

BAB I. MEMAKNAI KELEMBAGAAN PESANTREN

Memahami pesantren dalam ruang lingkup manajemen pendidikan, hal ini dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang yang mengarah pada perspektif seremonial, substansial dan religiusitas. Dalam perspektif seremonial, pesantren dipandang sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berkenan menyelenggarakan sistem pendidikan, seperti layaknya lembaga pendidikan formal lainnya yang berperan dalam mewujudkan sebagian cita-cita dan tujuan pendidikan yang telah digariskan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Aspek yang dikembangkan dalam perspektif seremonial, pesantren tidak terlepas dari bidang lain sebagai pendukung kegiatan, yakni aspek material sebagai standar dan ukuran atas besarnya jumlah dana yang disediakan dalam mengembangkan program pesantren dan aspek material yang berhubungan dengan kelengkapan fisik yang dimiliki oleh pesantren dalam menyelenggarakan program kegiatan belajar-mengajar pada pesantren terkait yang selaras dengan tujuan pendidikan guna mengarah pada pencapaian substansial pesantren.

Tujuan pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren, secara substansial mengarah pada pembentukan kualitas hasil

pendidikan yang dapat dijadikan sandaran bagi kebutuhan umat (islam) dalam melibatkan diri secara lebih mendalam akan partisipasinya sebagai stakeholder, sehingga pada gilirannya pesantren akan muncul sebagai mercusuar yang berkenan menyinari kebutuhan umat manusia bukan saja pada makna keberagaman, tetapi pada sisi lain dari kehidupan serta peradaban manusia.

Mengakar pada substansial pesantren, maka sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren berkenan dalam meningkatkan mutu, baik kuantitas maupun kualitas kelembagaannya, terutama dilihat dari sisi penyelenggaraannya maupun dari sisi manajemennya, sehingga proses kegiatan penyelenggaraan pendidikan yang terjadi di pesantren tersebut dapat senantiasa mengarah pada orientasi dan kualitas pendidikan yang benar-benar diharapkan oleh masyarakat.

Aspek yang dikembangkan dalam menjawab tantangan pesantren secara substansial dibutuhkan beberapa perhatian antara lain: (1) aspek human resources (sumber daya manusia) sebagai perencana, pelaksana, penilai dan memberikan arah bagi tindak lanjut program yang dikembangkan oleh pesantren, (2) aspek budaya organisasi yaitu munculnya nilai dan norma yang

dapat menjamin kualitas kinerja institusi pesantren terkait serta (3) life skill yaitu tingkat keberhasilan pesantren dalam mengembangkan visi dan misinya melalui pengembangan tenaga keterampilan sebagai jawaban atas tuntutan dan kebutuhan santri pada masa mendatang.

Keberhasilan pesantren dalam mengembangkan visi dan misinya tidak terlepas dari pandangan akan tingkat religiusitas dari lulusannya, sehingga penilaian seperti ini akan senantiasa melekat pada diri santri sebagai sosok yang dihasilkan oleh pesantren guna mengembangkan, menjaga dan melestarikan nilai-nilai ajaran agama Islam dalam kehidupan keseharian.

Religiusitas yang senantiasa melekat pada mutu lulusan pesantren merupakan suatu standar bagi masyarakat dalam mengukur keberhasilan program penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren, walaupun hal ini dianggap terlalu dini dalam mengukur tingkat keberhasilan program penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren, sebab terdapat aspek lain yang dijadikan standar dalam mengukur keberhasilan program pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren yaitu akselerasi dalam menjawab kebutuhan perkembangan peradaban manusia masa sekarang dan masa

mendatang yaitu meningkatkan kalitas dan relevansi pendidikan adaptif dalam menghadapi tuntutan yang semakin berkembang (Departemen Agama, 2003: 79).

Kasus yang muncul ke permukaan, bagi pondok pesantren, hal ini merupakan tantangan yang harus dijadikan dasar dan orientasi dalam mengembangkan program penyelenggaraan pendidikannya, serta peluang dalam mengakomodasi sifat-sifat penting pendidikan sekaligus memiliki kesanggupan dalam menjawab persoalan utama pendidikan nasional, sehingga pada gilirannya pesantren merupakan sub sistem yang telah ikut serta dalam mewujudkan cita-cita pendidikan nasional (Majid, 1995: 85).

Keunikan pesantren menghadirkan persepsi yang berbeda, walaupun pada prinsipnya memiliki kesamaan dengan pendidikan lainnya yang berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan guna terciptanya sumber daya manusia handal dan berguna bagi pembangunan serta peradaban manusia di masa mendatang.

Kehadiran pondok pesantren tidak dapat disangkal lagi yakni suatu lembaga pendidikan yang selalu menjaga hubungan yang harmonis antara citra yang dikembangkan oleh institusi pesantren itu sendiri dengan masyarakat sebagai stakeholder

yang sekaligus menjadi kontrol atas perkembangan dan kemajuan pesantren agar senantiasa selaras dengan norma keagamaan yang selama ini berkembang.

Oleh sebab itu, tidak heran ketika muncul ke permukaan tentang salah satu pernyataan yang menjelaskan bahwa pesantren akan hidup dan mati oleh tingkat kepedulian masyarakatnya (Nur Aedi, 2003: 68). Dengan kata lain bagi pesantren yang baru tumbuh akan sangat membutuhkan masyarakat sebagai perpanjangan dari kebijakan pendidikan yang ditetapkan oleh pesantren, sehingga pesantren ini akan berkembang pesat sesuai dengan tingkat dan kepedulian masyarakatnya.

Bagi pesantren berkembang, masyarakat akan menjadi tumpuan atas peningkatan dan pelayanan mutu yang diselenggarakan oleh pesantren tersebut, sehingga hubungan yang harmonis akan memberikan dampak yang sangat berarti bagi pemenuhan sarana dan fasilitas belajar santri dan pada gilirannya santri sebagai peserta didik mampu menyerap model pengajaran yang disampaikan oleh para ustadznya sebagai pendidik dan pengajar yang mengacu kepada isu dasar profesionalismenya.

Prinsip ini pun dapat berlaku bagi ustadznya yang telah dibekali dengan kemampuan mendidik dan mengajar dengan di lengkapi oleh fasilitas mengajar yang permanen, sehingga masukan, proses dan hasil yang dicapai oleh kedua komponen tersebut akan lebih bermakna bagi keberhasilan dalam kegiatan proses belajar-mengajar.

B. Pembaharuan Pesantren

Isu dasar pengembangan pembaharuan manajemen pesantren meliputi empat hal, yaitu: (1) model pengajaran pesantren (2) karakteristik pelayanan pendidikan di pesantren, yang didalamnya meliputi; hakikat pembaharuan, arah dan tujuan pembaharuan, prinsip dasar yang dikembangkan dalam pembaharuan pesantren terkait dan tahapan pembaharuan, (3) karakteristik kepemimpinan pesantren yang berorientasi pada peningkatan mutu, yang didalamnya meliputi; pengembangan visi dan misi, perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang serta implikasinya bagi peningkatan mutu pesantren dan (4) indikator-indikator sistem pelayanan pendidikan di pesantren dalam perspektif tuntutan kemajuan zaman.

Proses belajar-mengajar sebagai salah satu bentuk pelayanan pendidikan yang selama ini dikembangkan di pesantren

pada dasarnya lebih menitik beratkan pada pengajaran agama yang bersumber dari al qur an dan hadits serta kitab-kitab dalam bahasa Arab yang dapat menunjang pemahaman akan materi keagamaan yang disampaikan.

Corak dan Ragam pengajaran keagamaan yang disampaikan pada pesantren antara lain meliputi: pelajaran tafsir, aqa'id, ilmu kalam, fiqh ushul fiqh, hadits dan musthalah hadits, bahasa Arab yang dilengkapi oleh ilmu sharaf dan nahwu, bayan, ma'ani, bad'i dan arudh, tarikh, mantiq dan tasawuf (Ziemek, 1996: 130).

Kitab yang biasa dipergunakan dan dikaji biasanya kitab yang ditulis pada abad pertengahan, yaitu antara abad ke 21 sampai dengan abad ke 15 atau yang lajim disebut dengan "kitab kuning".

Karakteristik lain yang menonjol dari kegiatan proses belajar-mengajar di pesantren adalah mempergunakan istilah wetonan, sorogan dan hafalan. Metode seperti ini dipergunakan oleh ustadznya dengan senantiasa mengukur keberhasilan santri dalam belajar.

Istilah wetonan itu sendiri sebetulnya berasal dari bahasa jawa yang artinya "waktu" dan selanjutnya berkembang di beberapa pesantren yang masih menganut paham tradisionalnya,

walaupun pengajaran seperti ini masih diberlakukan pada beberapa pesantren maju seperti Tebuireng, Jombang dan beberapa pesantren lainnya.

Kegiatan pembelajaran yang dilakukan dengan mempergunakan metode wetonan biasanya lebih mencerminkan pada kegiatan belajar santri dengan duduk di lantai dan biasanya beralaskan tikar seadanya serta membentuk lingkaran dengan mengelilingi kiai atau ustadz yang menerangkan pelajarannya.

Waktu yang dipergunakan dalam metode ini biasanya dilakukan setelah subuh, ashar, maghrib atau waktu waktu lain yang dianggap tepat oleh kiai atau ustadznya, seperti setelah shalat isya dan shalat duhur, tetapi yang jelas biasanya metode ini dipergunakan setelah melaksanakan shalat fardu.

Istilah wetonan biasanya hanya berlaku di daerah Jawa, sebab istilah ini untuk daerah Sunda biasanya dipergunakan istilah bandongan, sedangkan untuk daerah Sumatra, metode ini dikenal dengan halaqah, bahkan istilah ini dikenal pula dengan sebutan balaghan atau model pengajaran berkelompok.

Terlepas dari istilah nama yang dipergunakan oleh masing-masing daerah, metode seperti ini memiliki keunggulan disamping memiliki kelemahannya. Keunggulan yang ditawarkan oleh

metode ini adalah (1) mempermudah cara kerja kiai memberikan penerangan pelajaran kepada santrinya, (2) mempersingkat waktu penerangan dan (3) memberikan rasa kedekatan antara santri dengan kiainya, bahkan dari sisi filosofisnya mereka (kiai-santri) duduk sama rata dengan kiainya hal inilah yang memberikan kesamaan derajat masing-masing peserta didik yang sedang menuntut ilmu pengetahuan.

