dan cerminan dari *personality* para eksekutif. Kiai memerankan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru. Kiai bertindak sebagai seorang pembimbing spiritual bagi mereka yang taat dan pemberi nasehat dalam masalah kehidupan pribadi mereka, memimpin ritual-ritual penting serta membacakan doa pada berbagai acara penting (Bruinessen, 1994). Kebijakan Kiai di pondok pesantren juga sangat berhubungan erat dengan visi, misi, tujuan pendidikan pesantren, program jangka panjang, program jangka menengah, hal-hal yang berkaitan dengan bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, hubungan pondok pesantren dengan pondok pesantren lain, hubungan pondok pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan lain di dalam negeri maupun luar negeri, hubungan pondok pesantren dengan pemerintah, hubungan pondok pesantren dengan masyarakat dan lain-lain.

Karisma kiai tergantung kepada karisma ayah dan para pendahulunya yang lain, kemudian dipengaruhi karisma gurunya. Kiai terkemuka memiliki paling tidak tiga atau empat ulama terkenal dalam silsilah keluarganya dan beberapa mengakui mempunyai silsilah yang jauh lebih panjang lagi (Bruinessen, 1994). Karisma seorang kiai atau pengasuh pesantren juga turut menyumbangkan “energi pikat” pada pesantren. Ketokohan seorang kiai mempunyai pengaruh untuk mendongkrak harga diri pesantren di mata masyarakat. Kiai yang memimpin pondok pesantren tentunya memiliki strategi-strategi dalam mengembangkan budaya organisasi di dalam pondok pesantren. Shastari *et al* (2010) menyatakan kepemimpinan karismatik berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi. Kiai karismatik dalam membangun pondok pesantren salah satunya dapat ditemukan di daerah Rembang, Jawa Tengah.

Kiai karismatik Pondok Pesantren Al-Anwar Sarang dan Pondok Pesantren Raudlatut Tholibin Rembang begitu berpengaruh kepada santri dan masyarakat di sekitarnya karena keteladannya serta pribadinya yang bisa dipercaya. Kiai menjadi pemimpin umat dan menjadi legitimasi terhadap warganya yang berimplikasi terhadap dasar pijakan keagamaan dalam melakukan tindakannya, sehingga masyarakat hanya mendengar dan taat (*sami'na wa atho'na*) ketika kiai mengatakan sesuatu. Hal ini, seperti yang dinyatakan Sukanto (1999) melalui karisma yang melekat padanya, kiai dijadikan imam dalam bidang *'ubûdiyyah* dan sering diminta kehadirannya untuk menyelesaikan problem yang menimpa masyarakat. Rutinitas ini semakin memperkuat peran kiai dalam masyarakat sebab kehadirannya diyakini membawa berkah.

Dalam konteks pengembangan organisasi, memahami makna budaya dalam kehidupan organisasi dianggap sangat relevan. Oleh karena itu, budaya organisasi bisa dianggap sebagai aset. Paling tidak, budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal. Jika peran ini bisa berfungsi dengan baik dan dibarengi oleh penyusun strategi yang tepat maka bias diharapkan kinerja organisasi akan meningkat. Sebagaimana Bate (1994) menyatakan “*Soft systems means hard systems*” dan “*hard systems means soft systems*”. Artinya, kompatibilitas *soft systems* (*strategy, system, dan structural*) dan *hard systems* (*staff, skill, styles dan shared values*). Hofstede (1980) menyatakan bahwa kebanyakan beranggapan budaya organisasi selalu berdampak positif terhadap kehidupan organisasi, padahal dalam realita budaya sering menjadi variabel penghambat. Penyebabnya seperti dikatakan Margono (1997) budaya organisasi yang terlalu kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik dan *inward looking*, seolah-olah hanya organisasinya yang terbaik sehingga cenderung menyepelkan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing. Dengan demikian, budaya sesungguhnya seperti dua sisi dari satu mata uang. Di satu sisi budaya organisasi bisa menjadi aset bagi sebuah organisasi dan di sisi lain

