

## GAYA KEPEMIMPINAN RELIGIO PATERNALISTIK (Analisis Buku "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren" karya Muhammad Nur Salim Asy'ari)

Ummi Ulfatus Syahriyah

[Ummi210121@gmail.com](mailto:Ummi210121@gmail.com)

Universitas Islam Raden Rahmat Malang

### Abstrac:

This article aims to analyze the implementation of the paternalistic religio leadership style contained in Muhammad Nur Salim Asy'ari's book entitled "Students' Perceptions of Kiai Leadership Behavior in Islamic Boarding Schools." Leadership style is the way a leader carries out his leadership function. The connotation of kiai leadership in pesantren is often branded as authoritarian and arbitrary. Even though the leadership of the kiai in pesantren is very closely related to religious values. Apart from that, pesantren life has its own cultural pattern, which eventually forms a kiai's leadership style. This study used library research methods with content analysis. Then check the validity of the data using source triangulation. Based on the BS Cheng theory, there are three indicators of paternalistic leadership: autocracy, benevolence, and morals. If an analysis is carried out on the book "Santri's Perceptions of Kiai Leadership Behavior in Islamic Boarding Schools," it is shown that; the autocratic aspect is shown by the kiai providing direction and guidance to the management; the aspect of virtue is shown by the attitude of syafaqah/affection; and the moral aspect is shown by the kiai always providing role models for santri, both in the form of aqwal and ahwal.

**Keywords:** Leadership, Kiai, Religio-paternalistic

### Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis implementasi gaya kepemimpinan religio paternalistik yang terdapat dalam buku Muhammad Nur Salim Asy'ari dengan judul "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren." Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Konotasi terhadap kepemimpinan kiai dalam pesantren seringkali dicap otoriter dan sewenang-wenang. Padahal kepemimpinan kiai dalam pesantren sangat lekat dengan nilai-nilai agama. Selain itu, kehidupan pesantren memiliki pola kuktural tersendiri yang

akhirnya dapat membentuk sebuah gaya kepemimpinan seorang kiai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian *library research* dengan analisis isi. Kemudian pengecekan keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Berdasarkan teori BS. Cheng, terdapat tiga indikator kepemimpinan paternalistik, yakni otokrasi, kebajikan, dan moral. Jika dilakukan analisa terhadap buku "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren" maka ditunjukkan bahwa; aspek otoriter ditunjukkan dengan kiai memberikan arahan dan bimbingan kepada pengurus; aspek kebajikan ditunjukkan dengan sikap *syafaqah*/kasih sayang; serta aspek moral ditunjukkan dengan kiai senantiasa memberikan suri tauladan bagi santri, baik berupa *aqwal* maupun *ahwal*.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan, Kiai, Religio-paternalistik*

### Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan *style* dalam mempengaruhi orang lain, baik secara pribadi maupun kolektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.(Usman, 2019, pp. 10-12) Sementara gaya kepemimpinan merupakan kombinasi antara pendekatan sosiologis dan psikologis yang memiliki asumsi bahwa seorang yang dipimpin akan bekerja keras dan termotivasi mencapai tujuannya bilamana seorang pemimpin dapat menyesuaikan diri dengan mereka.(Sastrodiningrat, 2002, p. 42) Dengan demikian perilaku atasan memiliki dampak terhadap bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya, mulai dari strategi, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan untuk mempengaruhi bawahannya. Pola umum gaya kepemimpinan menurut pandangan Gibson ada empat macam, yakni gaya kepemimpinan otoriter, paternalistik, *laissez faire* dan demokrasi.(Kartono, 2006, p. 35) Pada makalah ini akan difokuskan dengan satu pembahasan, yaitu gaya kepemimpinan paternalistik. Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan gaya yang sekilas tampak otoriter namun berjiwa demokratis. Gaya kepemimpinan ini sekilas dinilai paradoks karena di salah satu sisi ia otoriter namun di sisi lain juga memiliki jiwa yang besar.

*Style* kepemimpinan yang demikian seringkali ditemui pada lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Popularitas pemimpinnya disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya kuatnya ikatan promordial, *extended family system*, kehidupan masyarakat yang komunal, adat yang masih kuat, interaksi dan hubungan antar masyarakat yang intim.(Erlangga et al., 2014, p. 177)

Konotasi terhadap kepemimpinan kiai dalam pesantren seringkali dicap otoriter dan sewenang-wenang. Hal ini perlu diluruskan dengan mengkaji beragam gaya kepemimpinan; salah satunya gaya kepemimpinan paternalistik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mastuhu menjelaskan ragam karakteristik kepemimpinan kiai pada pondok pesantren, di antaranya karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuan (rasional), otoriter-kebapakan, dan *laissez faire*.(Mastuhu, 1994, p. 86)