Kelemahan yang didapat dari metode ini antara lain : (1) menyulitkan kiai dalam mengukur hasil belajar, sebab kapasitas serta kemampuan santri sangat beragam dan (2) aktivitas kegiatan belajar santri kurang terfokus dan memberikan kelonggaran kepada santrinya untuk melakukan kegiatan lain dalam belajar, seperti bercanda, ngobrol dan lain-lain. Kelemahan metode ini dijawab oleh metode lain yang dikembangkan, yaitu metode sorogan.

Istilah metode sorogan merupakan suatu metode yang dikembangkan oleh kiai atau ustadz yang memberikan penerangan pelajaran kepada santrinya dengan cara kiai menunjuk salah satu kitab yang sedang dipelajari dengan salah satu pokok bahasan tertentu pula.

Metode ini menawarkan kedekatan antara kiai dengan santrinya, sehingga pada pelaksanaannya santri menghadap secara langsung kepada kiaiinya atas kesepakatan keduanya mengenai salah satu pokok bahasan yang telah ditentukan. Cara lain yang dilakukan dengan metode ini adalah kiai membacakan dan menerjemahkannya kalimat demi kalimat; kemudian menerangkan maksudnya . Santri menyimakinya bacaan kiai dengan mengulangnya sampai memahaminya, kemudian kiai mengesahkan santri yang dianggap mengerti, dengan memberikan catatan pada kitabnya untuk mengesahkan bahwa ilmu itu telah diberikan oleh kiai kepada santrinya (Azra. 2001: 108).

Azra (2001: 108) lebih lanjut menerangkan bahwa istilah sorogan pula berasal dari bahasa jawa yang berarti sorog artinya menyodorkan salah satu kitab ke hadapan kiai atau asistennya. Pengajian dengan metode ini lebih mencerminkan atas pelimpahan nilai-nilai sebagai proses *delivery of culture* di pesantren dengan istilah *tutorshif* atau *mentorshif*.

Dhofier (1986: 83) memberikan penjelasan bahwa metode sorogan ini merupakan bagian yang paling sulit dari keseluruhan metode yang dikembangkan di lembaga pendidikan tradisional (

seperti pesantren), sebab metode ini menuntut kesabaran, kerajinan, ketaatan dan disiplin santri, namun metode ini dianggap paling efektif karena dilakukan seorang demi seorang dan ada kesepekatan untuk melakukan Tanya jawab langsung antara kiai dengan santrinya (Shihab, 1992: 328).

Berbeda dengan metode hafalan yang lebih cenderung mengarah kepada tingkat penguasaan santri akan materi yang disampaikan oleh kiai nya, metode ini biasanya menghafal teks atau kalimat tertentu dengan cara menghafalkannya serta melaporkannya langsung dihadapan kiai, sehingga metode ini dianggap efektif karena dapat memacu keinginan santri untuk dapat menghafal pelajaran yang disampaikan.

Kebiasaan melakukan hafalan serta melaporkannya di hadapan kiai merupakan tradisi lama yang selama ini dikembangkan, walaupun pada beberapa pesantren, metode ini tidak diterapkan lagi, sebab disamping membutuhkan waktu yang cukup lama bagi santri untuk menghafalkannya, juga dapat mengganggu kesibukan lainnya bagi santri terkait, sehingga metode ini biasanya disajikan di pesantren khusus yang membahas tentang materi tertentu, seperti pesantren al Qur'an,

pesantren alat (membahas tentang tata bahasa Arab) serta model pesantren lainnya yang lebih mengutamakan kekhususannya.

Penggunaan metode ini disamping memiliki kelebihan juga memiliki kelemahan yang cenderung menyudutkan santri, sehingga pada gilirannya santri tidak berbuat sesuatu apapun yang berhubungan dengan sangsi yang diterapkan oleh kiai ketika santri tersebut tidak dapat melakukan hafalan dengan baik, bahkan metode ini cenderung lebih menonjolkan otoritas kiai yang tidak ingin santrinya lebih pandai daripadanya.

Lebih lanjut Noer dalam (Basri, 1966: 44) mengungkapkan tentang metode hafalan ini yakni dikatakan bahwa:

A kihaji's words and opinion were generally followed blindly and without question. His fatwa was considered final, as the knowledge that he monopolized was transferred to his students only bit by bit during his life time. He would hold his respected positions until his old age when physical weakness alone forced him out of touch with the villager, or until his death.

Pernyataan ini membuktikan tentang metode hafalan yang lebih cenderung menyudutkan santri untuk senantiasa mengikuti kehendak serta keinginan kiai nya, sehingga santri menuruti apa saja yang dikehendaki oleh kiai nya tanpa mencerna dan membutuhkan analisis yang cerma, sehingga pada gilirannya kebebasan santri akan terpasung, kasus seperti ini dialami oleh

beberapa pesantren tradisional yang selama ini berkembang di masyarakat.

Karakteristik lain yang menonjol pada pembaharuan di pesantren dapat dilihat dari sistem layanan pendidikan di pesantren itu sendiri yang lebih tercermin dari inti dasar pembaharuan.

Pembaharuan dalam istilah asing dikenal dengan sebutan *reformation*, yang dibentuk dari suku kata *reform* yang memiliki pengertian dapat menjadikan seseorang, lembaga, prosedur, sistem atau tradisi menuju arah perbaikan yang memadai (Urdang, 1968: 1109).

Istilah lain yang dikembangkan oleh kamus bahasa Indonesia memberikan rambu-rambu tentang pengertian pembaharuan yakni proses perubahan yang dilaksanakan secara mendasar dan diarahkan pada perbaikan atau penyempurnaan sistem sosial, politik, bahkan agama dalam sebuah wilayah atau negara tertentu (Meilino, 1990: 1250).

Dikatakan lebih lanjut oleh Nata (2001: 153) bahwa pembaharuan mengandung lima pokok, yakni:

1. Adanya perubahan. Hal ini mengingatkan pada filsafat *panta rei*-nya Herakleitos yang menyatakan bahwa segala sesuatu

yang dapat diamati oleh panca indera mengalami perubahan. Perubahan adalah proses yang tidak mungkin dihindari atau dicegah sama sekali.

2. Proses perubahan tersebut dilaksanakan secara mendasar, walaupun sebenarnya ada juga yang tidak mendasar, sebab bila perubahan itu sudah sampai pada wadahnya maka pembaharuan yang pada intinya adalah perubahan mendasar tersebut dirasakan sebagai sesuatu yang tidak luar biasa, karena memang telah datang waktunya untuk berubah.
3. Mengarah pada perbaikan. Perubahan yang tidak menuju pada perbaikan hanya akan menimbulkan kerusakan dan anarkisme, sedangkan kerusakan dan anarkisme itu sendiri secara inheren bertentangan dengan ajaran dasar Islam. Boleh melakukan perubahan asal tidak melakukan perusakan baik kepada alam ataupun lingkungan bahkan manusia itu sendiri, sehingga bila hal ini dilanggar berarti sangat kontraproduktif dengan inti sari pembaharuan.
4. Objeknya jelas. Proses perubahan, di samping dilakukan dengan arah perbaikan yang jelas juga menuntut pada kejelasan aspek-aspek yang ingin dilakukan perubahan.

Sebab tanpa kejelasan konsep serta objek yang jelas, maka pembaharuan tidak akan berarti apa-apa bahkan tidak akan efektif dan efisien sehingga memunculkan kekecewaan yang akan sulit untuk diobati.

5. Terjadinya pada wilayah tertentu. Bagian ini menjadi spesifikasi pembaharuan, sebab wilayah atau tempat terjadinya pembaharuan memerlukan ruang gerak dimana pembaharuan tersebut terjadi, sehingga pada gilirannya pesantren merupakan tempat yang dianggap representatif bagi berlakunya prinsip dasar pembaharuan.

Berbagai upaya telah banyak dilakukan baik oleh peneliti maupun pemerhati lembaga pendidikan Islam, namun menyentuh dunia pendidikan pesantren untuk dapat melakukan pembaharuan akan mengalami kesulitan yang cukup berarti, sebab hal ini berhadapan langsung dengan kendala utama, yakni kiai itu sendiri termasuk kedalam golongan legards, yaitu suatu golongan yang terbelakang dalam menerima pembaharuan (Nur Aedi, 2003: 189).

Arah yang dituju oleh pembaharuan pesantren dan sekaligus menjadi titik tolak perhatian dalam kajian ini adalah ditekankan pada tingkat kemampuan kepemimpinan kiai dalam

menyeleksi dan menerima perubahan sebagai salah satu landasan pembaharuan di lingkungan pesantren, sehingga istilah pesantren sebagai lembaga yang identik dengan makna keislaman serta indigenous akan dapat dijadikan salah satu peluang terciptanya pembaharuan di lingkungan pesantren.

Perumusan terciptanya pembaharuan di lingkungan pesantren merupakan salah satu bukti bagi pesantren dalam melakukan adjustment dan readjustment serta sekaligus merupakan langkah strategis agar pesantren tetap eksis sebagai lembaga pendidikan yang mengutamakan penanaman tafaqquh fi al-din sebagai paradigma lama yang berorientasi pada visi dan misi pengembangan kelembagaan pesantren.

Aspek lain yang menonjol dalam pembaharuan pendidikan di pesantren dapat dilihat dari masuknya sistim madrasah yang selama ini terjadi di lingkungan pesantren, baik pesantren tradisional maupun pesantren berkembang juga pesantren maju. Hal ini dapat terlihat pada pesantren Manbaul Ulum Surakarta yang telah memasukan pelajaran aljabar, membaca tulisan latin, dan berhitung dalam kurikulumnya pada tahun 1906, langkah berikutnya diikuti oleh pesantren Tebuireng pada tahun 1916 dan

Rejoso (1927) yang keduanya telah memperkenalkan mata-mata pelajaran non keagamaan dalam kurikulumnya (Majid, 1997: 15).

Dunia pendidikan di Indonesia pada abad ke 20 diwarnai oleh adanya paham kolonial yang senantiasa mengekang kebebasan berpikir dan berkreasi, sehingga pada saat itu bahkan imbasnya masih dirasakan pada masa sekarang dunia pendidikan di Indonesia masih cenderung diwarnai oleh paham kolonial, terutama di wilayah jawa (Hasbullah, 1995: 149).