bias menjadi *liability* (penghambat). Javidan & Waldman (2003) mengemukakan dalam survei pada lebih dari 203 manajer menengah dan menengah-atas yang dinilai atasannya mereka (N=51) di sektor publik Kanada menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dalam pengaturan terdiri dari empat dimensi: (1) energi dan tekad, (2) visi, (3) tantangan dan dorongan, dan (4) pengambilan risiko. Namun, kepemimpinan tersebut hanya sedikit berhubungan dengan motivasi konsekuensi dan tidak signifikan berhubungan dengan kinerja unit. Kast dan Roseznweig (2007) menyatakan kebudayaan organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Roseznweig melaksanakan beberapa fungsi penting yaitu menyampaikan rasa identitas, komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri-sendiri, stabilitas sistem sosial, *premises* (pokok pendapat) yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan. Robbins & Judge (2008) menyatakan karakteristik budaya organisasi ada 7 macam yaitu: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) Perhatian pada hal-hal rinci, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi orang, (5) Orientasi tim, (6) Keagresifan, dan (7) Stabilitas.

Menurut Tunggal (2010) budaya organisasi itu memiliki tiga tingkatan yaitu: (1) *artifact*, mencakup setiap hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan seperti lingkungan kerja, perilaku, cara berpakaian, ritual, dan seremoni, dokumen dan teknologi, (2) *exposed values*, apa yang dipercayai dalam organisasi misalnya komunikasi terbuka yang dilakukan warga organisasi, (3) *basic underlying assumption*, misalnya keyakinan bahwa pelanggan harus diperlakukan dengan baik. Perihal senada dikemukakan Tika (2006) bahwa jenis budaya organisasi ditinjau dari proses pelaksanaan ada 4 (empat) macam: (1) budaya rasional, yaitu proses informasi individual klarifikasi, sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan, (2) budaya ideologis, merupakan pemrosesan informasi intuitif dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi, (3) budaya konsesus, merupakan pemrosesan informasi kolektif yang diperoleh dari diskusi, partisipasi dan konsesus, dan (4) budaya hirarkis merupakan pemrosesan informasi formal yang berasal dari dokumentasi, komputasi dan evaluasi.

Kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen. Sebagian besar teori menjelaskan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Yukl (2007) kepemimpinan adalah proses-proses memengaruhi, interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan secara bersama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian ini dapat pula dikemukakan bahwa unsur-unsur kepemimpinan itu ada 5 (lima) macam yaitu: (1) pemimpin, (2) terpengaruh, (3) mempengaruhi, (4) kerjasama, dan (5) tujuan yang hendak dicapai. Karismatik adalah sebuah kata Yunani yang berarti "karunia diinspirasi ilahi" (*divinely inspired gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang (Yukl, 2007). Seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang mendalam, mereka merasakan keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk dan patuh kepadanya, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi. Kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan yang memiliki keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku orang lain sehingga dalam mengagumi seorang pemimpin, kita bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut (Nawawi, 2006). Karismatik

merupakan sikap kepribadian yang tumbuh dari proses interaksi dan seorang pemimpin dengan para pengikutnya. Sikap itu antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, tenang kemampuan berbicara dan yang lebih berpengaruh adalah cara pemimpin itu menyampaikan visi dan mengoperasionalkan dalam bentuk misi, tujuan dan langkah-langkah yang ditempuhnya. Ciri-ciri kepemimpinan karismatik yaitu: (1) bawahan/pengikut menaruh percaya terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin, (2) ada kesamaan keyakinan bawahan dengan keyakinan pemimpin, (3) penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau diterima bulat-bulat oleh bawahan terhadap pemimpin tersebut, (4) terhadap rasa kasih sayang (*affection*) pengikut kepada pemimpin, (5) kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pemimpin, (6) keterlibatan secara emosional dari bawahan dalam melaksanakan misi organisasi, dan (7) ada keyakinan bawahan, bahwa pemimpin karismatik akan mampu memberikan bantuan demi keberhasilan kelompok. Gaya kepemimpinan karismatik memiliki kelemahan dan kelebihan. Kelemahannya adalah apabila gaya kepemimpinan karismatik diadopsi secara berkelanjutan maka sulit terjadi perkembangan, karena segala sesuatunya bergantung pada keputusan kiai. Sedangkan kelebihannya yaitu kepemimpinan karismatik yang paternalistik cenderung menunjukkan bobot rasa tanggung jawab kiai yang cukup besar (Haedari & Hanif 2004). Kepemimpinan karismatik memerlukan gaya dan keterampilan tingkat tinggi. Pemimpin karismatik mampu menstimulasi keyakinan, emosi, serta tujuan pengikut. Karisma adalah melakukan dengan kemampuan untuk menggunakan pengaruhnya atas orang lain melalui kekuatannya pada pribadi seseorang (Hofl, 1992). Seorang pemimpin yang karismatik dapat mempunyai pengaruh pada kelompok dalam kelompok itu. Karisma adalah hubungan otoritas yang muncul ketika seorang pemimpin melalui dinamika pengajaran, sebuah pribadi yang unik, mampu membangkitkan respon yang menakjubkan, rasa hormat, serta kesalehan dari kelompok orang-orang. Kavanagh & Ashkanasy (2006) menyatakan bahwa dalam banyak kasus perubahan yang terjadi disebabkan oleh para pemimpin mereka sendiri dan langkah perubahan sering menghambat kesuksesan rekayasa ulang dari budaya. Dalam hal ini, keberhasilan atau penyatuan setiap komponen bergantung persepsi individu di mana proses ditangani dan kemana budaya tersebut akan dipindahkan. Komunikasi dan proses perubahan yang transparan menjadi penting karena akan menentukan persepsi bukan bagaimana seorang pemimpin akan dianggap, tapi siapa yang akan dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin harus kompeten dan terlatih dalam proses transformasi organisasi untuk memastikan bahwa individu dalam organisasi menerima perubahan. Seorang pemimpin yang karismatik dapat mempunyai pengaruh pada kelompok dalam kelompok itu. Karisma adalah hubungan otoritas yang muncul ketika seorang pemimpin melalui dinamika pengajaran, sebuah pribadi yang unik, mampu membangkitkan respon yang menakjubkan, rasa hormat, serta kesalehan dari kelompok orang-orang.