Beberapa kajian penelitian terdahulu, yaitu (Mona Inayah Pratiwi, 2017) menjelaskan bahwa implementasi kepemimpinan paternalistik di PT Jasa Raharja ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang memberikan perhatian kepada bawahan sebagaimana anaknya sendiri. Pimpinan memosisikan diri sebagai orang tua, dalam hal ini sebagai bapak yang senantiasa menghendaki kenyamanan bagi anak-anaknya. Sehingga pimpinan menginginkan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan. Penelitian (Marwiyah et al., 2020) menjelaskan bahwa layanan publik yang dilakukan oleh lurah desa menunjukkan kepemimpinan paternalistik dengan dilihat dari dimensi inspirasional, pemimpin mengayomi dan memotivasi bawahannya serta memberikan dorongan pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Kemudian dari dimensi konsideral individual, pemimpin memiliki sikap perhatian kepada bawahan. Penelitian (Sidiq, 2020) menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan pesantren, kiai bisa saja menggunakan beragam pola kepemimpinan sehingga tak jarang terjadi pergeseran pola kepemimpinan. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa dalam Pesantren Sukorejo telah terjadi beragam pergeseran pola kepemimpinan kiai diantaranya; dari pola kolegal terbatas bergeser pada kolegal yang lebih luas; dari kharismatik keilmuwan bergeser pada kharismatik keilmuwan-spiritual; dari paternalistik bergeser pada *pseudo* demokratis; dari paternalistik bergeser pada manajerialistik; dari kharismatik-keilmuwan-spiritual bergeser pada kharismatik *heredity*; dari kharismatik *heredity* menjadi kharismatik-keilmuwan-spiritual; dan dari manajerialistik menjadi transformatif; serta dari *pseudo*-demokratis menjadi demokratis spiritual. Meski terjadi pergeseran, namun ada beberapa pola yang dipertahankan dalam kepemimpinan ini diantaranya pola paternalistik, kharismatik, *pseudo*-demokratis, dan *transcendent-transformative*. Dampak adanya pergeseran pola ini adalah sikap terbuka terhadap perubahan; adanya perkembangan pada model kelembagaan; fasilitas dan sarana prasarana; sumber daya manusia; pengelolaan santri; dan *output* pesantren.

Penelitian (Susanto, 2007) menjelaskan bahwa pengakuan kepemimpinan kharismatik seorang kiai/tokoh agama terjadi pada masyarakat yang cenderung tradisional. Sementara dalam masyarakat yang lebih modern, kharismatik kiai ini mengalami krisis legitimasi karena telah terjadi dinamika masyarakat, baik internal pesantren maupun eksternal muslim. Dengan adanya hal tersebut maka kiai dalam masyarakat Madura hendak menyadari diferensiasi dan diversifikasi masyarakat; mengkaji ulang statusnya; menyadari perubahan struktur sosial; serta reorientasi model kepemimpinan, dari religio paternalistik menjadi partisipatif persuasif. Penelitian (Sulaiman, 2016) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan kiai dalam mengelola pondok pesantren di Situbondo bervariasi, adakalanya perilaku institusional maupun situasional. Sikap institusional yang dilakukan condong pada proses bimbingan, pengarahan, dan kasih sayang. Sementara kepemimpinan situasional yang dilakukan dengan melakukan interaksi intens dengan santri baik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar maupun kegiatan lainnya sehingga kiai sekaligus menjadi orang tua dan guru.

Kepemimpinan kiai dalam pesantren sangat lekat dengan nilai-nilai agama. Selain itu, kehidupan pesantren memiliki pola kultural tersendiri yang akhirnya dapat membentuk sebuah gaya kepemimpinan seorang kiai. Menurut Mukti Ali, ciri-

ciri tersebut adalah (1) terdapat hubungan dan interaksi yang akrab antara sosok kiai dan santri; (2) tradisi kepatuhan santri kepada kiai; (3) pola kezuhudan/kesederhanaan dalam hidup di pesantren; (4) independensi/kemandirian; (5) lekat dengan kekeluargaan dan persaudaraan/*ukhuwah* serta saling tolong menolong; (6) peraturan yang sangat disiplin; serta (7) kesetiaan terhadap tujuan yang dicapai (bagaimanapun cara untuk menggapai tujuan pasti ditempuh meski harus menderita) (Ali, 1999, pp. 19-20)

Penelitian yang membahas model kepemimpinan paternalistik memanglah banyak, namun jika pembahasannya dikaitkan dengan kepemimpinan kiai di pondok pesantren sangatlah jarang. Beberapa penelitian di atas telah menunjukkan bahwa minimnya kajian mengenai kepemimpinan religio paternalistik. Padahal tidak menutup kemungkinan para pemimpin pondok pesantren memiliki model yang variatif, termasuk model religio paternalistik. Dengan alasan tersebut, penulis ingin mengulas lebih mendalam bagaimana konsep model kepemimpinan religio paternalistik. Bagaimana kiai dipandang oleh masyarakat setempat sebagai pemimpin lembaga pesantren? Setiap pemimpin pastilah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan kharismatik yang berbeda. Hubungan dan interaksi antara yang dipimpin dan yang memimpin pun memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, penulis di sini ingin membahas lebih dalam bagaimana konsep, karakteristik, kelebihan serta kekurangan gaya kepemimpinan religio paternalistik yang dijalankan kiai dalam lembaga pondok pesantren.

Buku yang ada di tangan penulis dengan judul "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren" karya Nur Salim Asy'ari merupakan salah satu disertasi terbaik dan terpilih oleh Badan Penelitian dan Pengembangan dan Diklat Kementerian Agama tahun 2012. Kiranya sayang sekali apabila karya ilmiah tersebut hanya berhenti pada almari perpustakaan semata. Maka perlulah di sini penulis melakukan kajian dan analisis terhadap buku tersebut.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis *library research*, memanfaatkan sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitian. Untuk memperoleh data, peneliti melakukan pembacaan terhadap beberapa literatur, baik buku, jurnal maupun laman internet yang berkaitan dengan objek penelitian. Objek penelitian adalah fenomena yang menjadi topik dalam penelitian. Sementara dalam penelitian ini yang menjadi topik pembahasan adalah gaya kepemimpinan religio paternalistik. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah buku karya Nur Salim Asy'ari yang berjudul "Persepsi Santri terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren." Sedangkan sumber data sekundernya adalah beberapa literatur yang membahas gaya kepemimpinan religio paternalistik. Analisis data yang digunakan adalah analisis isi, yakni dengan mengumpulkan muatan sebuah teks berupa kata, makna, gambar, simbol, gagasan, tema, dan segala pesan yang bisa dikomunikasikan. Metode ini melihat konsistensi makna yang diberikan pada setiap teks untuk akhirnya dijabarkan dalam pola tertentu. (Hamzah, 2020, p. 74) Dalam analisis teks ini terdapat dua makna yang dimaksud, yakni makna harfiah dan

