

DOI: 10.36835/ancoms.v6i1.343

OTORITAS DAN KEKUASAAN KIAI MENJAGA KOMITMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA BEDA AGAMA DI PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI  
TABANAN BALI

Sudarsono

STAI Denpasar Bali

Email: Sudarsonoalhas52@gmail.com

**Abstract:** The commitment of human resources in an organization is very important and influences the work relations. Organizational commitment cannot be separated from the term loyalty. Loyalty and commitment is a unity that has a confusing meaning. In simple terms, loyalty means how long employees work and obey the leadership's orders. This shows that maintaining commitment is an obligation for leaders. The commitment of human resources within the Bali Binalnsani Islamic Boarding School cannot be separated from the authority and power of the kiai as a leader. The kiai in the pesantren organization is the holder of full authority and power who can determine the path in maintaining the commitment of human resources of religious.

**Keywords:** Authority and Power, Kiai, Commitment, Religious

## PENDAHULUAN

Komitmen sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi sangat penting, karena komitmen cukup berpengaruh terhadap iklim kerja secara profesional. Membahas masalah komitmen organisasi tidak bisa dipisah dengan istilah loyalitas. Loyalitas dan komitmen merupakan satu kesatuan yang memiliki makna yang membingungkan (*confuse*). Loyalitas secara sederhana diartikan seberapa lama karyawan bekerja dalam lembaga atau sejauh mana pekerja patuh terhadap perintah pimpinan.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang kuat dalam membangun komitmen SDM untuk loyal dan memberi rasa nyaman bagi SDM di dalamnya. Kepemimpinan adalah sifat serta perilaku yang nampak pada individu, dan dapat memberikan pengaruh bagi orang lain, pola interaksi, kerja-sama, pengorganisasian posisi serta penilaian yang terkait dengan pengaruh. Kepemimpinan merupakan aktifitas pemberian sebuah pengaruh pada orang lain serta aktifitas pengarahan kepada agar melaksanakan dan menuntaskan tugas yang menjadi tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, kepemimpinan sebagai sebuah proses dan kepemimpinan sebagai sebuah atribut. Pertama, kepemimpinan sebagai sebuah proses hanya fokus terhadap sesuatu yang



dilakukan pemimpin, dimulai dari proses memotivasi serta memberikan pengaruh kepada bawahannya, yang memiliki tujuan terlaksananya rencana dan tujuan institusi secara baik untuk membangun budaya organisasi produktif. Kedua, kepemimpinan sebagai atribut merupakan sekumpulan ciri-ciri yang harus ada dan wajib ada dalam diri pemimpin.

Perbedaan definisi kepemimpinan mengasumsikan adanya sifat umum yang ada kemiripan tentang pengertian kepemimpinan antara lain: peristiwa di tiap golongan ada interaksi individu dengan satu, dua orang atau lebih. Setiap aktifitas mempengaruhi, pengaruh dilakukan dengan sengaja oleh pemimpin dalam rangka mempengaruhi bawahan. Selain kesamaan asumsi, ada perbedaan yang memiliki sifat umum di antaranya adalah; individu memanfaatkan pengaruh, dalam rangka usaha mempengaruhi dengan pelbagai pilihan cara yang diterapkan.

Dalam proses mempengaruhi SDM yang ada di bawah kendali pemimpin di sebuah organisasi, ada banyak gaya kepemimpinan yang bisa diadopsi oleh pemimpin dalam pengelolaan organisasi. Seperti teori yang dikemukakan Hersey Blanchard berikut:<sup>1</sup> Hersey Blanchard mengklasifikasi empat gaya kepemimpinan (*leadership style*):<sup>2</sup> 1) *Directing Style* (mengarahkan). Dalam hal ini pemimpin mengawasi secara ketat dan memberikan petunjuk spesifik bagaimana menyelesaikan tugas. Kepemimpinan ini, tepat digunakan terhadap bawahan yang memiliki kinerja rendah akan tetapi memiliki komitmen. 2) *Coaching Style* (melatih). Pemimpin memberikan dorongan melalui dua arah komunikasi serta membangun rasa percaya diri dan memberikan motivasi terhadap karyawan, di waktu yang sama sosok pemimpin wajib memiliki kepedulian serta melaksanakan pengontrolan terkait keputusan-keputusan serta permintaan saran dari bawahan juga memberikan dukungan untuk kemajuan. 3). *Supporting Style* (mendukung). Pemimpin dengan bawahannya menjalin komunikasi (*sharing*) dan memberikan *supportive* dalam porsi lebih banyak diberikan ketimbang *directive* terlebih bagi bawahan yang memiliki komitmen tidak terlalu baik. Pemimpin gaya ini, banyak memfasilitasi serta mendukung upaya yang dilakukan bawahan menuju arah penyelesaian tugas mereka. 4). *Delegating Style* (mendelegasikan), pemimpin memotivasi dan melakukan perhatian terhadap bawahan secara serius dan menyeluruh, pemimpin memberi porsi lebih banyak bagi bawahan untuk melakukan pengambilan keputusan disertai tanggungjawab. Gaya kepemimpinan ini sangat baik dilaksanakan oleh pemimpin manakala memiliki bawahan yang sanggup menyelesaikan dan melaksanakan tugas khusus.