Ada banyak budaya pondok pesantren yang berjalan karena pengaruh dari karisma kiai, misalnya tradisi menyimak kitab kuning, tradisi haul, tradisi minta berkah doa kiai dan sebagainya. Para santri dan masyarakat begitu patuh pada nilai-nilai tradisi yang dibangun oleh kiai. Sebagaimana dikatakan oleh Ziemek (2007) bahwa kiai merupakan status yang dihormati dengan seperangkat peran yang dimainkannya dalam masyarakat. Dhofier (2009) dalam temuannya menyatakan bahwa peran penting kiai adalah sumbangannya tentang bagaimana kiai sebagai pemimpin, elemen utama dan figur sentral pesantren melakukan upaya memelihara kelangsungan hidup pesantren yang dipimpinnya serta memelihara kultur atau tradisi pesantren yang telah hidup berabad-abad dalam alam modern agar tradisi itu tidak punah.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan studi kasus pada 2 pondok pesantren, yaitu Pondok Pesantren Al-Anwar Sarang dan Pondok Pesantren Raudlatut Thalibin Leteh, kabupaten Rembang. Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan karismatik kiai dalam membangun budaya organisasi pondok pesantren di kabupaten Rembang,

yaitu pondok pesantren Raudlatut Thalibin leteh Rembang, pondok pesantren An-nur soditan Lasem dan pondok pesantren Al-Anwar Sarang.

Peneliti berusaha mencari nilai-nilai dari data yang dikumpulkan, yaitu dengan melakukan penafsiran berdasarkan pandangan peneliti, sehingga didapatkan premis baru dan pertanyaan baru yang telah ditelaah, diuji, dan dikembangkan berdasarkan data yang diperoleh melalui triangulasi data. Triangulasi data (Mc Millan & Schumacer, 1992) adalah yang utama untuk menjamin validitas data. Proses pada data tahap pemeriksaan keabsahan data merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian kualitatif untuk menghasilkan premis atau simpulan kredibel. Menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data memerlukan teknik pemeriksaan keabsahan data. Ada empat kriteria yang digunakan menguji keabsahan data yaitu, derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependentability*), dan kepastian (*confirmability*). Penelitian dilakukan melalui tahapan: 1) pengumpulan data melalui observasi partisipan dan wawancara mendalam; dan 2) analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Budaya Organisasi di Pondok Pesantren

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa budaya organisasi di Pondok Pesantren Raudlatut Thalibin diterapkan dalam bentuk kegiatan-kegiatan santri, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun tahunan. Kegiatan-kegiatan harian yang diikuti oleh para santri, di antaranya pengajian bandongan setelah magrib yang diampu oleh KH. Makin Shoimuri & KH. Syarofuddin, pengajian bandongan setelah subuh diampu oleh KH. Yahya Cholil Staquf. Pengajian bandongan santri junior setelah magrib diampu oleh beberapa orang santri senior yang dianggap sudah mumpuni. Santri senior yang sudah mengajar di madrasah dibimbing langsung oleh KH. Mustofa Bisri melalui pengajian setiap malam setelah waktu salat isya, kecuali 'santri pengajar madrasah' yang setiap pukul 21.00-23.00 diwajibkan berkumpul di aula-aula untuk *nderes* (istilah untuk mengulang pelajaran yang sudah diterima) bersama-sama.