makna sebenarnya/*real meaning*. Makna harfiah adalah makna yang tertulis apa adanya dalam teks. Sementara makna sebenarnya adalah makna yang lekat dengan pengarang yang mengandung bahasa kiasan atau makna ganda.(Zed, 2008, p. 73). Penulis melakukan pembacaan terhadap sumber data primer kemudian dikomunikasikan dengan teori gaya kepemimpinan religio paternalistik. Pengecekan keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber, yakni menguji kredibilitas data dengan mengeceknya melalui beragam sumber.(Sugiono, 2013, p. 127) Setelah didapatkan temuan hasil, penulis melakukan pengecekan dengan membaca beragam hasil penelitian yang memiliki objek penelitian yang sama.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Definisi Kepemimpinan Paternalistik**

Di tengah spektrum yang luas, konsepsi budaya memiliki fungsi yang urgen dalam penelitian organisasi dan kepemimpinan. Tujuannya untuk memahami kepemimpinan yang efektif dalam konteks organisasi yang semakin mengglobal. Salah satu teori kepemimpinan dalam *scope* spektrum yang luas itu adalah kepemimpinan paternalistik. Untuk mendefinisikan kepemimpinan tak cukup dengan teori semata melainkan pemahaman yang komprehensif antara hubungan atasan dan bawahan serta kebudayaan setempat. Kepemimpinan paternalistik diambil dari praksis budaya paternal.(Rivers, 2019, pp. 68–70)

Budaya paternal diambil dari ilmu psikologis yang memiliki asumsi bahwa seorang bapak memiliki keterlibatan dalam kepengasuhan anak.(Benu et al., n.d., pp. 161–162) Jika ditarik pada budaya kepemimpinan maka paternalistik merupakan penggabungan antara budaya disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebijakan seorang bapak/ayah. Dalam hal ini bapak menjadi posisi pemimpin yang mengasuh anak-anaknya. Sementara pengikut dan bawahannya mendapatkan manfaat atas kepatuhan yang mereka lakukan.(Aycan, 2006)

Max Weber mengungkapkan bahwa paternalisme merupakan jenis dominasi tradisional yang paling dasar. Menurutnya ada sistem kepemimpinan yang jauh lebih baik dari paternalistik, yakni legal-rasional. Model legal rasional ini menurutnya akan menggantikan bentuk kontrol yang terlalu tradisional sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.(Pellegrini & Scandura, 2008, p. 567) Weber memberikan pandangan demikian karena baginya kepemimpinan paternalistik cenderung pada sisi otoritarianismenya. Namun hal ini dibantah oleh studi penelitian yang dilakukan di Asia yang memberikan penjelasan bahwa pemimpin pada sistem paternalistik juga memberikan dukungan, perlindungan yang penuh serta perhatian kepada bawahannya.(A, 1994)

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan penggabungan antara gaya kepemimpinan demokrasi dan diktator/otoriter. Konsepsinya sedikit paradoksal karena di sisi otoriter juga berselimutkan demokratis. Otoritarianisme cenderung pada otoritas pemimpin sementara kebajikan sifat kebapakan mengacu pada sikap perhatian personal kepada bawahan. Kepemimpinan ini masih sering ditemui dan lazim digunakan dalam dunia bisnis seperti di wilayah Timur Tengah, Asia Pasifik, dan Amerika Latin.

Kepemimpinan jenis ini memang memiliki keunikan yang pada dasarnya kehendak pemimpin itu harus tetap berlaku dengan cara-cara yang demokratis. Kendati demikian, kepemimpinan paternalistik sangat menjunjung tinggi nilai budaya dan moralitas. Sifat kebapakan yang telah menjadi esensi dari kepemimpinan paternalistik terwujud dengan sikap melindungi, mengayomi, dan senantiasa menolong anggota yang dipimpin layaknya seorang anak.

Akan tetapi kepemimpinan ini dinilai negatif oleh literatur manajemen Barat yang mengkonsepkan kepemimpinan paternalistik sebagai kediktatoran yang baik hati dan bentuk diskriminasi yang terselubung dan berbahaya. (Pellegrini & Scandura, 2008, p. 567) Hal ini berimplikasi pada fokus kepemimpinan paternalistik pada negara-negara non-Barat yang kemunculannya dipengaruhi oleh Konfusianisme, terutama China.

Berakar pada ajaran konfusianisme, pemimpin paternalistik dianggap sebagai sosok ayah yang memiliki moral, baik hati, namun juga ada sisi otoriter. Moralitas di sini menunjukkan kebajikan personal, disiplin serta tidak egois. Kepemimpinan ini memerlukan keteladanan untuk menunjukkan kebajikan personal. Sementara dalam otoritarianisme, pemimpin memiliki otoritas mutlak yang tidak dapat dibantah ataupun ditolak oleh bawahan. (Gunasekara et al., 2022, p. 500)

Beberapa literatur tentang kepemimpinan paternalistik memberikan hasil yang bervariasi. Penelitian pertama mengungkapkan jika konsepsi antara otoritas dan kebajikan kebapakan itu dipisahkan sehingga pemisahan keduanya dan pemilihan kebajikan kebapakan saja akan membawa hasil positif. Ketika keduanya digabungkan, maka akan ada dua pilihan hasil yang terjadi; antara hasil positif atau negatif. Penelitian lain juga telah membeberkan jawaban bahwa otoritas yang tinggi dan kebajikan yang tinggi akan memberikan dampak yang positif. Ibid., 502–503. Kesimpulannya, keseimbangan antara dua mata pedang dalam paternalistik membawa hasil akhir dari hasil kepemimpinannya; tidak bisa berat sebelah.

