



tahapan untuk mencapai derajat yang tinggi, baik di dunia maupun akhirat. Sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik sosial keagamaan yang berbeda dengan kebanyakan lembaga-lembaga pendidikan lain. Seperti halnya perilaku *tawadlu'* santri kepada kedua orang tua dan guru, cara berpakaian yang dikenakan sehari-hari oleh santri dan sebagainya. Hal ini bukan hanya berperan menyebarkan nilai-nilai keagamaan melainkan juga tata cara yang dijadikan sarana untuk menyebarkan dan mewujudkan ajaran-ajaran Islam itu berbeda dengan lembaga lain.

Dimensi *kedua*, adalah pandangan para bawahan terhadap sifat kharisma yang dimiliki KH. Moch. Imam Chambali Bisa dikatakan bahwa munculnya kharisma terletak di mata orang yang memandangnya. Kharisma bukan merupakan sikap yang benar ada pada diri seorang pemimpin, melainkan lebih merupakan sifat yang menurut para pengikutnya pada pemimpin mereka.

Pola hubungan antara pengikut dengan pemimpin menandakan suatu keyakinan tentang adanya sifat karismatik yang dimilikinya. Pembawaan seorang karismatik yang penuh daya magnetis dapat menjinakkan segala yang dimiliki pengikutnya, karena sesuatu yang diungkapkan kiai dan simbol simbol yang diisyaratkan selalu diyakini membawa sesuatu harapan dan perolehan kebahagiaan di kemudian hari. Ungkapan-ungkapan yang dikemukakan banyak didengarkan oleh para pengikutnya, baik santri maupun masyarakat desa sekitar, yang membawa unsur kesamaan dengan kecenderungan hatinya di dalam memperoleh sesuatu yang dicita-citakan.

Pengharapan berkah dari do'a kiai dalam hal ini pengasuh, sering dilakukan para santri dengan cara melazimkan bacaan surat Al Fatihah, pujian do'a dan wirid-wirid tertentu. Kiai Imam Chambali sendiri memberikan praktek seperti itu, supaya ada kesinambungan *sirri* antara hati guru dan hati murid, sampai akhir nanti, walau sudah tidak lagi belajar di lembaganya.

Kepemimpinan kharismatik KH. Moch. Imam Chambali mewarnai kepemimpinan pondok pesantren Al Jihad, walau pada periode perkembangannya ditemukan jenis kegiatan - kegiatan di pondok pesantren Al Jihad tapi fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur, tetap berperan sesuai dengan bidangnya dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga. Getaran emosional yang bersumber dari kharisma itulah yang bisa mendorong bawahan atau kerabatnya untuk rela berkorban dan ikhlas ikut berjuang dalam mengembangkan dan mengelola lembaga pendidikan pondok pesantren. Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, bahwa jenis kepemimpinan karismatik dari seseorang atau kelompok kiai itu merupakan karakteristik sosial budaya keagamaan lembaga pondok pesantren.

Kepemimpinan kiai Imam Chambali dalam mengelola lembaga pendidikan lebih menekankan kepada prinsip pendelegasian dan pembagian wewenang. Hal ini dikarenakan kiai tidak hanya mengurus masalah pendidikan dan pondok pesantren semata, tetapi lebih dari itu kiai memegang kebijakan umum dengan rambu-rambu yang ditentukan untuk selanjutnya sebagai pelaksana dan penjabaran tugas diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya dalam hal ini adalah

pengurus, ketua yayasan dan bagian tata usaha. Dengan demikian, tugas pokok KH. Moch. Imam Chambali sebagai pemimpin lembaga memberikan kebijakan umum dan selanjutnya mengontrolnya. Tradisi semacam ini berlaku baik dalam rekrutmen ustadz, pembuatan jadwal kegiatan sampai kepada masalah yang menyangkut administrasi secara umum.

Selain itu, dalam struktur organisasi, kedudukan kiai Imam Chambali/pengasuh pondok pesantren bersifat sebagai manajer dari pada sebagai seorang ahli ilmu agama yang mengajarkan ilmu nya. KH. Moch. Imam Chambali dalam mengola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota yang terdaftar atau tidak dalam struktur kepemimpinan. Tetapi kiai Imam Chambali masih sebagai figur atau symbol keagamaan, meski tidak selalu diartikan sebagai ahli agama.

Dari uraian-uraian yang sudah dikemukakan maka pola kepemimpinan pondok pesantren Al Jihad bersifat demokratis yang berakar pada kharismatik, dalam hal ini karena kecenderungannya dalam membagi kekuasaan merata kepada seluruh staf pondok pesantren, pengambilan keputusan dengan cara musyawarah, sistem organisasi bersifat desentralistik, aturan organisasi bersifat dinamis dan terbuka serta menuntut kesadaran anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan organisasi.

## **B. Efektifitas dan Efisiensi Pola Kepemimpinan KH. Moch. Imam Chambali di Pondok Pesantren Al-Jihad**

Kelembagaan pondok pesantren Al Jihad, dari tahun ke tahun semakin berubah, terutama dalam menyelenggarakan sistem pendidikan, maupun kegiatan-kegiatannya. Perubahan atau pengembangan pondok pesantren dalam usaha mencapai prestasi yang benar, yang lebih baik, sebenarnya hal ini lebih menuntut tugas dan peran pengasuh atau pengelola yang memelihara kultur kerja, serta mampu memiliki strategi yang tepat dalam memecahkan masalah-masalah pondok pesantren. Selanjutnya KH. Moch. Imam Chambali juga seorang organisatoris dan administrator. Kemampuan beliau untuk mewujudkan kerjasama sejumlah orang dan mengendalikannya agar terarah pada pencapaian suatu tujuan. Salah satu diantaranya sebagaimana diketengahkan dalam uraian sebelumnya, kemampuan itu diperlihatkan beliau waktu mewujudkan dan membina kerjasama antara pengasuh, pembina, pengurus serta santri. Dalam perubahan dan perkembangannya pondok pesantren tetap bisa mempertahankan nilai-nilai atau keyakinan hati yang dianut sebelumnya.