Dari empat gaya kepemimpinan Hersey Blanchard, sulit ditemukan dalam pelaksanaannya saling mengisi serta menunjang di antara pelbagai gaya kepemimpinan di atas. Kepemimpinan efektif dan efisien sulit terwujud jika menggunakan hanya salah-satu gaya kepemimpinan secara murni. Oleh karenanya, diperlukan kolaborasi tipe kepemimpinan untuk mengimpletasikan tujuan institusi bergantung kondisi yang sedang dihadapi pemimpin. Seperti otoritas dan kekuasaan kiai menjaga komitmen

---

<sup>1</sup> Bolden, R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, A *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter, UK: Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003, hal, 42.

<sup>2</sup> Bolden, R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison,.....42

SDM beda agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan

## PEMBAHASAN

Temuan penelitian di Pondok Pesantren Bali Bina Insani yang menampilkan sosok Kiai. Kt. Imaduddin Djamal, beliau oleh semua orang di lingkungan Pondok Pesantren Bali Bina Insani dipanggil dengan panggilan “Ayah”. Beliau memiliki otoritas yang ditunjukkan dalam upayanya menjaga komitmen SDM beda agama. Ada sekian langkah yang dilakukan oleh beliau sebagaimana temuan peneliti di lapangan. Seperti, memberi gaji yang sama untuk semua SDM, memberi ruang dan kesempatan yang sama bagi semua SDM beda Agama untuk ikut berperan aktif di setiap kegiatan yang ada dan menjabat di unit-unit pelaksana. Sementara untuk power yang dimiliki Kiai Kt. Djamal didapatkan dari latar belakang beliau sebagai putra Bali yang terlahir dalam kultur masyarakat Bali yang plural serta latar belakang pekerjaannya sebagai hakim yang menjadikan beliau cukup detail melihat segala persoalan di lapangan. Power Kiai. Kt. Djamal ditunjukkan dari keberanian mempekerjakan SDM beda Agama di pesantren, seperti: masyarakat yang beragama Hindu dijadikan Guru, Pengelola Penggemukan Sapi, menegur langsung guru yang beragama Hindu yang mencoba menggunakan atribut pakaian muslimah seperti jilbab. Konsisten dalam memperhatikan kesejahteraan dan kebebasan eksistensi SDM yang beragama Hindu setara dengan SDM lain yang beragama Islam, Guru Hindu diberikan izin/cuti kerja untuk mengikuti upacara keagamaan dalam Agama Hindu, Mengajarkan santri untuk bersikap yang sama kepada SDM yang beragama Hindu, jika ke guru muslim salaman cium tangan dan memanggil ustaz/ustazah, maka ke guru Hindu harus melakukan hal yang sama.

Otoritas dan kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Max Weber. Weber mengartikan kekuasaan sebagai *probabilitas* dari agen dalam proses interaksi sosial ketika melaksanakan keinginannya sendiri walaupun mengalami perlawanan. Sebagaimana, ditunjukkan oleh Kiai Kt. Djamal dalam memberikan kesempatan SDM beda Agama serta memberi hak yang sama bagi mereka, memiliki kecocokan dengan teori otoritas Weber yang menyatakan bahwa aktor dalam hal ini adalah pemimpin menjalankan visi sesuai yang diinginkan aktor. Juga seperti yang ditunjukkan dalam kekuasaan Kiai Kt. Djamal ketika menegur langsung guru Hindu yang mencoba menggunakan busana muslimah seperti jilbab. Kiai Kt. Djamal melakukan hal tersebut karena memiliki tujuan membangun keragaman SDM di lembaga yang beliau pimpin.

Kepatuhan SDM yang ada di lingkungan Pondok Pesantren BBI juga tidak bisa dilepaskan dari otoritas dan power yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal. Sebagaimana temuan penelitian yang memperlihatkan otoritas dan power yang beliau miliki saat menegur guru yang beragama Hindu ketika menggunakan atribut busana Islam seperti jilbab. Perintah beliau dipatuhi dan menjadi contoh bagi SDM yang lain bersikap kepada SDM beda Agama, atau dalam bahasa lain beliau adalah *role model*.