Penelitian yang dilakukan di Indonesia, yang notabene negara Asia menunjukkan bahwa pemimpin paternalistik dianggap sebagai orang tua, memiliki sistem feodalisme yang mendarah daging, politik persahabatan, keluarga, dan favoritisme sehingga berimplikasi pada pemimpin untuk bersikap egois, korup dan cenderung otoriter. (Oktaviani et al., 2016) jika kepemimpinan paternalistik yang demikian dibandingkan dengan sikap otoriter yang penuh kebajikan, maka dapat menyebabkan xenofobia, budaya nepotisme, rasial, dan diskriminatif. Xenofobia merupakan ketakutan dan ketidaksukaan terhadap orang-orang dari negara lain yang dianggap asing. (Wikipedia, 2022) Sisi otoriter yang berat sebelah dalam kepemimpinan paternalistik dapat mendatangkan hal negatif bagi bawahan dan hanya menguntungkan pada pemimpin.

Namun perlu dipahami lebih jauh bahwa otoritarianisme pada kepemimpinan paternalistik ini ada dua jenis kontrol; kepemimpinan *Juan-Chiu* dan kepemimpinan *Shang-Yang*. Kepemimpinan *Juan-Chiu* berfokus pada kepatuhan mutlak. Sedangkan *Shang-Yang* berhubungan dengan pendekatan didaktik, fokus pada sikap disiplin yang ketat mirip otoritatif. Kontrol demikian

menunjukkan bahwa jenis yang kedua lah yang akan memberikan pengaruh positif pada bawahan. Jika kontrol *Shang-Yang* lebih kuat maka *Juan-Chiuuan* akan melemah. (Gunasekara et al., 2022, p. 504) Penulis membeirkan argumen bahwa perbedaan kedua kontrol tersebut amatlah mendasar, otoritarianisme mutlak tidak dapat disamakan dengan otoritas (disiplin yang ketat).

Aycan memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan otoritatif memberikan efek positif pada bawahan berupa *self efficacy*, harapan dan optimisme untuk bekerja keras mencapai tujuan. Perbedaan keduanya sangatlah kentara bila kepemimpinan otoriter menggunakan *reward* dan *punishment* untuk memaksa bawahan beradaptasi dan mengikuti perintah pemimpin maka dalam kepemimpinan otoritatif bawahan menaati pemimpin dengan suka rela tanpa paksaan. (Aycan, 2006)

Percakapan dialogis yang terjadi antar peneliti yang penulis paparkan memberikan kesimpulan konsep bahwa kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Sifat kebapakan ini memiliki sifat otoriter dan kebajikan personal. Jadi, kepemimpinan paternalistik memang memiliki dualisme ide yang seimbang dalam teorinya. Meski beberapa ilmuwan Barat menolaknya karena dinilai cenderung otoriter. Pada dasarnya dalam kepemimpinan paternalistik ini terdapat dua gaya kepemimpinan yang digabungkan antara otoriter dan demokratis. Terkait keberhasilan pemimpin paternalistik merealisasikan hasil yang positif tergantung pada implementasi yang seimbang.

## **2. Indikator Kepemimpinan Paternalistik**

Menurut B.S Cheng, kepemimpinan paternalistik memiliki tiga indikator; otokratis, kebajikan, dan moral. Berikut akan dijelaskan secara rinci; (Yantu & Tantawi, n.d., pp. 5-6) *Pertama*, kepemimpinan otokratis. Dalam poin ini, pemimpin memiliki kekuasaan dan kontrol penuh atas bawahannya. Implementasi aspek otokratis dalam kepemimpinan paternalistik tidak berusaha untuk mereduksi nilai-nilai demokrasi justru membangunnya. Pemimpin menjadi sosok mediator dalam sebuah pertikaian. Sebelum hukuman diputuskan, maka pemimpin akan mendudukkan permasalahan dan kemudian mencari solusi secara musyawarah mufakat. Dimensi dalam model ini melibatkan kewibawaan pemimpin. Di mana wibawa itu muncul dari kharismatik seorang pemimpin.

*Kedua*, kepemimpinan kebajikan. Dalam aspek kebajikan, pemimpin mendahulukan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi. Seorang pemimpin dituntut memiliki sikap lemah lembut dan keprihatinan terhadap bawahan.

*Ketiga*, kepemimpinan moral. Kepemimpinan paternalistik pada aspek ini berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya

Jika ketiga indikator global itu diperinci, sesuai dengan argumen Irwanto dalam Herlinawati, maka pemimpin yang paternalis harus: (Herlinawati, 2019, p. 14)

- a. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan

- b. Mewajibkan karyawan untuk taat peraturan dan standar kerja
- c. Segan menerima kritik dan saran
- d. Memiliki sikap kepedulian terhadap kehidupan pribadi karyawan
- e. Memiliki hubungan yang bersifat formal maupun informal dengan karyawan
- f. Memberikan bimbingan kepada karyawan yang memiliki kinerja kurang baik
- g. Memberikan sarana untuk karyawan agar dapat bekerja lebih baik
- h. Berlaku adil dan menghargai perbedaan pendapat yang terjadi dengan para karyawan.