Bukti lain dunia pendidikan kita dipengaruhi oleh Belanda adalah adanya tradisi yang senantiasa mengikat kebebasan siswa agar dapat melaksanakan kebebasan dalam berserikat, mengeluarkan pendapat dan berkumpul, sehingga istilah demonstrasi tidak pernah ditemukan di dunia pesantren, walaupun hal ini terjadi hanya merupakan salah satu kasus dari sekian kejadian yang ada.

Aspek pembaharuan di dunia pesantren pada prinsipnya dapat terjadi pada unit-unit tertentu yang dianggap dapat lebih meningkatkan kualitas kinerjanya, yakni; (1) dapat terjadi pada pembaharuan orientasinya (2) pembaharuan gaya kepemimpinannya (3) pembaharuan pada sistem suksesi

kepemimpinannya dan (4) pembaharuan pada mutu layanan pendidikan yang dapat disajikan kepada santrinya.

Pembaharuan yang terjadi pada orientasinya, pesantren yang semula hanya berperan sebagai tempat yang dianggap cocok dalam transfer of knowledge and values, karena situasi dan kondisi menuntut adanya revolusi fisik, maka bergeser menjadi markas komando jihad. Pergeseran ini sangat disadari dan dipikirkan secara matang, bukan hanya sekedar mengikuti tren yang sedang terjadi melainkan memang karena panggilan agama (Nata, 2001: 157).

Nata mengemukakan lebih lanjut bahwa pergeseran dunia pesantren juga terjadi sepanjang berlangsungnya orde baru yang menetapkan strategi development sebagai panglima kebijaksanaan. Sebagai jawaban untuk memenuhi tuntutan ini, sekali lagi pesantren menjadi entry point dan mitra kerja dalam pembangunan pedesaan (Abbas, 1994: 377),

Ziemek menyebut pesantren yang notabene kelihatan memunculkan sisi kekurangannya seperti terkesan kumuh, berada dipelosok pedesaan, kurang tertata manajemennya dengan rapih serta kurangnya kesadaran akan budaya hidup sehat, akhirnya pesantren menjadi mitra pemerintahan desa untuk dapat

mengembangkan perilaku yang dianggap kurang positif seperti diatas, bahkan tidak jarang pesantren menjadi sarana yang dianggap paling efektif bagi sosialisasi kebijakan pemerintah (Ziemek, 1986: 223).

Aspek berikutnya yang berhubungan dengan pembaharuan bidang pesantren dapat pula terjadi pada perubahan gaya kepemimpinannya, walaupun hal ini dianggap sulit untuk diadakan penelitian karena ketertutupan sikap kiai itu sendiri, namun gejala yang nampak ke permukaan seperti strategi kegiatan belajar-mengajar, pergantian kepemimpinannya serta kasus lainnya dipandang sebagai salah satu dampak dari adanya perubahan gaya kepemimpinannya.

Pada masa pra-kemerdekaan gaya kepemimpinan kiai masih tetap mempertahankan value keagamaan sebagai sentral kegiatan di pesantren yang mengarah kepada pengegemblengan umat guna mencetak kader-kader penerus perjuangan agama, namun pada masa transisi hal ini sedikit mengalami perubahan, yakni pesantren serta kiai bukan lagi satu-satunya sumber belajar, sehingga santri dapat mencari sumber lain untuk belajar.

Keadaan seperti ini telah menggeser makna gaya kepemimpinan kiai pada masa transisi, sehingga memungkinkan

sekali jika orientasi kiai itu sendiri mengalami perubahan, yaitu dengan banyaknya kiai yang lari kedalam dunia politik praktis, walaupun beberapa kalangan masih mempertanyakan eksistensi kiai dalam kancah politik praktisnya, tidak heran ketika kasus seperti ini muncul, maka segala sesuatu yang berhubungan dengan kebijakan pesantren dapat dimonopli oleh kegiatan yang sangat kental dengan muatan politik.

C. Kualitas Kepemimpinan Kiai

Masalah mendasar yang menjadi perhatian banyak kalangan adalah kepemimpinan kiai dan hal ini menarik untuk diperbincangkan bukan karena ada masalah dalam kepemimpinannya, namun dikarenakan kepemimpinan kiai senantiasa melekat erat dengan kepribadian, patriotisme bahkan tingkat kepenurutan yang tinggi dari pengikutnya, bahkan pada beberapa pesantren cenderung mengerah pada taklid (kepenurutan yang jelas).

Alasan lain yang sering diperbincangkan banyak kalangan adalah berkisar pada beberapa permasalahan pokok yang selama ini mengganggu pemikiran beberapa pihak, diantaranya pemerhati, peneliti dan stake-holder pesantren yang menginginkan adanya perbaharuan pada bidang pesantren yang

selama ini muncul bukan saja merupakan kekurangan pesantren tetapi juga lebih mendekati pada sikap inovasi kiai yang cenderung statis dalam arti tidak semudah membalikkan telapak tangan bagi kiai dalam mempertahankan tradisinya sehingga cenderung menolak perubahan yang menjadi tuntutan komunitas lainnya.

Identifikasi yang dilakukan dalam merumuskan masalah-masalah diatas adalah berkisar pada: (1) kajian wilayah administrasi pendidikan sebagai sentral dalam merumuskan kebijakan serta orientasi kebijakan pendidikan (2) karakteristik layanan pendidikan di pesantren (3) karakteristik kepemimpinan kiai yang dapat memunculkan isu manajerial peningkatan layanan pendidikan (4) ruang lingkup pembaharuan pesantren (5) implikasi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di pesantren dan (6) perumusan pengertian modernisasi di lingkungan pesantren.

D. Meninjau Lebih Jauh Manajemen Pesantren

Dilihat dari sisi administratif, pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan luar sekolah yang berkenan menyelenggarakan program pengajaran pendidikan agama Islam kepada santri sebagai peserta didik. Hal ini sejalan dengan kata

pesantren itu sendiri yang berasal dari kata "santri" mendapat awalan "pe" dan akhiran "an" sehingga hal ini mengandung pengertian tempat.

Bahasa sangsekerta menyebut istilah santri dengan sebutan "sastri" yang artinya "melek hurup", adapun dalam bahasa jawa disebutkan bahwa istilah santri berasal dari kata "cantrik" yang artinya seseorang yang senantiasa taat kepada guru serta selalu mengikuti kemana sang guru tersebut pergi dan menetap.

Prasodjo (1974: 233) menyebutkan bahwa istilah santri itu berasal dari dua suku kata, yakni "sant" yang memiliki pengertian manusia baik, sedangkan "tra" berarti suka menolong, maka istilah santri ditandai dengan sosok manusia yang senantiasa berbuat baik serta selalu mendahulukan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadi.

Majid (1997: 20) menyebutkan asal usul dan istilah santri terdapat dua alasan, yakni pendapat yang menyebutkan istilah santri berasal dari bahasa sangsekerta yaitu "sastri" yang artinya melek hurup, sedangkan pendapat lain menyebutkan istilah santri berasal dari kata "cantrik" (bahasa Jawa) yang artinya seseorang yang dinilai memiliki ketaatan yang tinggi serta dibuktikan perilakunya yang senantiasa mengikuti kebiasaan-kebiasaan yang

dilakukan oleh gurunya itu. Adapun kebiasaan maha guru pada saat itu adalah mereka yang senantiasa menyebarkan ajaran agama dari satu tempat ke tempat lain.

Istilah santri biasanya selain berhubungan dengan sebutan orangnya sebagai peserta didik juga berkaitan erat dengan tempat menetapnya santri, oleh sebab itu pesantren identik dengan tempat dimana terdapat bangunan berupa masjid, kiai, santri dan tempat belajar, sehingga dapat dipahami bahwa pesantren merupakan lembaga tertua yang terdapat di pulau Jawa dengan menekankan materi pendidikan agama Islam (Yunus, 1985: 231).

Dalam perkembangannya, pesantren merupakan sentral bagi kegiatan belajar santri yang di dalamnya terdapat berbagai kegiatan utama yaitu mempelajari agama Islam, juga mendapatkan tambahan pelajaran dari kiai dan ustadznya sesuai dengan metode yang diterapkan di awal, oleh sebab itu sebutan santri menetap (mukim) pun lebih kental, hal ini mendekatkan diri pada sebutan pesantren yang lebih mengarah pada penguatan makna pesantren dari sisi substantif.

Pengertian pesantren dari sisi substantif lebih mengarah kepada value yang senantiasa tercermin melalui kharismatika

serta perilaku kiai sebagai pemimpinnya yang berkenan memberikan arah serta kebijakan yang berlaku di pesantren tersebut. Oleh sebab itu lajim dikatakan bahwa perkembangan sebuah pesantren akan lebih mencerminkan sosok ideal kiai dari pesantren terkait.