Otoritas dan power yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal jika merujuk pada konsep klasik Max Weber tentang pembagian otoritas masuk pada kategori yang pertama, yakni *traditional authority*, siapapun yang mempunyai otoritas tradisional akan mendapat kehormatan serta memiliki *power* dan otoritas yang menjiwai



masyarakat, wewenang yang dimiliki memiliki basis kesucian tradisi, wewenang ini diberikan yang didasari (keturunan) *heridity*. Ada beberapa indikator dasar dari otoritas tradisional antara lain; 1). Pimpinan yang memiliki otoritas tradisional diikat dengan ketentuan-ketentuan tradisional yang berlaku juga untuk masyarakat. 2). Kedudukan seseorang lebih rendah dari otoritas dimiliki. 3). Orang-orang bisa bertindak bebas selama tidak bertentangan dengan ketentuan tradisional di masyarakat.

Secara umum, sebagaimana temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan Kiai Kt. Djamal dari sisi otoritas dan power masuk dan sesuai dengan teori yang dikembangkan Max Weber di atas, misalnya pada poin kedua yang menyatakan bahwa otoritas yang lebih tinggi daripada kedudukan seseorang yang ditunjukkan saat beliau ikut mengatur materi yang akan dipikirkan bagi guru yang beragama Hindu, yang sebenarnya bisa saja cukup dilakukan oleh Kepala Sekolah Masing-masing. Tetapi beliau yang turun langsung bahkan pernah memberhentikan salah satu guru Hindu yang mengajar materi PMP.

Secara lengkap konsep otoritas Max Weber sebagaimana disampaikan Sergiovanni berikut; konsep klasik Weber membagi *Authority* kedalam tiga kategori, yaitu *traditional authority*, *charismatic authority*, dan *rational-legal authority*. Basis pemberian wewenang terletak pada kesucian tradisi yang didasarkan pada *heridity* seseorang.

Siapun yang yang mempunyai otoritas tradisional akan dihormati karena kekuasaan dan otoritas yang dimiliki sudah ada dalam jiwa masyarakat serta melembaga. Ada beberapa indikator dasar otoritas tradisional antara lain, 1). Pemimpin dan masyarakat diikat oleh ketentuan-ketentuan tradisional. 2). Kedudukan seseorang lebih rendah dari otoritas yang tinggi yang dimiliki. 3). orang-orang dapat bertindak secara bebas selama tidak ada pertentangan dengan pelbagai ketentuan tradisional di masyarakat. *Charismatic authority* sebuah keyakinan yang bersifat supranatural atau faktor intrinsik seseorang, setiap individu memiliki respons terhadap otoritas yang dimiliki pemimpin ini, berdasarkan kepercayaan yang menganggap hal tersebut, sesuatu yang istimewa. Weber menjelaskan tentang pemimpin yang memiliki otoritas kharismatik adalah pemimpin yang dilahirkan secara alamiah.

Ada pelbagai ciri-ciri struktur kharismatik seperti berikut: 1). dalam proses pengangkatan dan pemecatan tidak ada suatu bentuk atau prosedur pasti. 2). Promosi dan gaji tidak ada panduannya, artinya tidak mengenal jenjang karir, (3) pelatihan tidak teratur. 4). Lembaga kontrol dan agensi peringatan tidak ada. 5). Tidak ada kekuasaan yuridiksi fungsional eksklusif atau lokal. 6). Institusinya tidak permanen.

Sementara otoritas *legal-rasional*, wewenang yang didapatkan individu karena terpenuhinya pelbagai persyaratan yang sesuai ketentuan sistem hukum. Orang-orang akan melihat kekuasaan seseorang, ketika seseorang memiliki posisi tertentu untuk melaksanakan hak untuk bertindak sesuai prosedural yang benar. Sistem yang dimaksud dalam wewenang yang dimiliki ini adalah kaedah-kaedah yang diakui serta dipatuhi masyarakat, bahkan yang diperkuat oleh hukum positif di sebuah Negara. Individu yang mendapatkan wewenang ini dibatasi oleh periode tertentu.

Sedangkan *Power* merupakan sistem yang menyerupai sebuah bangunan luas

yang meliputi pelbagai metode yang melahirkan kepatuhan, baik yang sah maupun yang tidak sah maupun formal dan dan informal, kohersif dan politis. *Power* adalah sumber daya yang memberi kemungkinan pemimpin memperoleh kepatuhan bawahannya. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi.

Meskipun kelihatannya sama antara otoritas dan *power*, pada dasarnya memiliki perbedaan. *Power* adalah kemampuan, sementara otoritas atau wewenang adalah sebuah hak dalam melaksanakan tindakan yang diperlukan supaya tanggungjawab dan tugas yang dimilikiterlaksana dengan tuntas dan baik.