### **3. Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Paternalistik**

Setiap gaya kepemimpinan pastilah memiliki kelebihan dan kekurangan. Menurut Sukarna, kepemimpinan tipe ini memiliki beberapa kelebihan, di antaranya: (Sukarna, 1990, pp. 32-33)

- a. Senantiasa mengayomi dan menaungi bawahannya. Karena pemimpin menganggap dirinya sebagai ayah yang mengasuh anak-anaknya sehingga harus membela anak-anaknya dalam kesukaran
- b. Konsekuensi merasa menjadi sosok bapak yang notabene kepala keluarga maka bawahan dianggap sebagai bagian dari keluarga besar yang wajib mendapatkan bimbingan
- c. Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin begitu akrab dan berlaku komunikasi dua arah
- d. Bawahan dapat menyampaikan keluhan ataupun kesulitan yang dihadapi, baik dalam hal pekerjaan maupun kehidupan sehari-harinya
- e. Pemimpin senantiasa memberikan bantuan kepada bawahan, baik material maupun spiritual
- f. Bawahan merasakan adanya keamanan dan ketenangan dalam menjalankan pekerjaan karena memiliki pelindung
- g. Pemimpin yang paternalis tidak egois, melainkan memiliki moral dan akhlak yang mulia.
- h. Pemimpin paternalis mengabdikan diri untuk kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.
- i. Memiliki sifat adil dan bijaksana, jujur, dan senantiasa menjadi teladan/*role model* bagi bawahannya.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional, pemimpin yang paternalis mengutamakan asas kebersamaan. Hal ini berimplikasi pada kekeluargaan, adanya pengakuan bahwa yang dipimpin adalah bagian dari keluarga pemimpin. (Marwiyah et al., 2020, p. 140)

Jika di atas telah dipaparkan kelebihan kepemimpinan paternalistik, maka berikut akan penulis jelaskan kekurangan dari gaya kepemimpinan ini; (Sukarna, 1990)

- a. Bawahan tidak kreatif dan inisiatif karena minim kesempatan
- b. Keputusan yang diambil tidak berdasar musyawarah mufakat karena merasa dirinya paling benar
- c. Imajinasi dan kreativitas pengikutnya rendah karena minim pengembangan dan kesempatan.

#### 4. Konsep Kepemimpinan Religio Paternalistik

Definisi dan konsep kepemimpinan paternalistik telah jelas dipaparkan di atas. Pada poin kali ini akan dipaparkan konsep kepemimpinan religio paternalistik. *Religio* jika diterjemahkan ke bahasa Indonesia artinya adalah agama. Kata *Religio* sendiri berasal dari bahasa latin yang berasal dari kata kerja *re-ligare* yang berarti “mengikat kembali,” yang dimaksudkan orang yang ber-religi berarti mengikat dirinya dengan Tuhan.(Wikipedia, 2023) Dengan demikian kepemimpinan religio paternalistik merupakan kepemimpinan paternalistik yang bertendensi agama.

Kepemimpinan dalam bidang agama tidak dapat dipisahkan dengan sosok kiai. Karena kiai merupakan pemimpin non formal sekaligus spiritual yang memiliki posisi yang dekat dengan kelompok masyarakat lapisan bawah. Sebagai seorang pemimpin, sosok kiai memiliki massa yang erat dengan budaya paternalistik. Nasehat dan petuah kiai selalu didengar dan diikuti oleh masyarakat yang dipimpinya sehingga kiai menjadi sosok yang dituakan sekaligus menjadi bapak bagi masyarakat.(Qomar, n.d., p. 29)

Salah satu model kepemimpinan kiai yang akan dibahas di sini adalah model kepemimpinan religio paternalistik. Kepemimpinan religio paternalistik menghendaki adanya interaksi antara kiai dan santri dengan berasaskan nilai keagamaan yang disandarkan pada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. Di sisi lain juga terdapat model kepemimpinan paternalistik yang dilakukan oleh kiai, model kepemimpinan ini adalah *paternalistic-otoriter*, di mana seorang pemimpin hanya bertindak pasif. Sebagai seorang pemimpin, yang di sini juga berperan sebagai sosok bapak memberikan kesempatan kepada anak-anaknya/pengikutnya untuk berkreasi. Di lain sisi memberikan kebebasan juga bertindak otoriter memberikan keputusan final dan mutlak terhadap suatu permasalahan.(Asy'ari, 2012, pp. 73–74)

Diantara karakteristik kepemimpinan religio paternalistik sebagaimana penelitian yang dilakukan pada Pesantren al-Huda Gorontalo yaitu:(Zubedi et al., 2022, p. 69)

- a. Kiai mengorbankan harta dan jiwanya demi perkembangan dan kemajuan pesantren;
- b. Pola interaksi antara kiai dan santri mengutamakan nilai-nilai gaya kepemimpinan Rasulullah Saw;
- c. Kiai senantiasa mengayomi santri;
- d. Kiai menjadi sosok ayah bagi santri;
- e. Mengontrol setiap kegiatan yang dilakukan oleh santri.