Kegiatan mingguan dilakukan oleh para santri setiap hari Senin malam Selasa yaitu mengikuti *munfarijahan* dan latihan pidato setelah magrib. Setiap hari Kamis malam Jumat setelah magrib semua santri diwajibkan mengikuti *keplok*, yaitu membaca hafalan seribu bait *Alfiyyah* bersama-sama diiringi dengan tepuk tangan. Setelah acara tersebut, diadakan pembacaan *al-barzanji*, kemudian sekitar pukul 22.00-23.00 diadakan musyawarah kitab yang diikuti oleh seluruh santri. Selain itu, juga ada kegiatan pengajian untuk umum setiap hari Selasa yang dahulu diampu oleh KH. Cholil Bisri, sekarang dilanjutkan oleh putra beliau, yaitu KH. Yahya C. Staquf. Pengajian khusus hari Jumat diampu oleh KH. Mustofa Bisri. Apabila keduanya berhalangan mengajar pada hari-hari tersebut, maka KH. Syarofuddin diminta untuk menggantikan mengajar.

Kegiatan-kegiatan yang rutin dilakukan setiap satu tahun sekali di Pondok Pesantren Roudlotut Tholibin Leteh Rembang yaitu kegiatan Muharram, ngaji Ramadhan, Idul Fitri, dan Idul Adha. Kegiatan Muharram dilakukan untuk menyambut tahun baru Hijriah yaitu dengan melakukan pembacaan doa akhir tahun setelah ashar dan pembacaan doa awal tahun setelah maghrib. Selain itu, biasanya kegiatan Muharram diperingati dengan pelaksanaan temu alumni, haul dan pengajian. Kegiatan lainnya yaitu ngaji Ramadhan. Ngaji Ramadhan merupakan kegiatan tahunan yang selalu dilaksanakan setiap bulan Ramadhan. Ngaji Ramadhan diikuti oleh para santri setiap sore hari menjelang waktu berbuka puasa. Kegiatan Idul Fitri dan Idul Adha juga merupakan agenda tahunan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Leteh. Idul Fitri dan Idul Adha dilaksanakan dengan salat id di pondok. Idul Adha dilaksanakan pula dengan menyembelih hewan kurban yang dilakukan di pondok.

Budaya organisasi yang diterapkan di kalangan santri, yaitu pembentukan kepengurusan yang terdiri atas santri-santri senior yang sudah magang mengajar. Kepengurusan ini dikoordinatori oleh seorang ketua yang dipilih oleh pengasuh. Santri-santri pengajar

pengajian bandongan menjadi pengawas bagi berlangsungnya proses kepengurusan selama dua tahun sebagai dewan penasihat. Semuanya di bawah bimbingan langsung KH. Ahmad Mustofa Bisri dan KH. Yahya C. Staquf yang menggantikan kedudukan ayahnya.

Para santri kalong yang mengikuti pengajian Selasa dan Jumat pagi biasa disebut Jamaah *Seloso-Jum'ah* pun memiliki kepengurusan sendiri yang mengurus bantuan-bantuan kepada anggota jamaah, ziarah-ziarah, peringatan hari-hari besar Islam dan lain sebagainya yang terkait langsung dengan masyarakat. Hal ini karena jumlah santri kalong sampai saat ini mencapai ribuan.

Budaya organisasi yang diterapkan di Ponpes Al Anwar Sarang terdiri atas kegiatan harian, mingguan, bulanan, tambahan, dan tahunan. Kegiatan-kegiatan tersebut dibedakan antara santri putra dengan santri putri. Kegiatan harian santri putra berlangsung mulai pukul 05.00 s.d. 24.00. kegiatan ini dibagi berdasarkan tingkatan. Kegiatan mingguan santri putra dilaksanakan setiap hari Selasa dan Jumat, sedangkan santri putri dilaksanakan hari Sabtu, Senin, Kamis, dan Jumat. Kegiatan tambahan santri putra dilaksanakan tiga minggu sekali, ada yang tiga bulan sekali, dan ada pula yang dilakukan seminggu sekali, sedangkan kegiatan santri putri dilaksanakan setiap malam Jumat Kliwon dan setiap tanggal 11 bulan Qomariyah. Kegiatan tahunan meliputi kegiatan Muharram, Maulud, Ramadhan, Idul Fitri, dan Idul Adha.