Sebagaimana, kekuasaan yang dimiliki oleh Kiai Kt. Djamal mirip dengan teori di atas, seperti temuan penelitian tentang kewajiban santri bersalaman dan memanggil guru Hindu sama seperti kepada guru yang Islam, merupakan bentuk kekuasaan Kiai Kt. Djamal yang tidak bisa ditolak oleh SDM yang ada di Pondok Pesantren BBI, dari kekuasaan yang beliau miliki melahirkan kepatuhan dan komitmen dari SDM beda Agama untuk bertahan dan sekuat tenaga melaksanakan kewajiban yang diberikan. Sebagaimana dalam temuan penelitian, apa yang dilakukan Kiai Kt. Djamal yang mewajibkan santri menghormati guru yang beragama Hindu selayaknya ke guru yang beragama Islam, terlihat sepele. Namun dampaknya bagi guru Hindu cukup besar, karena mereka merasa diterima dan dihargai tanpa ada perbedaan.

Terkait komitmen SDM beda Agama dalam temuan penelitian, ada sekian guru Hindu yang sudah masuk masa pensiun tidak ingin berhenti mengajar, mayoritas guru ingin pensiun di Pondok Pesantren BBI. Tentu komitmen tersebut tidak lahir dengan sendirinya, tetapi melalui usaha yang dibangun oleh Kiai Kt. Djamal. Dengan otoritas dan *power* yang dimiliki melahirkan komitmen dari SDM beda Agama untuk bekerja dan bertahan dalam kurun waktu yang lama. Ada berbagai alasan yang mendasari, sebagaimana telah disebutkan di atas, SDM beda Agama bisa memiliki komitmen yang baik.

Dalam teori tentang komitmen, Steers (1989), menjelaskan komitmen sebagai keterikatan seseorang dengan sikap positif terhadap organisasi. Adanya perasaan menyatu, terikat dan loyal yang ditunjukkan setiap individu kepada organisasi merupakan komitmen. Ada berbagai kondisi yang menyebabkan individu memiliki komitmen organisasi, diawali dari keseharian seseorang saat memahami kondisi organisasi, dari aktifitas memahami kondisi organisasi tersebut melahirkan sebuah proses mental yang kuat, yang bisa menggairahkan semangat berorganisasi dan melakukan upaya dengan penuh ketekunan dan konsisten. Kondisi ini, lahir dari kepedulian yang tinggi dalam rangka melaksanakan perubahan signifikan pada kondisi fisik dan non fisik.

Poin dari teori yang disampaikan Steer terletak pada rasa menyatu, terikat dan loyal setiap individu terhadap organisasi. Artinya, yang menjadi poin utama dalam teori Steer pada kondisi psikologis SDM di dalam organisasi. Apa yang disampaikan Steer memiliki kesesuaian dengan usaha yang dilakukan oleh Kiai Kt. Djamal dalam membangun komitmen SDM beda Agama yang beliau lakukan, seperti temuan penelitian yang menyatakan, Kiai dengan otoritas dan *power* yang dimiliki membangun komitmen SDM beda Agama dengan cara memberi gaji setara, ruang dan kesempatan yang sama untuk SDM beda Agama serta ikut berperan aktif di setiap



kegiatan, menegur langsung guru yang beragama Hindu yang mencoba menggunakan atribut pakaian muslimah seperti jilbab, yang bertujuan menjaga kebebasan dan eksistensi guru yang beragama Hindu.

Kiai Kt. Djamil membangun komitmen SDM beda Agama dengan cara yang tidak diskriminatif bisa menyatukan, dan mengikat SDM beda Agama dengan kompensasi yang sama dengan guru yang beragama Islam. Sehingga SDM beda Agama memiliki komitmen untuk terus mengabdikan diri di Pondok Pesantren Bali Bina. Hal ini, memiliki kesesuaian dengan teori Allen & Meyer tentang komitmen organisasi, yaitu suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

## KESIMPULAN

Otoritas dan kekuasaan kiai menjaga komitmen sumber daya manusia beda agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan meliputi; Pondok Pesantren Bali Bina Insani, otoritas kiai menjaga komitmen dilakukan atas dasar persamaan hak semua sumber daya manusia tanpa ada diskriminasi di dalamnya. Sementara, kekuasaan kiai dilatarbelakangi personalnya sebagai putra daerah dan profesinya sebagai seorang hakim. Sehingga, kiai mempunyai keberanian, konsistensi, dan pengertian yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & J. P. Meyer. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications. 1997.
- Bolden, R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, A *Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter, UK: Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003.
- Blanchard, Nick James W. Thacker. *Effective Trainingsystems, Strategies, And Practices*, Sixth Edition RIGHTS RESERVED. Chicago : Business. 2010.
- Hanson, Mark. E. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston. Allyn and Bacon. 1996.
- Horikoshi, Hiroko. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.