Kepemimpinan religio paternalistik tidak bisa terlepas dari interaksionisme simbolik, sebagaimana penelitian yang dilakukan di Mahad Aly Sunan Ampel UIN Maulana Malik Ibrahim menyatakan bahwa sosok pemimpin, dalam hal ini adalah Yai Chamzawi berinteraksi dengan mahasantri tak hanya berperan sebagai sosok guru semata melainkan sebagai bapak dari anak-anaknya. Sehingga sebagai sosok bapak di sini patut untuk dijadikan teladan dan panutan.(Pramitha, 2017) Teori interaksionisme simbolik ini tidak dapat

lepas dari interaksi dan simbol. Interaksionisme simbolik terbentuk dari pemaknaan ide dasar yang berasal dari *mind*, *self*, dan *society*. (Asy'ari, 2012, p. 78) Yang dalam hal ini di lingkungan pesantren pastilah tidak lepas dari sosok kiai, santri, dan pengurus.

**5. Analisis Kepemimpinan Religio Paternalistik pada Buku "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren"**

Gaya kepemimpinan religio paternalistik dalam buku "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren" ditunjukkan dengan beberapa data berikut;

"Di Pondok Pesantren Sidogiri hubungan kiai dengan santri terpola dengan baik. Sikap *tawadhu'* dan tunduk para santri kepada kiai tetap disandarkan pada rasa hormat pada seorang yang alim dan pewaris Rasulullah Saw. dalam membawa pesan-pesan agama, karena itu harus dijunjung tinggi dan ditaati. Dan keyakinan adanya *barakah* kiai selalu menjadi nafas dalam setiap hubungan kiai dengan santrinya. Demikian juga di pondok pesantren interaksi yang dibangun antara kiai/pengasuh, ustaz dan santri berlangsung dalam suasana kekeluargaan yang akrab." Asy'ari, 248-249.

Selanjutnya juga dipaparkan:

Santri memandang sosok kiai sebagaimana orang tuanya sendiri. Pandangan santri terhadap pengertian orang tua didasarkan pada pemahaman bahwa orang tua adalah bapak/ibu yang menyebabkan mereka lahir ke dunia, orang yang mendewasakan mereka melalui tempaan ilmu pengetahuan dan agama. (Asy'ari, 2012, p. 249)

Indikator kepemimpinan paternalistik sangatlah nampak pada pemaparan narasi di atas, dibangunnya suasana kekeluargaan yang senantiasa mengedepankan asas kebersamaan serta menganggap pemimpin sebagai sosok bapak (orang tua) yang telah menempa ilmu, mendidik, mengayomi, membimbing, dan mengarahkan anaknya sendiri.

Budaya paternalistik lain yang nampak di pesantren ini adalah otoritas kiai dalam memutuskan suatu permasalahan. Meski demikian, kiai memberikan wewenang terlebih dahulu kepada bawahan. Ketika mereka tidak mampu memecahkan dan mencari jalan keluar, maka sosok kiai muncul sebagai mediator pemecah masalah.

Bahkan kalau ada masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh para ustadz yang memutuskan adalah kiai. Dan bahkan masyarakat sering berkomunikasi dengan kiai. Dengan demikian manfaat tidaknya ilmu yang diperoleh santri tergantung keikhlasan seorang kiai. Oleh sebab itu sudah sepantasnya jika para santri memberikan penghormatan yang tinggi kepada kiai. (Asy'ari, 2012, p. 250)

Implementasi model kepemimpinan religio paternalistik sudah sangat nampak pada pesantren ini dengan beberapa hasil narasi data yang dipaparkan

di atas. Adanya loyalitas/kesetiaan santri maupun masyarakat terhadap kiai berasal dari atensi (perhatian) sekaligus ilmu pengetahuan yang dimiliki kiai. Kepemimpinan yang dimiliki kiai sangat lekat dengan atribut kharismatik/*charismatic authority*. Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki oleh personalia. Max Weber mengungkapkan kepemimpinan ini dimiliki oleh mereka yang menjadi pemimpin keagamaan, termasuk kiai. Dengan demikian sosok kiai menjadi sosok penting dalam membentuk kehidupan sosial, kultural, dan keagamaan warga masyarakat. (Susanto, 2007, p. 36)

Kepemimpinan religio paternalistik menurut hemat penulis memiliki hubungan lekat dengan *charismatic authority* di mana kepemimpinan kharismatik juga terdapat pada masyarakat tradisional sebagaimana model kepemimpinan paternalistik. Tipe masyarakat tradisional ini cenderung memiliki homogenitas yang tinggi. Homogenitas ini menciptakan kesadaran kolektif dan persamaan gaya hidup. (Susanto, 2007, p. 36)

Sosok kiai dalam buku ini merupakan sosok yang sangat dihormati, ditaati, dipatuhi bahkan diteladani sehingga sosok kiai menjadi idola bagi santrinya. Kiai juga menjadi pengayom bagi santrinya, menjadi *Sayyidul Qoum* yang senantiasa memberikan arahan dan masukan dalam musyawarah. Kendati sosok kiai memiliki otokrasi dalam memberikan perintah, akan tetapi beliau memberikan kelonggaran terhadap pengurus dan santri dalam menjalankan kewajibannya. Kiai memberikan sebagian otoritasnya kepada pengurus untuk melaksanakan program yang direncanakan. Posisi kiai sebatas memberikan motivasi dan orientasi agar program tersebut memberikan dampak yang baik/kemaslahatan bagi masyarakat, baik intern pesantren maupun ekstern. Singkatnya, secara *planning*, kiai memberikan masukan dan arahan serta sebagian otoritasnya kemudian dalam *actuating*, sepenuhnya diserahkan pada pengurus.