Budaya organisasi yang diterapkan di kalangan santri juga berupa adanya kepengurusan organisasi pondok yang dikoordinatori oleh santri. Budaya organisasi diajarkan oleh para pengajar di pondok dan diajar langsung oleh pengasuh PP. Al-Anwar. PP. Al-Anwar juga memberikan pelatihan khusus dan memberikan kesempatan tugas magang di beberapa tempat yang sesuai dengan pengembangan yang akan dilakukan pondok pesantren.

Selain itu budaya mandiri, kemandirian yang dapat ditiru dari KH. Maimoen Zubair adalah selalu melakukan sesuatu untuk mengembangkan pondok dengan usaha pribadi. Meskipun kedudukan beliau sebagai politisi, beliau tidak pernah memanfaatkan jabatannya untuk mengembangkan pondok agar mewah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan cara wawancara kepada para narasumber hasil yang didapat sebagai berikut, menurut Najih MZ mengatakan bahwa “kalau kemandiriannya jelas, meskipun seorang politisi ulung, seorang panutan di dunia politik, tapi tidak terlalu memanfaatkan politik. Seandainya beliau memanfaatkan politik, saya kira pesantren ini sudah sangat mewah dan hebat”.

### **Kepemimpinan Karismatik Kiai di Pondok Pesantren**

Siddiq merupakan sifat Nabi Muhammad SAW artinya benar dan jujur. KH. Ahmad Mustofa Bisri selalu berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya, baik memimpin keluarga maupun para santrinya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan beberapa narasumber memberikan informasi tentang sikap siddiq KH. Ahmad Mustofa Bisri, menurut M Ikhsan beliau merupakan alumni santri pondok pesantren Roudhotut Tholibin mengatakan bahwa: “Saya sudah jelas kalau KH. Ahmad Mustofa Bisri selalu menerapkan kejujuran, beliau selalu mengajarkan kepada kami untuk menerapkan kejujuran dimana saja, kapan saja, dan dengan siapa saja. Menurut saya beliau benar perkataan maupun tindak tanduknya, buktinya beliau sebagai pengasuh pondok pesantren dan panutan umat Islam”.

Kepemimpinan karismatik pada Pondok Pesantren Raudlatut Thalibin Leteh dengan Pondok Pesantren Al Anwar memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah kiai sebagai pondok langsung turun tangan dalam menjalankan kepemimpinan di pondok pesantren. KH. Ahmad Mustofa Bisri dalam menjalankan perannya selaku pengasuh pondok, beliau langsung turun tangan dalam menjalankan kepemimpinan di ponpes. Sama halnya dengan KH. Ahmad Mustofa Bisri, KH. Maimoen Zubair juga menjalankan kepemimpinan langsung pada pondok pesantren. Meskipun memiliki kesamaan, dalam praktiknya tetap terdapat perbedaan. KH. Ahmad Mustofa Bisri menerapkan sistem kepemimpinan yang demokratis sehingga dalam pemberian keputusan tidak diputuskan secara sepihak, sedangkan KH. Maimoen Zubair

menerapkan sistem kepemimpinan terpimpin, sehingga semua keputusan didasarkan pada hasil putusan beliau.

Hasil penelitian menurut M. Ajib Shofwantoni yang mengatakan bahwa “Mbah Mun selalu mengajarkan sifat jujur kepada para santrinya. Menurut beliau kejujuran itu bagian dari harga diri yang harus dijaga karena bernilai tinggi. Jangan sampai berucap tanpa dasar. Boleh menyampaikan kabar baik kepada siapa saja asalkan sudah pasti kebenarannya tanpa merugikan orang lain, itu pesan beliau”. Hal yang sama juga diperjelas oleh Mustofa Kamal yang menyatakan bahwa “Jujur itu jika kamu lulus godaan, jujur itu ya ketika kamu dapat dipercaya dan selalu menepati janji-janjinmu, itu kata yang sering beliau sampaikan kepada kami. Beliau juga pernah menyampaikan “Urip jujur kui kepenak, hidupnya tenang, dan tidak merasa gelisah, untuk itu sampaikan kebenaran jangan ditambah-tambahi ataupun dikurang-kurangi”.