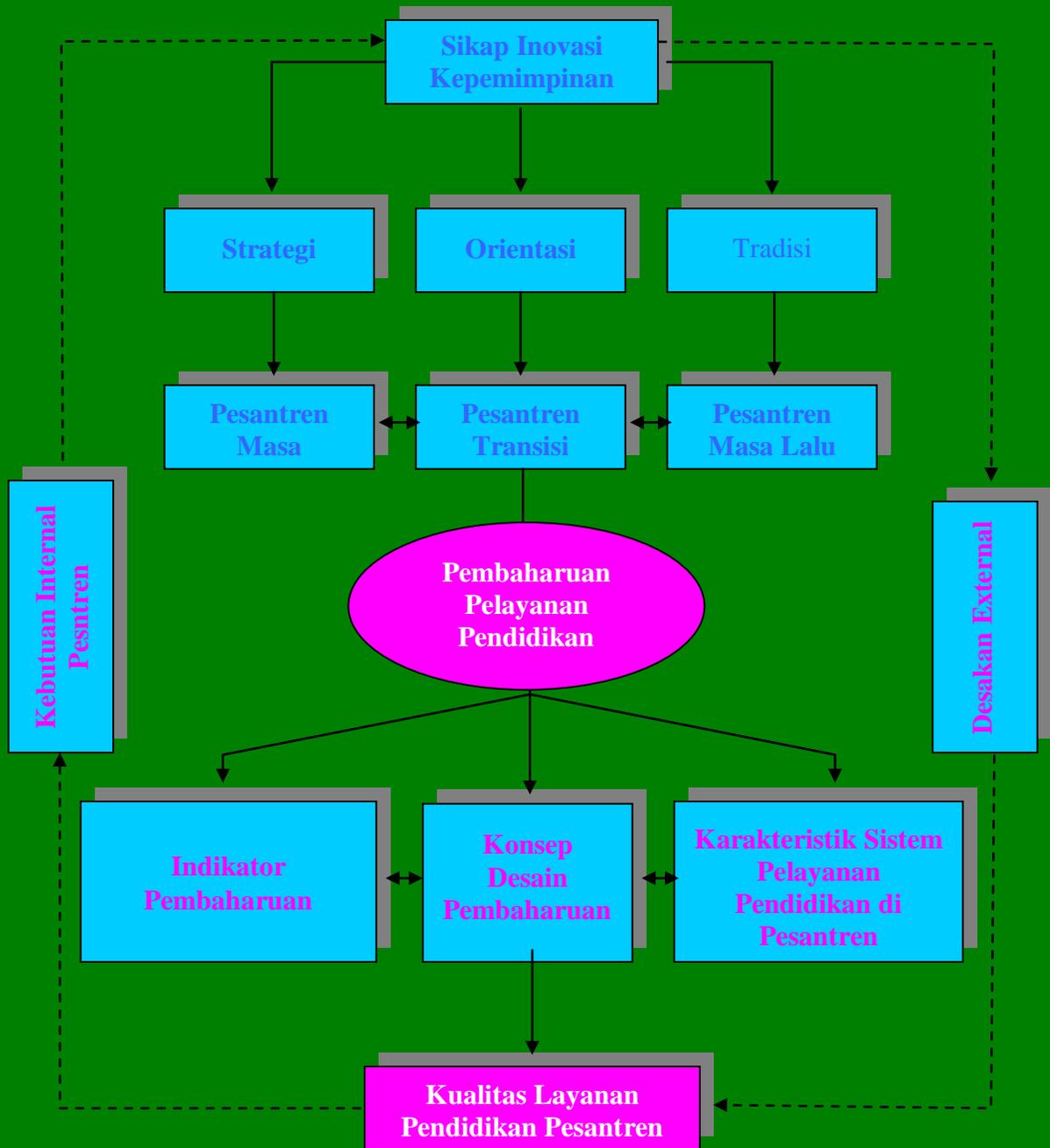
Kasus yang ada pada beberapa pesantren telah membuktikan bahwa peranserta kiai dalam mengelola, mengembangkan dan menata pesantren sehingga dapat muncul sebagai sebuah lembaga yang dapat dijadikan pendidikan alternatif memiliki peranan yang sangat besar, sebab tidak jarang pesantren akan tutup dikarenakan oleh beberapa hal yakni: pertama kharismatika kiai di pesantren tersebut telah luntur bersama meninggalnya kiai utama sebagai pendirinya, kedua tidak adanya pengganti yang dapat meneruskan estapet kepemimpinannya, ketiga kesibukan kiai yang dapat mengabaikan proses belajar-mengajar dan keempat kurang seimbangny tuntutan kebutuhan belajar santri dengan pelayanan yang diberikan oleh pesantren tersebut.

Menggaris bawahi tentang kurang seimbangny tuntutan belajar santri dengan inovasi pelayanan pendidikan pada sebuah pesantren akan memungkinkan dampak yang paling buruk bagi

perkembangan belajar santri yaitu kurangnya stabilitas proses belajar-mengajar yang senantiasa mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi hasil belajar.

Kerangka pemikiran dibawah ini lebih menggambarkan sikap inovasi kepemimpinan kiai yang senantiasa mempertimbangkan nilai-nilai tradisi, orientasi dan strategi untuk melihat kasus yang berkembang pada pesantren masa lalu, transisi dan masa sekarang sebagai ukuran inovasi pelayanan pendidikan di pesantren, sehingga tercipta desain pembaharuan yang dapat menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme dan indikator pembaharuan sebagai modal dasar bagi terciptanya kualitas layanan pendidikan di pondok pesantren.

Gambar: 1
Inovasi Kepemimpinan di Pondok Pesantren



E. Sejarah Perkembangan Pesantren

Mencermati perkembangan sejarah lembaga pendidikan pesantren dalam dinamika kehidupan bangsa Indonesia, baik pra kemerdekaan ataupun pasca kemerdekaan, keberadaan pesantren tetap masih sebagai suatu lembaga pendidikan yang berakar pada partisipasi masyarakat, sejarah sudahlah dianggap sebagai bukti bahwa masyarakat dan pesantren sebagai dua sistem dan komunitas sosial yang saling memiliki ketergantungan diantara keduanya, yang satu membutuhkan yang lain dan satunya melengkapi kekurangan pada masing-masing sistem.

Pesantren hidup dan berakar bahkan berkembang sesuai dengan tingkat kebutuhan masyarakat sekitar, hal inilah yang membuktikan bahwa pesantren semakin dibutuhkan dan dirindukan kedatangannya oleh masyarakat yang membutuhkan makna dan sentuhan nilai-nilai kehidupan beragama.

Tanggapan masyarakat terhadap pesantren sebagai suatu lembaga yang didalamnya merupakan tempat pengkaderan santri agar senantiasa memiliki ketangguhan dalam berpegang pada ajaran-ajaran agama Islam, bahkan pesantren merupakan lembaga pendidikan yang tumbuh serta mendapatkan legitimasi

masyarakat sebagai tempat yang menggunakan sistem asrama, dimana para santri di dalamnya menerima pendidikan agama Islam dari seorang Kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik, dan independen dalam segala hal (A. Arifin; 1991;240).

Kehadiran pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam (tafaqquh fiddin), haruslah dipahami dalam konteks sebagai wahana pengkaderan ulama, wahana yang melahirkan sumber daya manusia yang handal dengan sejumlah predikat mulia yang menyertainya seperti ; ikhlas, mandiri penuh dengan perjuangan dan heroik, tabah serta selalu mendahulukan kepentingan orang lain (masyarakat) di atas kepentingan individual, semua predikat baik ini juga di uji oleh jaman yang semakin berkembang dengan pesatnya, dan semakin banyak kejian yang membahas tentang pesantren, maka artinya kita masih memiliki kepedulian agar wahana pengkaderan ulama memiliki daya pikat dan sebagai bahan masukan bagi pondok pesantren untuk semakin merefleksi atas apa yang telah dilakukannya, khususnya berkaitan dengan pembangunan nasional.

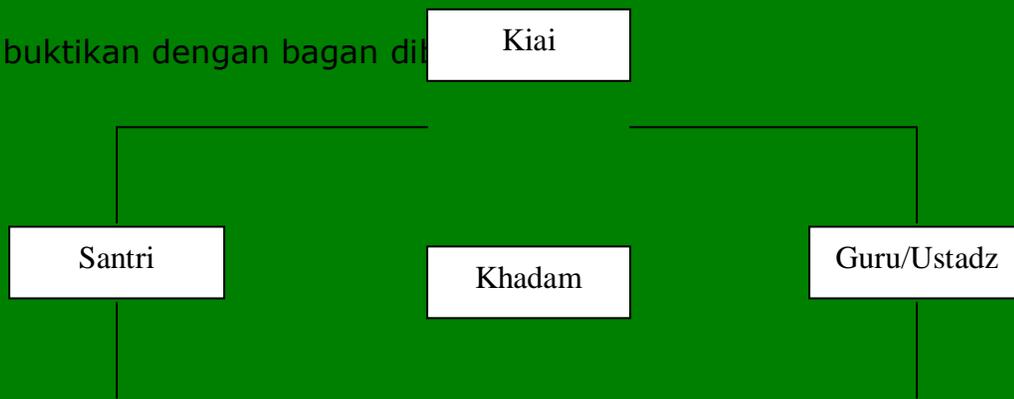
Pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yang dipersiapkan untuk memperlajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Mustuhu; 1994; 20)

Pesantren merupakan suatu lembaga keagamaan yang bukan hanya saja memiliki jaringan yang sangat luas, melainkan juga memiliki cakupan kegiatan yang cukup besar, seperti pendidikan, pembangunan ekonomi, pembangunan sosial hingga politik, hal ini sudah merupakan suatu bukti bahkan pesantren memiliki ragam dalam andil kegiatan terhadap pembangunan masyarakat Indonesia, hal ini lebih unik lagi bila dilihat dari kepemimpinannya yang memiliki pengaruh yang sangat luas di masyarakat, apa yang dilakukan oleh pesantren hampir selalu memiliki gema yang luas di masyarakat.

Pesantren dapatlah dikatakan sebagai suatu model lembaga pendidikan Islam yang diorganisir oleh masyarakat dan formatnya juga dirancang sendiri oleh masyarakat walaupun memang tidak terlepas dari undang-undang atau peraturan pemerintah dalam hidup berbangsa dan bernegara (A. Ma'arif; 1991 ; 1).

Karakteristik fisik yang membedakan antara pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya antara lain dibedakan dari unsure-unsur yang terdapat didalamnya, yang biasanya terdiri dari kiai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning (Dhofier, 1982; 44), walaupun Wahid menyatakan bahwa unsure-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana pendidikan yang berfungsi membentuk perilaku sosial culture santri tersebut (Wahid; 1988; 40).

Dilihat dari sudut pandang hubungan antar unsurnya, pesantren memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan bentuk institusi lainnya walaupun pada beberapa sisi memiliki kesamaan namun kepemimpinan pesantren sangat simple, hal ini dibuktikan dengan bagan di



Gambar1, Wilayah Kepemimpinan Kiai

Gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya Kyai memiliki tiga unsure pendukung kekuasaan yang selalu dipertahankan di pondok pesantren, yaitu santri,

khadam dan guru atau ustadz, ketiga komponen tersebut ketergantungan antara masing-masing komponen, dan komponen yang pertama dalam pesantren adalah santri, karena selain jumlahnya yang besar, juga sebutan santri dirujuk dari istilah pesantren, dan kyai menyampaikan fatwah-fatwah melalui ketiga unsure tersebut, (Sukamto, 1999; 131).