Mengingat dalam buku ini yang dianalisis mengenai studi interaksionisme simbolik, maka tidak dapat terlepas dari pembahasan interaksi santri dengan kiai. Interaksi antara kiai dan santri berlangsung sangat dekat dan akrab bahkan kiai dipersepsikan sebagaimana orang tua mereka sendiri. Akan tetapi hal ini tidak mengurangi rasa hormat santri kepada kiai. Apalagi dalam melakukan interaksinya terhadap kiai, santri memiliki pertimbangan sikap moral berupa *tawadhu*. Kiai menunjukkan sikap ke bapaknya dengan tidak membatasi diri dengan komunitasnya (yang dalam hal ini adalah santri dan pengurus). Dalam hubungan antara kiai dan santri tersebut pun terdapat hubungan emosional sehingga tercipta rasa *syafaqah/kaish* sayang. Kiai tidak hanya menjadi guru dengan mentransformasikan keilmuannya semata melainkan terdapat hubungan emosional antara kiai dan santri. *Syafaqah* ini lebih dari sekadar perhatian/*attention* yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. *Attention* hanya diberikan dalam rangka efektivitas pekerjaan dan kepemimpinan semata. Semetara *syafaqah* disertai dengan rasa cinta seorang pemimpin terhadap yang dipimpin tanpa adanya batasan situasional maupun kondisi. (Asy'ari, 2012, p. 198) Budaya tersebut merupakan budaya paternalistik

yang tentunya berpengaruh pada interaksi antara santri dan kiai. Interaksi yang terjalin begitu dekat dan akrab sebagaimana antara anak dan orang tua akhirnya berimplikasi pada pembentukan sikap santri. Sikap yang terbentuk diantaranya taat, patuh dan setia, serta keyakinan akan adanya barakah.

Dalam kehidupan sehari-hari, kiai juga memberikan perilaku *uswah/keteladanan*, baik melalui ucapan/ *aqwal* maupun sikap/ *ahwal*. Dengan keselarasan keduanya maka muncullah keseimbangan sehingga santri menaruh rasa hormat dan kagum terhadap kiai. Setidaknya terdapat lima sikap yang dimiliki oleh kiai sehingga beliau patut dijadikan teladan dan figur utama, yaitu keikhlasan, ketulusan,, kesederhanaan, kemandirian, dan keberanian.(Asy'ari, 2012, p. 184)

Sebagaimana dikatakan oleh BS. Cheng bahwa kepemimpinan dengan model paternalistik memiliki tiga indikator, yakni otoriter, kebajikan, dan moral. Jika konten buku ini dikomunikasikan dengan tiga indikator BS. Cheng ini maka ditemukann benang merah bahwa indikator kepemimpinan religio paternalistik yang menonjol di dalamnya adalah :

- a. Otoriter kiai dalam buku ini ditunjukkan dengan sikap yang memberikan arahan dan masukan terhadap pengurus ketika melakukan perencanaan/ *planning* program. Sikap otoriter dalam kepemimpinan paternalistik tidak mereduksi nilai-nilai demokrasi justru membangunnya dengan memberikan sebagian otoritasnya kepada bawahan (pengurus dan santri) untuk melaksanakan program sesuai dengan perencanaan.
- b. Kebajikan kiai dalam buku ini ditunjukkan dengan sikap *syafaqah/kasih sayang* seorang kiai terhadap santri. *Syafaqah* merupakan rasa kasih sayang yang melebihi perhatian antara atasan dan bawahan. Dalam *syafaqah*, kiai tidak mengenal batas situasi dan kondisi serta tidak memandang strata sosial, ekonomi, etnis, *performance*, maupun akademis santri.
- c. Moral kiai dalam buku ini ditunjukkan dengan senantiasa memberikan suri tauladan yang baik bagi santri. Keteladanan yang diberikan yakni dalam hal *aqwal* maupun *ahwal*.

## **Kesimpulan**

Kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Sifat kebapakan ini memiliki sifat otoriter dan kebajikan personal. Kepemimpinan paternalistik memiliki dualisme ide yang seimbang dalam teorinya. Meski beberapa ilmuwan Barat menolaknya karena dinilai cenderung otoriter. Pada dasarnya dalam kepemimpinan paternalistik ini terdapat dua gaya kepemimpinan yang digabungkan antara otoriter dan demokratis. Terkait keberhasilan pemimpin paternalistik merealisasikan hasil yang positif tergantung pada implementasi yang seimbang.

Indikator kepemimpinan paternalistik ada tiga yakni pada aspek otoritas, kebajikan, dan moralitas. Kepemimpinan ini memiliki kelebihan, di antaranya mudah mengayomi dan menaungi bawahannya. Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin begitu akrab dan berlaku komunikasi dua arah, bawahan dapat menyampaikan keluhan ataupun kesulitan yang dihadapi, pemimpin senantiasa

memberikan bantuan kepada bawahan, bawahan merasakan adanya keamanan dan ketenangan, pemimpin yang paternalis tidak egois, mengabdikan diri untuk kepentingan umum, serta berlaku adil dan bijaksana, jujur, senantiasa menjadi teladan/*role model* bagi bawahannya.

Sementara kelemahan gaya kepemimpinan paternalistik adalah kreativitas bawahan menjadi terkekang dan tidak berkembang serta awahan tidak kreatif dan inisiatif karena minim kesempatan keputusan yang diambil tidak berdasar musyawarah mufakat. Sedangkan kepemimpinan religio-paternalistik identik dengan kepemimpinan tokoh agama yang dalam artikel ini dipaparkan kepemimpinan kiai yang memiliki hubungan lekat dengan kharismatik. Hasil analisis gaya kepemimpinan religio paternalistik pada buku "Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren" menunjukkan bahwa; aspek otokratis ditunjukkan dengan kiai memberikan arahan dan bimbingan kepada pengurus; aspek kebajikan ditunjukkan dengan sikap *syafaqah*/kasih sayang; serta aspek moral ditunjukkan dengan kiai senantiasa memberikan suri tauladan bagi santri, baik berupa *aqwal* maupun *ahwal*.

