

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pembahasan penelitian yang akan diuraikan dalam bagian ini adalah membahas tentang tiga bagian utama yang sesuai dengan temuan-temuan selama penelitian berlangsung, dan ketiga bagian tersebut adalah membahas tentang ; (1) sosio cultural pesantren, (2) pergeseran kepemimpinan pesantren, dan (3) sikap inovasi kepemimpinan pesantren.

A. Sosio Cultural Pondok Pesantren

1. Pembahasan tentang Sosio Cultural Masyarakat Pesantren

Budaya sebenarnya berkenaan dengan bagaimana cara manusia hidup, manusia belajar berpikir, merasa, mempercayai dan mengasahkan apa yang patut menurut budayanya, (Jalaludin Rahmat, 1996; 18), dan pengertian seperti ini tidak lepas dari pengertian yang diterangkan dalam *the intenational eyclopedia of the social sciences* (1972) yang mempergunakan pendekatan antropologi yang cenderung menekankan pada pola proses seperti yang dikembangkan oleh Franz Boas (1958-1942), hal ini merupakan babak awal pengembangan teori tentang budaya yang selanjutnya dikembangkan oleh Alfred Louis kroeber (1960-1976), dan pendekatan struktural fungsional (*structural fungsional theoru7, social structure as basic*), dan pendekatan ini dikembangkan oleh Malinowsku (1884-1942), dan Tadeliffe-Brown, dan tokoh tersebut merupakan para ahli dibidang ilmu sosial budaya.

Kedua pendkatan tersebut mencakup pengertian budaya yang luas, sehingga di dalamnya membahas tentang *cultur* dan *civilization*, sebab

pengertian tersebut memiliki kandungan makna yang berbeda, seperti yang diterangkan oleh Geert Hofstede menerangkan tentang pengertian budaya sebagai *collective programming of the mind* atau *collectie mental program*, mental programming terdapat pada tiga level, yakni (1) *universal level of mental programming* yaitu sebagai suatu sistem yang didalamnya membahas tentang sistem biologikal operasional manusia termasuk perilakunya yang bersifat universal, seperti sedih, bahagia, senyum dan lainnya yang dapat terjadi dimana-mana sepanjang sejarah, (2) *collective level of mental programming*, seperti bahas, dan (3) *individual level of mental programming*, seperti kepentingan individual.

Level budaya yang dikembangkan pada budaya kemasyarakatan pondok pesantren sebearnya dalam perjalanan sejarah lembaga pendidikan islam, lebih mendekati kepada *level collective of mental programming*, hal ini dibuktikan dengan bahasa, dan bahasa itu merupakan suatu alat untuk berkomunikasi baik komunikasi lisan maupun komunikasi dengan tulisan.

Komunikasi bahasa lisan yang terjadi pada lingkungan budaya pesantren adalah dibagi ke dalam dua bagian, yakni berupa dukungan moril terhadap pesantren tersebut, dan berupa cemoohan terhadap mekanisme dan kinerja pesantren tersebut, bentuk dukungan yang dapat disampaikan oleh lingkungan masyarakat sekitar adalah dengan memberikan sumbangan saran atau kritik konstruktif, walaupun hal ini merupakan sesuatu yang jarang sekali terajadi sebab sulitnya untuk menembus dunia pesantren tersbut merupakan suatu penghalang utama

bagi masyarakat untuk memberikan sumbangan pikiran yang bermakna bagi kelangsungan hidup pesantren, dan hal ini sering dibuktikan bahwa kesan pesantren sebagai lembaga milik umat sudah mengikis dan bahkan pudar sama sekali seiring bersamaan dengan legalitas akte notaris yang dikantongi oleh pesantren tersebut, dan resmilah pesantren tersebut sebagai suatu lembaga milik pribadi, yang orang lain tidak akan diperkenankan untuk ikut campur tangan dalam pengelolaan pesantren di maksud.

Kasus seperti diatas dialami oleh beberapa pesantren yang dijadikan sumber data penelitian seperti yang digambarkan diatas, diantaranya pesantren yang memiliki akte notaris dan berbadan hukum yaitu pesantren Siti Fatimah. Pesantren Darul Masoleh, pesantren Al-Ikhlas, pesantren Al-Istiqomah, dan pesantren Jagasatru, model pesantren yang demikian dalam pandangan yang sekaligus tanggapan masyarakat sekitar dianggap sebagai lembaga individual, bhkan nyaris kesan yang mendalam pada lingkungan masyarakat sekitar pesantren bahwa ketika mereka dihadapkan akan suatu pertanyaan bahwa siapakah yang memiliki pesantren tersebut, maka akan spontan yaitu dia menjawab milik kyai pesantren tersebut.

Dalam pesantren yang masyarakatnya memiliki kesan yang demikian, maka biasanya kepedulian masyarakatnya akan semakin menyusut seiring dengan pergantian kepemimpinan pesantren tersebut, terlebih ketika pengganti pemimpin pesantren tersebut tidak sesuai dengan kondisi lingkungan masyarakat sekitar, seperti kesan yang mendalam tentang hal

ini ada pesantren Al-Ikhlas yang mengharapkan bahwa penggantian pemimpin pesantren kelak dipimpin oleh seorang kyai yang bijak dan membaaur dengan masyarakat sekitar, walaupun sulit rasanya untuk memulihkan kepercayaan masyarakat yang semakin pudar pada lembaga seperti ini, dan perlu waktu yang panjang bagi pesantren tersebut untuk memulihkan image masyarakat terhadap pesantren di maksud, bahkan keadaan seperti ini suatu ketika akan mengalami suatu perubahan pula yang menggap bahwa pesantren hanyalah dijadikan kedok belaka dan untuk menutupi kedok tersebut, maka pesantren mengadakan pengajian walaupun hanya sekali dalam sehari-semalam, selebihnya pesantren hanyalah berupa kost bagi mahasiswa dan pelajar yang tidak sanggup untuk kost di tempat atau perumahan yang layak.