Keberhasilan atau kegagalan sebuah pesantren akan sangat ditentukan oleh tingkat keteguhan dan kesungguhan para pengasuhnya (Kyai) dalam mengembangkan lembaga yang dipimpinnya, karena itu sebenarnya tidaklah terlalu berlebihan jika ada banyak pengambat menilai bahwa pesantren itu merupakan persoalan enterprise para pengasuhnya, konsep seperti ini hendaklah jangan dipahami dalam konteks konvensional yang biasanya berkaitan erat dengan kepemilikan pribadi, akan tetapi hendaknya dipahami dalam konteks sosiologis, dalam konteks seperti ini, maka para pengasuh tersebut sejak awal memulai, mengembangkan dan menjaga dinamika pendidikan di pesantren, sehingga wajar sekali demikian ketatnya hubungan antara Kyai dengan pesantren yang dipimpinnya, sehingga tidaklah sedikit diantara mereka yang memehami itu sebagai ibadah dalam pengertian yang luas.

Clifford Geertz menyebut Kiai dengan sebutan cultural broker, yang berfungsi menyampaikan informasi-informasi baru dari dunia luar lingkungan yang dianggap baik dan membuang informasi yang dianggap kurang baik atau menyesatkan komunitas pesantren, pengamatan seperti ini dilakukan pada tahun 1960-an yang padahal ia sendiri sudah ketinggalan melihat Islam di Indonesia, terutama perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan pondok pesantren.

Walaupun memang, dalam kerangka administrasi, pondok pesantren sering tidak selalu dikaitkan dengan adanya institusi badan wakaf, para anggota badan wakaf itulah yang secara kolektif menentukan perjalanan pesantren, akan tetapi pengaturan demikian itu lebih dimaksudkan untuk menjamin tingkat sustainability pesantren, khususnya jika para pendiri dan pengasuhnya sudah tidak ada lagi, dalam situasi biasa, maka hidup matinya pesantren berada pada tangan pengasuhnya atau pendirinya, dalam konteks seperti inilah personal enterprise hendaknya dipahami.

Subkultur pesantren yang dibangun oleh kiai dan santri dengan ciri-ciri eksklusif, fanatisme dan esoteris adalah sebagai suatu upaya dalam rangka menjaga tradisi-tradisi keagamaan dari

pengaruh eksternal, walaupun sebenarnya yang harus mendapatkan perhatian adalah dari segi hubungan antara subkultur pesantren dengan pengaruh perubahan sosial, (Hadimulyo; 1985; 98).

Perkembangan masing-masing pesantren memiliki akselerasi yang berbeda, dan gejala ini dapat diketahui dari faktor sosial budaya yang mempengaruhi masyarakat sekitar pondok pesantren itu sendiri, perbedaan sosial budaya masyarakat menentukan tujuan berdirinya lembaga pesantren, sehingga dalam perkembangan selanjutnya masing-masing pondok pesantren memiliki arah yang berbeda, sesuai dengan tingkat kebutuhan masyarakat sekitar.

Pondok pesantren memiliki tujuan keagamaan sesuai dengan pribadi dari Kiai pendiri pesantren tersebut, sedangkan metode pengajarannya dan materi kitab yang diajarkan ditentukan sejauh mana kualitas yang dimiliki oleh kiai dan yang dipraktikkan sehari-hari dalam kehidupannya, (Manfre; Ziemek, 1986; 135).

Pesantren memiliki misi yang sarat dengan muatan-muatan keagamaan, bahkan seorang kiai menjelaskan bahwa pesantren adalah sebagai suatu lading amal ibadah untuk kehidupan akhirat,

tujuan yang tidak dibuktikan dengan papan statistik dan tertulis adalah untuk menghindari sikap ria, (Sukamto, 1999; 141).

Corak kelembagaan pondok pesantren serta kepemimpinan yang dilakukan era sekarang tidak lain merupakan kosekuensi logis dari perjalanan pesantren dalam periode sebelumnya, perubahan dan penyesuaian yang terjadi dalam dunia pesantren menunjukkan bahwa visi, misi dan kepemimpinan kiai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kehidupan masyarakat serta sistem pendidikan nasional, hal ini merupakan suatu bukti bahwa peantren dapat melakukan pembaharuan sistem pendidikannya yang telah diterpkan selama bertahun-tahun, bahkan yang lebih luwes lagi kiai bersedia meninjau kembali pemahaman keagamaan, termasuk bidang-bidang sosial, serta mencari pola baru dalam kaderisasi kepemimpinan guna mempersiapkan re-generasi kepemimpinan pondok pesantren.

Visi yang dikembangkan oleh pesantren akan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya, baik lembaga pendidikan non formal terlebih lembaga pendidikan formal, pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang tidak mencetak pegawai yang mau diperintah oleh orang lain, akan tetapi lembaga pendidikan yang mencetak majikan (paling tidak) untuk dirinya sendiri,

bahkan lembaga yang mampu mencetak orang-orang yang berani hidup mandiri, (Mukti Ali, 1991,; 3).

Hal ini dibuktikan dengan mutu lulusan yang sudah sekian lama mengenyam pendidikan di pesantren lalu terjun kemasyarakat dan berbaur untuk hidup dala masyarakat bahkan mereka cenderung menjadi pionir yang selalu berusaha merenovasi dan menata kehidupan keagamaannya yang semakin sarat dengan tuntutan perubahan zaman.

Mustuhu (1994; 55) mengemukakan bahwa pondok pesantren memiliki visi dan misi :

Menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi kehidupan masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula dan pelayan masyarakat, seperti halnya misi yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW, dan selain itu mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian menyebarkan agama atau menegakan Islam dan kejayaan umat Islam (Izzul Islam Wal Muslimin), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia, idealnya kepribadian yang dituju oleh Allah SWT.

Dr. Sutomo terkenal dengan visinya yang sangt tajam melihat dunia pondok pesantren, dan beliau terkenal dengan ajurannya yaitu agar asas-asas sistem pendidikan pesantren dipergunakan sebagai dasar pembangunan pendidikan nasional,

walaupun paham ini kurang mendapatkan tanggapan yang berarti, namun patutlah digaris bawahi bahwa pesantren telah dilihat sebagai suatu sistem yang tidak terpisahkan dari pembentukan identitas budaya bangsa Indonesia, (Malik Fadjar, 1998; 126), bahkan Wahid mempopulerkan pesantren sebagai sub-kultur dari bangsa Indonesia, dengan melihat latar belakang sejarah dan perkembangan pendidikan di Indonesia tidak dapat dipungkiri bahwa pesantren telah menjadi semacam local genius.

Dikalangan umat Islam sendiri nampaknya pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan, baik dari segi aspek tradisi keilmuannya, maupun pengakuan masyarakat akan keberadaannya yang oleh Martin Van Bruinessen menilai sebagai salah satu tradisi agung maupun sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam.

Akan tetapi disamping sisi-sisi kebaikan pondok pesantren dengan segala komunitasnya, namun perlu dikemukakan pula beberapa tantangan kedepan yang dihadapi oleh pondok pesantren dewasa ini, tantangan yang dialami oleh lembaga ini menurut para ahli semakin hari semakin kompleks terumata sejalan dengan maju pesatnya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan

teknologi, tantangan ini menyebabkan terjadinya pergeseran nilai yang berkaitan dengan manajemen pondok pesantren.

Ada beberapa indikator pergeseran nilai yang dialami oleh pondok pesantren, diantaranya yang dikemukakan oleh Mustuhu :

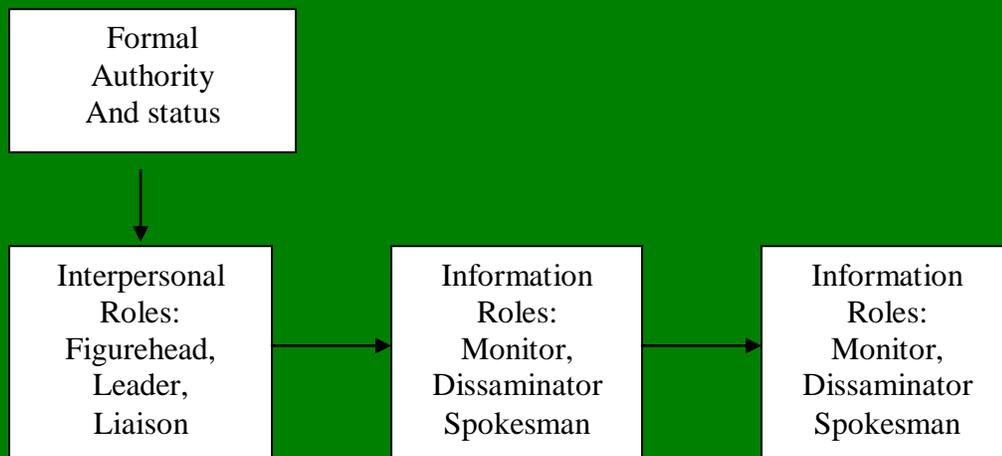
- Kiai bukan lagi satu-satunya sumber belajar, dengan semakin beraneka ragamnya sumber belajar baru, maka semakin tinggi pula dinamika komunikasi antara sistem pendidikan pondok pesantren dengan sistem yang lain, santri dapat belajar dari berbagai sumber, namun kondisi semacam ini tidak segera menggeser kedudukan Kiai sebagai tokoh kunci yang menentukan corak pendidikan pesantren.
- Sering dengan pergeseran nilai, maka kebanyakan santri saat ini membutuhkan ijazah dan penguasaan bidang ketrampilan-ketrampilan yang jelas agar dapat mengantarkannya untuk menguasai dan memasuki lapangan kehidupan baru, sebab dalam kehidupan modern kita tidak hanya cukup dengan berbekal moral yang baik, tetapi perlu dilengkapi dengan skil yang relevan dengan sinergis dan kebutuhan dunia kerja.

Pergeseran nilai sumber belajar tersebut merupakan suatu proses menuju demokrasi pondok pesantren khususnya bagi santri, dimana santri di berikan keluasaan untuk mencari berbagai disiplin ilmu yang sekiranya tidak di dapatkan di dunia pesantren, hal inilah yang menarik dalam perkembangan kemajuan pondok pesantren, perspektif sejarah membuktikan bahwa kyai memberikan kelonggaran bagi santri untuk mengenyam paham modernisasi, sebab hal ini tidak dapat dipungkiri sebagai dampak yang ditimbulkan oleh paham modernisasi yang semakin menuntut kebutuhan santri di masa mendatang.