### Saran

Diharapkan pembaca dapat memperluas kembali pembahasan mengenai model kepemimpinan religio paternalistik. Dengan terbatasnya referensi yang ada, maka penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Analisa yang penulis lakukan belum sepenuhnya mendalam dan jauh dari kata sempurna.

### Daftar Pustaka

- A, N. A. R. & S. (1994). *The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations*. The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations.
- Ali, A. M. (1999). *Meninjau Kembali Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Ulama, dalam Majalah Pondok Pesantren "Pondok Pesantren dan Ulama Hari Esok, Teori Mimpi Ibnu Khaldun"*,. Penerbit Perhimpunan Pengembangan Pondok Pesantren dan Masyarakat (P3M).
- Asy'ari, M. N. S. (2012). *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*. Kementerian Agama RI.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*, 445-466 New York Springer.
- Benu, R. C., , Friandry Windisany Thoomaszen, B. N., & Kiling-Bunga, I. Y. K. (n.d.). Gambaran Paternal Responsibility Dalam Pengasuhan Anak , Usia Dini. *Humanitas*, 13(2), 160-172.
- Erlangga, F., Frinaldi, A., & Magriasti, L. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Padang. *Humanus*, 12(2), 174. <https://doi.org/10.24036/jh.v12i2.4037>

- Gunasekara, A., Dahanayake, P., Attanayake, C., & Bertone, S. (2022). Paternalistic leadership as a double-edged sword: Analysis of the Sri Lankan President's response to the COVID-19 crisis. *Leadership*, 18(4), 498–519. <https://doi.org/10.1177/17427150221083784>
- Hamzah, A. (2020). *Metode Penelitian Kepustakaan Library Research* (F. R. Akbar (ed.)). Literasi Nusantara Abadi.
- Herlinawati. (2019). *Gaya Kepemimpinan Partenalistik Dan Etos Kerja Terhadap kinerja karyawan Industri Hilir Teh PTPN VIII (Studi Kasus Pada Industri Hilir The PTPN VIII)* (Vol. 5, Issue 3). Universitas Komputer Indonesia.
- Kartono, K. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- Marwiyah, S., Halima, N., & Maulidi, F. (2020). Analisis Tipe Kepemimpinan Paternalistik Dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Tengah Situasi Pandemi Covid-19. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(2), 137. <https://doi.org/10.33474/jisop.v2i2.6689>
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Inis.
- Mona Inayah Pratiwi, I. D. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Paternalistik (Studi Kasus PT Jasa Raharja Persero Cabang Jawa Tengah). *Undip*, 6(August), 128.
- Oktaviani, F., Rooney, D., McKenna, B., & Zacher, H. (2016). Family, feudalism and selfishness: Looking at Indonesian leadership through a wisdom lens. *Leadership*, 12(5), 538–563. <https://doi.org/10.1177/1742715015574319>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Pramitha, D. (2017). Kepemimpinan Kyai Dalam Mengaktualisasikan Modernisasi Pendidikan Pesantren Di Perguruan Tinggi (Studi Interaksionisme Simbolik Di Ma'Had Sunan Ampel Al-'Aly Uin Maliki Malang). *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 4(1), 19–36. <https://doi.org/10.18860/jpai.v4i1.5274>
- Qomar, M. (n.d.). *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Erlangga.
- Rivers, M. N. (2019). A review of autocratic, paternalistic, and charismatic leadership in three collectivist cultures. *Emerging Leadership Journeys*, 12(1), 68–104.
- Sastrodiningrat, S. (2002). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Radar Jaya Offset.
- Sidiq, M. (2020). Pergeseran Pola Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pesantren. *Falasifa*, 11(1), 144–156.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukarna. (1990). *Kepemimpinan dalam Administrasi*. Mandar Maju.
- Sulaiman. (2016). Kepemimpinan Kiai Dalam Transformasi Pendidikan Islam (Studi Atas Perilaku Kepemimpinan Kiai dalam Mengelola Pondok Pesantren di Situbondo). *Falasifa*, 7(2), 386–424.
- Susanto, E. (2007). Kepemimpinan [Kharismatik] Kyai Dalam Perspektif Masyarakat Madura. *Karsa*, XI(1), 30–40.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif; Teori, Penelitian, dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Wikipedia. (2022). *Xenofobia*. Wikipedia. <https://id.wikipedia.org/wiki/Xenofobia>
- Wikipedia. (2023). *Religio*. Wikipedia. <https://id.wikipedia.org/wiki/Agama>

- Yantu, I., & Tantawi, M. S. R. (n.d.). Kepemimpinan Paternalistik Dan Inovasi Manajemen: Tinjauan Dalam Konteks Pemerintahan Desa Sebagai Daerah Adat Istiadat. In *Repository.Ung.Ac.Id.*  
<https://repository.ung.ac.id/get/karyailmiah/9163/Buku-Referensi-Kepemimpinan-Paternalistik-dan-Inovasi-Manajemen-Tinjauan-dalam-Konteks-Pemerintahan-Desa-sebagai-Daerah-Adat-Istiadat.pdf>
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.
- Zubedi, Z., Lamatenggo, N., & Arifin, A. (2022). Kepemimpinan Kyai Dalam Transformasi Pondok Pesantren. *Student Journal of Educational Management*, 2, 65–79. <https://doi.org/10.37411/sjem.v2i1.1187>