Pengelolaan pendidikan pondok pesantren bukan hanya yang tampak oleh kasat mata, seperti bangunan fisik pondok pesantren saja, namun pengelolaan pondok pesantren yang dipahami adalah pengelolaan yang lebih komprehensif. Kerangka pengelolaan pondok pesantren melahirkan budaya pondok pesantren yang khas

Pengelolaan pondok pesantren dapat dilihat dari ciri khas pondok pesantren dalam pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan yang digarap oleh

program pendidikan pondok pesantren, sisi lain hubungan yang terjadi antara pondok pesantren dan masyarakat sekitar, ataupun dengan pemerintah, bentuk dan cara santri belajar, dan lain-lain. Namun dapat ditegaskan bahwa pondok pesantren Al Jihad masih memelihara kulturnya, setidaknya masih mengembangkan nilai kultur inti pondok pesantren yang meliputi, kemandirian, pemberdayaan, kepercayaan, dan tanggung jawab gerak kepemimpinan yang menuntut kebersamaan, yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang atau sekelompok kecil orang sehingga pengasuh pondok pesantren masih berupaya memerdekakan semua unsur yang terkait.

Dalam kepemimpinannya tidak sedikit langkah-langkah dan prinsip prinsip demokratis yang beliau wujudkan dan kembangkan. Setiap bawahannya tidak dibatasi untuk berkomunikasi dengan beliau sebagai pemimpin disaat-saat ada masalah-masalah yang dihadapinya. Tidak jarang KH. Imam Chambali dimohon memberi petunjuk, petuah, ataupun nasehat tentang sesuatu. Kepemimpinan KH. Moch Imam Chambali yang demokratis, terlihat nyata dalam cara hidup beliau sehari-hari. Sebagai pucuk pimpinan, beliau tidak pernah sekedar duduk atau memisahkan diri dari lingkungan ustadz dan santri. Tetapi sebaliknya, wibawa yang terpancar justru timbul dan terpelihara, karena beliau selalu menjalani kehidupan bersama santri. Beliau tidak memanfaatkan harta kekayaan yang ada, milik yayasan untuk kepentingan pribadinya semata, tetapi beliau membelanjakan uang itu dengan bentuk yang bisa dirasakan oleh santri dalam penggunaannya.

Pola kepemimpinan kiai Imam Chambali yang bersifat demokratis, terlihat pula dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengolahan pondok pesantren, selalu diputuskan dengan musyawarah, terwujud dengan adanya rapat besar Yayasan sebagai bentuk kiai mengajarkan dan melestarikan kehidupan demokratis di kehidupan pondok pesantren. Karena lewat rapat bersama hak setiap bawahan dalam mengemukakan pendapat sangat dihormati, dan setelah kesepakatan dicapai setiap santri dan pengurus, wajib menghormati dan melaksanakannya. Kesediaan kiai Imam Chambali sebagai pemimpin untuk mendengarkan pendapat, bukan saja terlihat dalam pelaksanaan rapat besar Yayasan, tetapi terlihat dalam praktek kepemimpinannya.

Faktor keberhasilan kepemimpinan yang lain, secara lahiriah juga bisa dilihat dari keberhasilannya dalam membaca dan memahami keinginan dan kebutuhan para bawahan atau pengikutnya. Tidak jarang, bahkan sering kiai membantu menyelesaikan penderitaan orang lain yang membutuhkan uluran tangannya. Dengan kemampuan yang dimilikinya, secara cekatan kiai berusaha memberikan jalan keluar dari masalah yang diderita para pengikutnya atau masyarakat yang tinggal di sekitarnya. Sifat suka menolong itu bukannya hanya terbatas pada kalangan terdekat tetapi juga menyebar luas.

Sementara itu, dalam pencapaian misi lembaga, untuk dapat mempersiapkan lulusan santri yang berkualitas maka pondok pesantren Al Jihad lebih memfokuskan pada program yang berkaitan dengan pemberian layanan pendidikan dan belajar mengajar sehingga pemimpin pendidikan

pondok pesantren berperan sebagai inspirator dalam menciptakan komunitas belajar yang dinamis baik komunitas ustadz, komunitas orang tua dan komunitas santri.

Hal tersebut jika dikontekskan dalam dunia pendidikan di pondok pesantren, adalah iklim belajar yang kondusif yang didukung oleh kinerja kiai, ustadz (guru), santri dan wali santri secara sinergi sesuai kapasitas dan kapabilitas masing-masing unsur, kinerja pengasuh pondok pesantren dituntut dapat mengembangkan kepemimpinan pendidikan dan pendekatan-pendekatan yang merangsang motivasi guru dan santri agar dapat bekerja secara sungguh - sungguh saat melaksanakan proses dalam pendidikan. Sehingga dapat menghasilkan tujuan yang ingin dicapai semaksimal mungkin sesuai realisasi dalam pendidikan.

Pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, peningkatan hasil usaha sendiri, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas pondok pesantren yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam-macam dan sebagainya.

Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan kiai secara efektif dan efisien. Efektif dalam arti mampu memilih tujuan yang hendak dicapai