Dengan melihat analisa yang ada, maka tuntutan terhadap kepemimpinan kyai pun semakin menggeliat, dalam arti semakin banyak pemerhati yang menganalisa tentang kepemimpinan kyai, dimana hal ini merupakan suatu bukti proses demikrasi dunia pondok pesantren sudah dimulai.

Memperjelas tentang teori kepemimpinan seorang kyai, maka selain kyai berfungsi sebagai learning centered, juga sebagai pembuat kebijakan baru ditengah-tengah hiruk pikuknya kehidupan bermasyarakat, terutama hal-hal yang berhubungan dengan masalah keagamaan.

Dilihat dari segi otoritas dan statusnya sebagai pemimpin, Harry Mintzberg (1982;19) mengungkapkan adanya tiga peranan besar yang diemban oleh pemimpin, dalam hal ini termasuk kyai yaitu ; interpersonal, informational dan decision toles, hal tersebut dijelaskan dalam gambar berikut;



Gambar 2, Otoritas dan status kepemimpinan Kiai

Peranan hubungan antara perseorangan (Interpersonal Roles) ditimbulkan akibat adanya otoritas formal dari seorang pemimpin, yang meliputi unsure-unsur interpersonal roles, diantaranya figurehead berarti melamgangkan kyai yang dianggap sebagai lambang suatu pesantren diri agar peranannya sebagai lambang tidak menodai nama baik dari pada pesantren tersebut.

Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kyai untuk menggerakkan seluruh sumber daya pesantren,

sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai visi dan misi pesantren, fungsi kepemimpinan ini sangatlah penting sebab disamping sebagai penggerak, juga sebagai kontrol atas segala aktivitas pesantren yang berada dibawah kepemimpinannya.

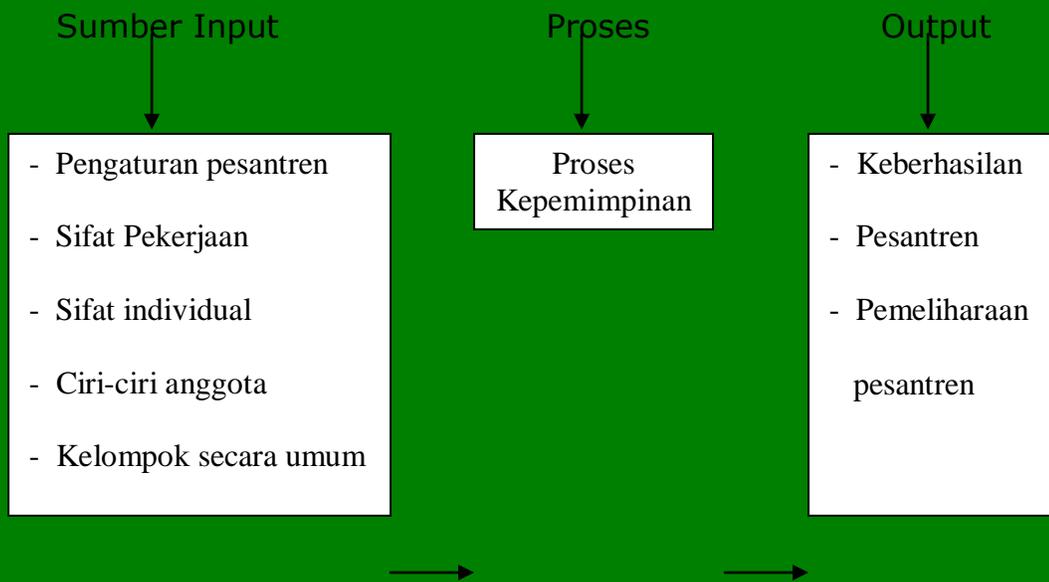
Dalam fungsi sebagai penghubung, kyai berperan menjadikan penghubung kepentingan pesantren dengan kepentingan umat, sedangkan secara internal fungsi penghubung menjadi hak milik seorang kyai terutama dalam menjalin hubungan seperti yang telah dijelaskan di muka (hubungan bapak-anak).

Peranan informational kyai berperan dalam menerima dan menyebarkan atau meneruskan informasi kepada santri dan para pengajar (ustad) dalam hal inilah kyai sebagai pusat urat syaraf (nerve centre) pesantren.

Adapun yang dimaksud dengan peranan pengambil keputusan (decisional roles), kyai memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat berat sekali, baik itu yang berhubungan dengan masalah santri terlebih yang berhubungan dengan masalah publik.

Dilingkungan pesantren, hubungan bapak-anak (kyai-santri) dipegang seumur hidup dan cenderung mekanistik (Sukamto, 1991; 40), seolah peragaan seorang santri untuk melakukan pendekatan dengan Tuhannya membutuhkan tokoh perantara (kyai) yang dapat menjembatani antara santri dengan Tuhan, sistem hubungan bapak-anak di pondok pesantren sangat komprehensif dan menarik hal ini mempengaruhi corak dan bentuk birokrasi pesantren, misalnya dalam proses pelaksanaan rekrutmen kepemimpinan yang diterima berkesar pada anggota keluarga, hubungan perkawinan, hubungan santri-kyai, sahabat karib dan sejenis lainnya.

Dengan memperhatikan kerangka teoritik di bagian terdahulu, maka sebagian kerangka atau visualisasi kepemimpinan dengan sistem terbuka pada pondok pesantren dapat dilihat seperti berikut :



Gambar. 3. Visualisasi proses kepemimpinan pesantren dalam sistem terbuka

Kebanyakan pesantren yang ada, masih menggunakan sistem organisasi tradisional, sebab posisi-posisi penting yang ada di dalamnya masih dijabat oleh anggota keluarga dari pihak yang sedang memerintah, mengenai siapa yang akan menduduki jabatan tertentu terlebih dahulu didasarkan atas bobot kepribadiannya, apabila pemilihan ditentukan jatuh kepada dirinya, maka ia langsung mendapatkan kepercayaan untuk menempati posisi yang ada, sehingga dalam periode berikutnya keturunan orang yang memerintah ini memiliki peluang besar untuk melanjutkan pendahulunya.

Bentuk kekuasaan tradisional dalam pelaksanaan organisasi birokrat tidak mengenal kewenangan yang dirumuskan dengan jelas berdasarkan ketentuan-ketentuan impersonal; tatanan rasional dalam hubungan pihak yang memerintah dan pihak bawahan; sistem yang teratur dari pengangkatan dan promosi berdasarkan perjanjian bebas; latihan yang teratur dan berkesinambungan di bidang keahlian yang dibutuhkan; dan gaji masing-masing fungsionaris yang layak, (Wahid, 1982;77).

Memang diakui masih ada diantara kehidupan organisasi pondok pesantren yang masih menganut paham kekuasaan patrimonial (Max Weber), bahkan dalam kepemimpinannya masih ditunjang oleh sikap dan budaya keluarga yang emosional primordial, hal ini terbukti dari proses alih kepemimpinan di pondok pesantren, hal ini biasanya terpilih atau ditunjuk adalah keturunan dari kyai yang telah meninggal meskipun yang bersangkutan tidak atau kurang memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diandalkan, (Sukanto, 1999;39).

Diantara faktor yang ikut dominan dalam menentukan arah pendidikan dan model pesantren tradisional adalah :

- Gaya kepemimpinan paternalistic
- Semakin kuatnya ikatan primordial

- Gaya kehidupan masyarakat yang komunalistik
- Adanya extended family sistem

Proses dan gaya kepemimpinan dalam konsep diatas diterima oleh masyarakat berdasarkan pada salah satu tradisi yang mensyaratkan isi dan proses kepemimpinan, ruang lingkup serta kewenangannya ditentukan oleh pesantren, dan proses kepemimpinan didasarkan atas keputusan dari pemimpin itu sendiri dalam hal ini kyai yang memberikan kewenangan dalam mengelola dan memenej arah pendidikan pesantren.

Dalam masalah gaya kepemimpinan dan kekuasaan tradisional, Weber telah mengemukakan bahwa seseorang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu harus melalui pertimbangan berikut "kinsmen, slaves, dependents who are officers of the hous hold, clients, coloni, freedom, (patrimonial reeruitment), dan berikutnya, extra patrimonial" person in a relation of furely personal loality such as all of lord (vassals), free man who voluntarily enter into a relation of personal loyalty as officials (Weber, 1978;346).

Dengan masuknya disiplin ilmu manajemen modern dalam dunia pondok pesantren, maka memberikan warna terhadap perlunya pondok pesantren malakukan onovasi terutama

mengenai visi misi dan manajemen kepemimpinannya, Azyumardi Azra (1986; 229) mengemukakan bahwa pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam indigenous, telah berusaha melakukan berbagai eksperimentasi untuk menyesuaikan dengan sistem pendidikan modern, terutama pada segi-segi yang berkaitan dengan masalah kurikulum, teknik dan metode pengajaran, hal ini diawali pada tahun 70-an, akan tetapi perubahan-perubahan tersebut ternyata tanpa melibatkan wacana epistemologi, akibatnya modernisasi dalam dunia pondok pesantren hanyalah berlangsung secara adhoc (parsial, sebab itulah modernisasi yang dilakukan pesantren selama ini hanyalah bersifat involutiuf; yakni sekedar perubahan-perubahan yang hanya memunculkan kerumitan baru dari pada terobosan-terobosan yang betul-betul bisa dipertanggung jawabkan, (Azyumardi Azra, 1999; 40).

Dalam penelitian lapangan Dhofier mengemukakan bahwa kyai dan pesantren telah memainkan peranan sebagai creative cultural makers dan dengan peran itulah kyai memainkan peranan yang sangat penting dalam konteks masyarakat muslim Indonesia modern, kyai dengan pesantrennya telah mampu menyumbangkan atas tumbuh dan berkembangnya kebudayaan

Indonesia yang distinetive, lebih lanjut dikatakan Dhofier bahwa problema pembaharuan dalam pesantren terjadi karena adanya kontradiksi pada sebagian pesantren berupa tarik menarik antara kalangan muslim tradisional dengan gayanya yang memiliki kecenderungan yang kuat untuk menemukan kembali nilai-nilai tradisional kemudian diinterpretasikan kembali sesuai dengan persepektif baru dan yang lebih menekankan nilai-nilai tradisional sebagaimana adanya, (Zamakhsyari Dhofier, 1982; 175-176).