### **Kepimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pondok Pesantren**

Kepemimpinan karismatik kiai memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi di pondok pesantren. Kepemimpinan karismatik yang ditemukan di Ponpes Raudlatut Thalibin, di antaranya memberikan contoh kepada para santri dalam hal kedisiplinan, kebebasan yang bertanggung jawab, kejujuran, kemandirian, kesederhanaan, keukhuwahan, keberanian dan keadilan. Selain itu, kiai juga menjadi pimpinan dalam hal mengurus kepentingan pondok pesantren dan menjalankan perannya sebagai pengasuh pondok.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan cara wawancara kepada para narasumber hasil yang didapat sebagai berikut, menurut MZ mengatakan bahwa:

“Kesederhanaanya luar biasa. Saya pernah mendengar bahwa mbah Maimun tidurnya tidak di kasur, tapi di lantai, sehingga orang yang tidur di lantai kan nggak butuh tidur lama-lama. Kita juga bisa melihat rumahnya beliau lah, orang yang setingkat beliau jika dibandingkan bagaimana rumah kiai-kiai yang lain. Ukuran rumah beliau cuma seberapa, sangat kecil sekali. Ruang tamunya saja sekecil itu belum lagi dalamnya. Jadi, rata-rata semua digunakan untuk pesantren. Lalu cara berpakaianya, sederhana. Kesederhanaanya kan bisa dilihat dari sisi sandang, papan, pangan semua sederhana. Saya rasa tidak ada kesan mewah”.

Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun berakibat berat. Beliau sangat tegas pada orang yang melanggar hukum, namun sangat lembut dan memaafkan bila ada kesalahan yang menyangkut dirinya sendiri. Katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya begitu yang beliau ajarkan kepada para santrinya.

KH. Ahmad Musthofa Bisri merupakan sosok yang adil. Beliau selalu menerapkan keadilan dalam kehidupan sehari-hari. Beliau sangat menyayangi keluarganya dan mengayomi para santrinya. Beliau menjadi tauladha sifat keadilannya bagi para santri-santrinya. Beliau menerapkan keadilan di dalam pondok pesantren tidak terkecuali kepada keluarganya. Beliau selalu tegas menegakan keadilan, meskipun dari pihak keluarga ada yang berbuat salah beliau tidak segan-segan menghukum/mentakzir. Menurut beliau keadilan seharusnya diterapkan mulai dari keluarga. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Rosyidi (ustadz) mengatakan bahwa “KH. Ahmad Musthofa Bisri merupakan sosok pemimpin yang adil, beliau pasti akan menegur kami para santri yang bertindak salah atau nyeleweng. Beliau sangat tegas dalam menerapkan sikap adil di keluarganya. Beliau tidak segan-segan mentakzir keluarganya jika memang berbuat kesalahan.

Al Ghazali (1997) menegaskan bahwa persaudaraan itu harus didasari oleh rasa saling mencintai. Saling mencintai karena Allah SWT dan persaudaraan dalam agama-Nya merupakan pendekatan diri kepada Allah SWT. Dalam hal keukhuwahan, KH. Maimoen Zubair adalah sosok ulama yang selalu mengutamakan ukhuwah. Meskipun terkadang memiliki perbedaan pendapat dengan orang lain, beliau tetap berusaha untuk tetap harmonis dan menjaga agar ukhuwah selalu terjalin kepada siapapun.

Menurut KH. Maimoen Zubair salah satu faktor kemunduran dan kelemahan umat Islam sekarang ini bukan karena umat Islam malas berpikir, tetapi karena dalam berpikir sebagian umat Islam menjauhkan diri dari ajaran Islam, terpukau dengan ajaran-ajaran di luar Islam. Dalam hal ini KH. Maimoen Zubair mengajarkan kepada para santrinya dalam kebebasan berpikir untuk menempatkan akal di atas Alquran dan hadis.

Berdasarkan hasil wawancara menurut Muhammad Ikhsan “KH. Ahmad Mustofa Bisri merupakan sosok yang sangat amanah, beliau sangat sapat dipercaya buktinya beliau dipercaya sebagai pengasuh pondok pesantren yang besar ini. Beliau sebagai tokoh agama yang digemari masyarakat. Hal tersebut membuktikan bahwa KH. Ahmad Mustofa Bisri sosok pemimpin yang amanah. Hal ini sejalan dengan pendapat (Amirin 2007) yang mengatakan bahwa amanah merupakan kepercayaan yang diberikan kepada seseorang untuk ditunaikan kepada yang berhak. Orang yang amanah adalah orang yang dapat menjalankan tugas yang diberikan.