Pergeseran makna kepemimpinan dalam pondok pesantren telah memberikan nuansa yang berbeda terutama bila dilihat dari segi perencanaan dan kinerja produktivitas pesantrennya, walaupun mungkin memiliki kesamaan misi yang diemban oleh pesantren yang memiliki gaya kepemimpinan tradisional dengan gaya kepemimpinan pesantren yang modern yaitu membawa umat kepada jalan kebajikan.

Melihat dari lintasaan sejarah, kebanyakan kepemimpinan pondok pesantren tradisional dipegang oleh keluarga yang memiliki golongan darah biru, (Khaerul, 2001; 70), hal ini membuktikan bahwa hanya dari golongan terdekatlah yang dapat memimpin pondok pesantren, hal ini terbukti pada berberapa pesantren.

Dari kebanyakan pesantren modern yang ada, sekarang ini cenderung masih mempergunakan gaya kepemimpinan yang mengarah kepada sistem tradisional, dan hal ini merupakan ciri dasar utama bagi pesantren, walaupun pada sisi lain mempergunakan gaya dan desain yang modern hal ini dibuktikan oleh beberapa pondok pesantren yang ada.

Dari sekian banyak pesantren yang ada, sistem yang dipergunakan dalam pesantren tersebut cenderung mengarah kepada maknisme dan kepemimpinan yang dapat disebut sebagai demokrasi terpimpin, sehingga salah satu ciri dari demokrasi seperti ini dapat berakibat bagi peralihan kepemimpinan kyai yang meninggal, sehingga lajim dikatakan bahwa selama kyai tersebut hidup maka tajuk kepemimpinan berada dibawah naungan sepenuhnya.

Terlepas dari ragam kepemimpinan pondok pesantren yang ada dan masing-masing memiliki corak dan gaya kepemimpinan yang berbeda, sebagai suatu disiplin ilmu pengetahuan, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai sejauh manakah gaya kepemimpinan pondok pesantren melakukan re-generasi dalam kepemimpinannya, serta sejauhmanakah re-generasi kepemimpinan tersebut mempengaruhi terhadap visi dan misi

yang diemban oleh pesantren sebagai lembaga pendidikan milik masyarakat (khususnya umat Islam), dan bagaimanakah tanggapan umat terhadap pesantren mekanisme dan kinerja pesantren yang melakukan re-generasi kepemimpinannya, juga dari efektifitasnya sehingga kesan utama yang akan timbul, maka sejauh manakah pesantren modern telah melakukan inovasi bagi kelanjutan pesantren tersebut.

2. Premis Penelitian

- Sistem perencanaan yang akurat biasanya memerlukan informasi sebagai suatu jaringan, arus-arus informasi yang baru menghasilkan pola-pola pembuatan keputusan yang baru pula, dan pola baru dalam pengembalian keputusan, berarti pula perubahan-perubahan dalam hubungan kewenangan dan kekuasaan.
- Pergeseran nilai dan saratnya peluang kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan telah menggeser nilai-nilai kepemimpinan kyai sebagai figure sentral serta panutan bagi masyarakat sekitar, khususnya santri yang menginginkan adanya pemenuhan atas kebutuhan lahiriahnya untuk siap menghadapi perkembangan jaman

ini yang menurutnya membutuhkan bekal-bekal atau keterampilan.

- Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki karakteristik sosial keagamaan yang berbeda dengan lembaga lainnya, seperti halnya perilaku tawaduk santri kepada kepemimpinan kyai.
- Pondok pesantren memiliki tradisi keagamaan yang khas, yang disebut dengan subkultur, dikhawatirkan perkembangan baru pendidikan berupa sekolah masuk kedua pesantren justru akan menghilangkan jatu diri pesantren tersebut, hal ini menjadi tugas berat bagi kyai sebagai manajer yang mengelola pesantren tersebut, sebab apapun kebijakannya, maka akan menjadi kebijakan publik.
- Kegiatan penelitian yang ekstensif terhadap keberhasilan kepemimpinan memiliki implikasi yang penting terhadap para pelaksana kepemimpinan, dengan melakukan pendekatan seleksi, pelatihan, dan rekayasa situasi, maka orientasi perbaikan kepemimpinan dunia akan terlaksana dengan baik, bahkan dukungan yang berikutnya adalah pengembangan organisasi, dengan

demikian kualifikasi kepemimpinan pondok pesantren dapat dipenuhi melalui unsure seleksi atau melakukan re-generasi kepemimpinannya.

3. Pertanyaan Penelitian

Melalui paradigma, dan premis penelitian, maka pertanyaan yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini adalah ;

1. Bagaimanakah deskripsi, prediksi dan profil kepemimpinan pondok pesantren modern? Siapakah yang dipersiapkan oleh pesantren untuk menjadi pemimpin ketika kepemimpinan yang dijalani sekarang sudah habis?, dan langkah-langkah apakah yang dipergunakan pesantren dalam menyamakan persepsi dan visi kepemimpinan, dan langkah-langkah apakah yang ditempuh oleh pesantren dalam melakukan re-generasi kepemimpinan pesantren tersebut?
2. Bagaimanakah kultur pondok pesantren berpengaruh terhadap sistem re-generasi kepemimpinan pondok pesantren?, dan sejauhmanakah kedekatan hubungan keluarga pesantren mempengaruhi terhadap

penempatan posisi dan pemilihan kepemimpinan pondok pesantren tersebut ?

3. Bagaimanakah pesantren mempertimbangkan nilai-nilai tradisional dalam melakukan re-generasi kepemimpinan serta pada sisi manakah pesantren melakukan inovasi dalam segi kepemimpinannya.
4. Nilai-nilai dominan apakah yang terkandung dalam profil kepemimpinan seperti diatas ?

H. Kerangka Pemikiran

Kerangka yang melandasi pemikiran tentang makna kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan sifat, perilaku, situasi dan pendekatan kontingensi, (Wahjosumidjo, 1999; 39). Untuk memahami kepemimpinan secara serius dan mendalam, maka lebih lanjut perlu dipahami makna kepemimpinan dalam konteks yang luas, seperti yang diungkapkan oleh Hellriegel Don di bawah ini:

“Leaders are persons others want to follow, leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers the great persons who capture the imagination and administration of those with whom they deal, dan lebih lanjut dikatakan

bahwa " she is a leader in the sense that he is able to communicate ideas to others in such way as to influence their behaviour to reach some goals, (Hellriegel Don, & John W Glocum, 1982; 515).

Cattell (1951) memberikan definisi lain mengenai makna kepemimpinan dalam sebuah organisasi, dikatakannya bahwa kepemimpinan adalah " the leader is the person who creates the most effective change in group performance, the other, leader is one who succeeded in getting other to follow him, (Cowley, 1928).

James A.F. Stoner (1982) memberikan definisi tentang tugas utama yang diemban oleh seorang pemimpin, yaitu diantaranya menyangkut :

- Task related atau problem solving function, dalam fungsi inilah pemimpin memiliki dasar dalam memberikan saran dan masukan kepada bawahannya atau memberlakukan sebuah kebijakan, baik itu kebijakan baru ataupun kebijakan lama yang telah ditetapkan.
- Group maintenance function atau sosial function, hal ini meliputi tugas pemimpin dalam membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan

atau melengkapi anggota kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok yang sedang berselisih, dan seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Dari beberapa pendapat tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli, memberikan suatu kejelasan tentang konsep kepemimpinan secara luas, hal ini dipahami dari berbagai sudut pandang, yang pada intinya proses demikratisasi akan berjalan ketika makna kepemimpinan yang menjalankan suatu organisasi atau lembaga sejalan dengan makna organisasi yang memiliki paham terbuka, terbuka dalam hal kepemimpinan berarti memiliki fungsi mengembangkan sumber daya yang ada berdasarkan masukan-masukan baik itu masukan secara internal ataupun eksternal.

Makna kepemimpinan dalam sebuah lembaga organisasi memiliki kesamaan konsep, dan konsep yang utama adalah menjalankan roda organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien, dan makna kepemimpinan dalam sebuah pesantren termasuk kedalam kategori diatas.

Gaya kepemimpinan sebuah pesantren masing-masing berbeda sesuai dengan visi dan misi yang diemban oleh pesantren tersebut, dan juga kadar keilmuan pemimpin pesantren tersebut (kyai) akan turut serta membentuk wacana produktivitas lembaga yang dipimpinnya.

Kebanyakan dari sistem yang ada, pesantren saat ini menggunakan gaya kepemimpinan paternalistic/ otoriter, sehingga akibat yang ditimbulkan dari kepemimpinannya tidak jarang memberikan lingkup yang sempit terhadap kebebasan, kreativitas dan inisiatif pihak bawahan, pihak bawahan rata-rata menerima kebijakan dari kyai dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pengabdian, pengaruh kyai sangat kuat, sehingga apapun yang dikatakan kyai maka itulah kebijakan yang berlaku, dan tak jarang pengikutnya menyakini bahwa fatwah kyai dianggap sebagai suatu fatwah yang dianggap sacral.

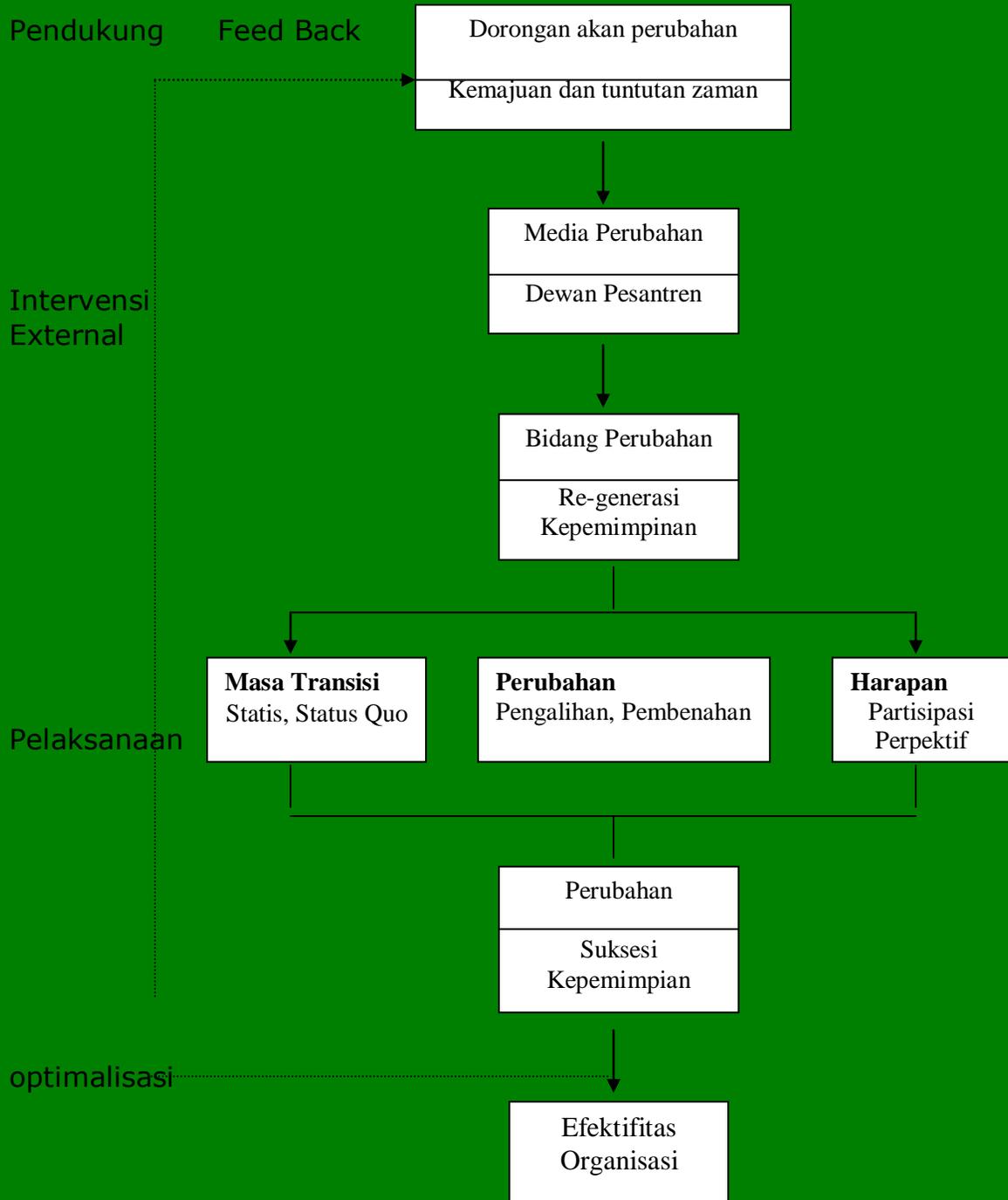
Kontrol kyai dalam penyelenggaraan proses belajar-mengajar santri dilakukan secara ketat, padahal kalau dicermati kontrol semacam ini disamping memasung kemerdekaan berfikir juga memberikan gerak yang sempit bagi

bawahannya, dan pada kondisi yang demikian inovasi tidak akan tercapai.

Gaya otoriter atau paternalistik yang dimiliki oleh kyai berbeda dengan gaya paternalistic pada lembaga diluar pesantren, kalau diluar lembaga pendidikan pesantren mungkin tidak akan diterima gaya kepemimpinan sebagai berikut, akan tetapi kalau diterapkan pada lingkungan pesantren hal ini tidak mengalami kesulitan, disamping kyai sebagai figure sentral juga tidak ada pihak lain yang menandingi kyai dalam kepemimpinannya sebab kyai sebagai pemegang tunggal kekuasaan dalam pesantren tersebut, dan kyai tidak usah merisaukan pihak-pihak lain sebab memang tidak ada yang tokoh yang setarap dengan kyai tersebut.

Cara pandang model re-generasi kepemimpinan pesantren modern dapat dilihat dalam kerangka berikut :

Kerangka Pemikiran



kerangka diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai senantiasa didasarkan atas visi dan misinya sebagai penerang bagi umat, khususnya umat Islam (rahmatan lil alamin) dan hal ini dibuktikan dalam kinerjanya secara internal yang berhubungan dengan komponen-komponen yang ada di dalam lembaga pondok pesantren, juga kinerja secara eksternal, dan hal ini senantiasa menjadi harapan masyarakat yang menganggap pigur kyai sebagai penerang dalam kehidupan bagi umatnya.

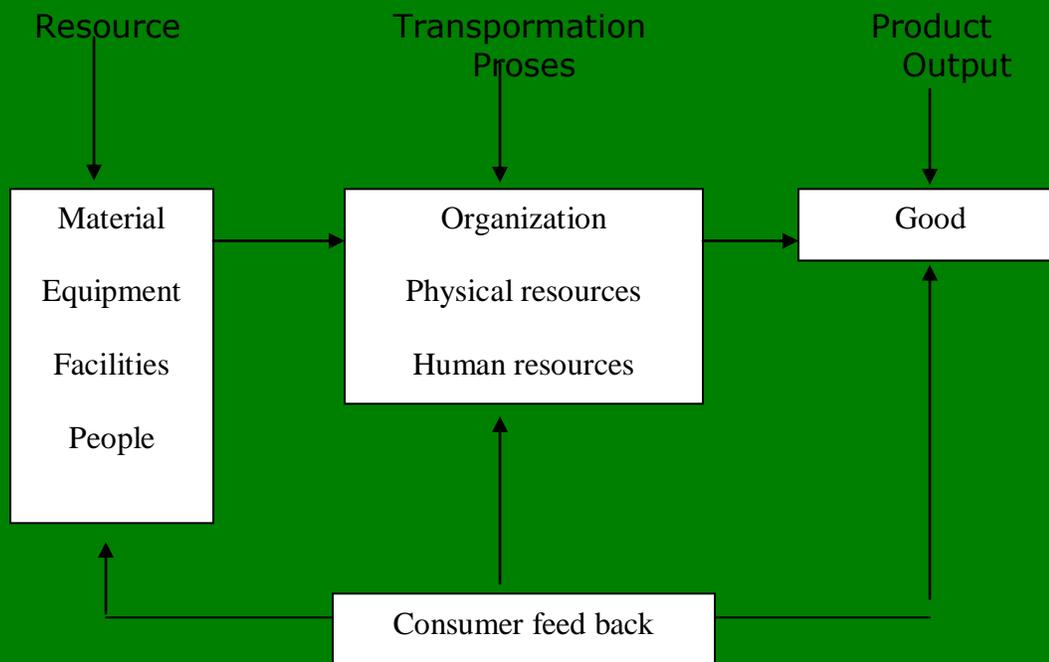
Untuk mewujudkan kinerja semacam itu tidak terlepas dari pengaruh internal dan eksternal lembaga pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memiliki sistem terbuka, dengan adanya sistem tersebut, maka kyai harus memiliki kesiapan tentang masukan-masukan baik dari internal ataupun eksternal selama masukan tersebut bersifat positif terumata bagi kebikan pesantren dan kemaslahatan umat.

Sistem terbuka tersebut merambah keseluruhan komponen yang ada di dalam pesantren termasuk di dalamnya mengenai rekrutmen dan re-generasi kepemimpinan yang akan mengendalikan pesantren di kemudian hari, hendaknya dengan adanya sistem terbuka, maka dibentuk dewan majelis pesantren yang memiliki tugas dan peranan sangat strategis,

sehingga dalam hal ini dewan majelis bukanlah hanya kepanjangan tangan kyai semata, melainkan memiliki tugas dan peranan yang sama dengan kyai, sebab dalam hal manusiawi kyai tidak akan terlepas dari kesalahan, dan dewan majlis pesantren merupakan kendali mutu terhadap kegiatan yang ada di pesantren.

Pesantren sebagai sistem terbuka atau sebagai sistem sosial, berarti pesantren melibatkan orang yang pada akhirnya pesantren akan tergantung kepada manusia yang menjalankannya serta tergantung pada orang untuk tampil atau berperilaku.

Meskipun orang-orang merupakan sumber daya manusia dalam pesantren, tetapi pesantren adalah lebih dari sekedar itu, pesantren juga meliputi; sarana, prasarana, fasilitas, dan sumber daya lainnya yang mendukung pesantren, gambar dibawah ini merupakan symbol pesantren sebagai organisasi/lembaga tersebut.



Gambar.5. Pesantren sebagai sistem terbuka

Visi pertama yang dikembangkan organisasi sistem terbuka adalah memperhatikan betul-betul masukan-masukan baik yang datang dari dalam ataupun dari luar, dan hal ini perlu dibuktikan dalam re-generasi kepemimpinan pondok pesantren yang hendaknya didasarkan pada orientasi sosial atau kemaslahatan umat, setelah menyamakan persepsi tentang re-generasi kepemimpinan pondok pesantren, maka segeralah dilakukan re-generasi kepemimpinan pondok pesantren yang senantiasa didasarkan ada aspek-aspek atau criteria layaknya pemimpin yang professional, dengan model seperti ini, maka model perencanaan jangka panjang

dan manajemen kepemimpinan pondok pesantren akan terlaksana sesuai dengan disiplin ilmu manajemen yang mengacu kepada produktivitas dan profesionalisme kinerja lembaga sebagai sistem terbuka.

I. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan yang sengaja dibuat khusus oleh peneliti, diantaranya lokasi yang dijadikan sampel penelitian adalah di Pondok Pesantren yang berada di wilayah Cirebon, hal ini diambil karena didasarkan pertimbangan-pertimbangan yang meliputi criteria, pesantren yang dijadikan sampel dalam penelitian ini telah melakukan suksesi kepemimpinan, memiliki jumlah santri yang banyak dalam standar kapasitas sekitar 200 orang keatas, memiliki jumlah ustad yang memenuhi, memiliki gaya dan manajemen yang memasukan unsure persekolahan.

2. Waktu Penelitian

Waktu yang dibutuhkan oleh peneliti dari awal penyusun rancang penelitian sampai dengan tahap

laporan akhir penelitian, adapun kebutuhan waktu tersebut senantiasa disesuaikan berdasarkan atas kebutuhan-kebutuhan perolehan data serta pengolahannya.

Ya Allah SWT tolong hambaMu.....