Kebebasan berpikir (disebut juga kebebasan hati nurani atau gagasan) adalah sebuah kebebasan seorang individu untuk memegang atau menyatakan sebuah fakta, titik pandangan, atau pemikiran tersendiri dari titik pandangan lainnya. Dalam hal kebebasan berpikir, KH. Maimoen Zubair selalu berpegang teguh terhadap kebebasan berpikir, tetapi bebas yang tidak melenceng dari syariat Islam. Beliau juga memberi kebebasan terhadap santri. Hal ini dapat terlihat ketika kegiatan musyawarah, santri menyampaikan pendapatnya saat musyawarah dengan bebas, tetapi tetap dalam kaidah syariat. Selain hal itu, kebebasan berpikir juga tampak dalam kehidupan sehari-hari.

Kepemimpinan karismatik yang ditemukan di Ponpes Al Anwar juga hampir memiliki kesamaan. KH. Maimoen Zubair selaku pengasuh pondok menjalankan kepemimpinan yang bersifat terpimpin dalam pondok pesantren sehingga segala keputusan diserahkan kepada beliau. Beliau sebagai tokoh utama dalam memimpin pondok juga menjadi teladan bagi para santri. Beliau menerapkan banyak sifat-sifat terpuji yang dapat dianut dan dilakukan oleh para santri. Sifat-sifat tersebut, di antaranya keikhlasan, kesederhanaan, kejujuran, keukhuwahan, kebebasan berpikir, inovasi dalam keilmuan, keadilan, dan kemandirian.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) budaya organisasi di pondok pesantren diterapkan melalui kegiatan-kegiatan santri, yang meliputi kegiatan harian, mingguan, bulanan, maupun tambahan. Selain melalui kegiatan-kegiatan, budaya organisasi juga diterapkan dalam kehidupan pondok melalui pembentukan kepengurusan pondok yang di dalamnya juga diikuti oleh santri; (2) kepemimpinan kiai karismatik di Pondok Pesantren Raudlatut Thalibin dan Al Anwar memiliki perbedaan. KH. Ahmad Mustofa Bisri menerapkan sistem kepemimpinan demokrasi dalam menjalankan pondok pesantren, sedangkan KH. Maimoen Zubair menerapkan kepemimpinan terpimpin; dan (3) Kiai karismatik memiliki peran strategis dalam upaya mengembangkan budaya organisasi. Kiai dijadikan panutan oleh masyarakat di dalam pondok maupun di luar pondok.

## DAFTAR PUSTAKA

- AlGhazali, I. (1997). *Ihya' Ulumuddin*. Beirut: Darul Fikri.
- Amirin, T. M (2007). Kepemimpinan yang amanah. *Dinamika Pendidikan*, 1(14), 1-11.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. London: Butterworth-Heinemann.
- Bruinessen, M. V. (1994). *Tradisi, Relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*. Yogyakarta. LkiS.
- Dhofier, Z. (2009). *Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas untuk Kemajuan Bangsa*. Yogyakarta: Newsea Press.
- Haedari, A., & Hanif, A. (2004). *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Globalitas*. Jakarta: IRD Press.

- Hofl, H. (1992). The Making of The Corporate Acolyte: Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment. *Journal of Management Studies*, 29(1).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. California: Sage Publication.
- Javidan, M., & Waldman, D. A. (2003). *Exploring Charismatic Leadership in The Public Sector: Measurement and Consequences*. *Public Administration Review*, 63(2), 229–242.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2007). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M., (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organisational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management* 17(1), S81–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Ma'arif, S. (2003). *Manajemen Operasi*. Jakarta: Grasindo.
- Margono, S. (1997). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in Education*. New Jersey: Pearson.
- Nawawi, H. (2006). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, J. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shastari, R.K., Mishra, K. S., & Sinha, A. (2010). Charismatic Leadership and Organizational Commitment: An Indian Perspective. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1946-1953.
- Sukanto, 1999. *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES
- Tika, M. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tunggal, A. W. (2010). *Peran Budaya Organisasi dalam Keberhasilan Perusahaan*. Jakarta: Harvarindo.
- Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Ziemek, M. (1986). *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.