Kasus seperti ini bukan hanyalah dirasakan oleh lingkungan masyarakat pesantren tertentu melainkan dari kebanyakan mengalami permasalahan yang sama, idikasi semacam ini dapat dilihat dari penurunan jumlah santri dari tahun ke tahun, kurangnya minat para pengajar, kurangnya minat belajar santri, dan kurang harmonisnya hubungan antara santri dengan kyainya, dan juga kurang harmonisnya hubungan antara kyai dengan jama'ahnya.

Level berikutnya yang ikut menentukan pengaruh budaya masyarakat lingkungan pesantren adalah *individual level of mental programming* (kepentingan pribadi), kepentingan seperti ini biasanya menjadi faktor utama bagi proses perubahan kharisma pesantren dan proses perubahan

kepedulian masyarakat akan pesantren tersebut, ketika kepentingan pribadi sudah merupakan tendensi utama bagi sebuah pengelolaan pesantren, maka dampak yang akan dirasakan sedikitnya ada dua bagian, bagian pertama yang datang kepada pihak pengelola pesantren yang cenderung menganggap bahwa pesantren dijadikan hanya sebagai suatu sarana dan wadah bagi kepentingan pribadi kyai dan keluarganya sehingga orang lain tidak boleh campur tangan dalam pengelolaan pesantren tersebut, dan akhirnya pesantren yang dijadikan sebagai ajang dalam merekrut santri sebanyak mungkin walupun memang dengan cara yang demikian merupakan cara yang efektif bagi kelangsungan pesantren, kedua, kepentingan eksternal masyarakat yang cenderung mencemoohkan pada pesantren tersebut, sebab dalam benak mereka apa untungnya mereka memberikan sumbangan moril dan materiil selama pesantren tersebut tidak selama dengan keinginan dan tuntutan hari nurani masyarakat yang menginginkan pesantren kembali pada peran terdahulu sebagai area pengembangan umat dan sebagai wadah bagi belajar keagamaan santri, jama'ah dan masyarakatnya yang membutuhkan dan masih buta terhadap agama.

Dengan harapan serta keinginan masyarakat seperti ini sebenarnya murni merupakan suatu kebutuhan psikologis, terlebih dengan keadaan kemajuan seperti sekarang ini dimana masyarakat membutuhkan bimbingan dan ajaran agama yang akan membawa kepada kemaslahatan (kebaikan).

Kasus pesantren diatas berbeda dengan kedua pesantren Bende Kerep dan Cibogo, sebab dalam pesantren yang demikian kultur masyarakat pun akan cenderung statis, sehingga orientasi masyarakat yang demikian tidak akan pernah memperhitungkan pesantren milik siap yang terpenting bagi mereka adalah sebagaimana mereka memiliki wadah bagi perkumpulan keagamaan, padahal pada masyarakat yang demikian biasanya pesantren tidak ada bedanya dengan sebuah kerajaan, sehingga jarak antara kyai dengan jama'ahnya sangat jauh sekali, sehingga budaya cium tangan merupakan suatu kebutuhan yang utama bagi seorang kyai, sebab hal ini menandakan tingkat kepatuhan jama'ahnya.

Budaya lingkungan masyarakat pesantren yang demikian, sebenarnya dianalisa oleh Hofsted, dengan mengidentifikasi budaya melalui tiga tingkatan yaitu yang bersifat universal, kolektif (kelompok), dan individual, dan hal ini pula yang diidentifikasi oleh Scein yang cenderung membagi budaya melalui tiga tingkatan, yaitu (1) *artifact*, yaitu struktur dan proses organisasional purba yang diamati tetapi sulit untuk ditafsirkan, (2) *espoused values*, yang berisi tentang tujuan, strategis, filsafat, dan ke (3) *basic underlying assumption*, yaitu berupa kepercayaan, persepsi, perasaan, dan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan manusia yang sekaligus menjadi sumber nilai dan tindakan, (Taliziduhu Ndraha, 1997; 44). Sejalan dengan pemikiran diatas, maka budaya akan ikut menentukan bagaimana ideologi pesantren dibentuk.

Ideologi pesantren dibentuk melalui dua variabel, yaitu; proses pembentukan ideologi pesantren dibentuk dan ditentukan oleh sejauhmana tingkat intensitas pesantren dalam mengakses pengaruh-pengaruh kehidupan modern, dan ideologi pesantren dibentuk oleh tingkat kemiskinan sosial budaya suatu masyarakat, (Mastuhu, 1995; 128).

Akses yang dilakukan oleh pesantren ketika masa penjajah dulu hanya sedikit sekali, sebab hal ini tingkat kesulitan yang sengaja dibentuk oleh kolonial, dan penjajah pada saat itu menganggap bahwa pesantren memiliki basic kekuatan moral yang perlu diperhitungkan, sehingga dua karakteristik yang dibentuk oleh adanya kekuatan panjajah saat itu yaitu membiarkan paham keagamaan membumi di hati sanubari dan bahkan di dalam kehidupan masyarakat, sedangkan sosial politik mereka ditekan sedemikian rupa, sehingga kebebasan berpikir, berkehendak, dan bahkan berperilaku merupakan suatu bahan yang langka di lingkungan pesantren pada masa dulu, hal ini yang dikemukakan oleh Clifford Geertz yang cenderung mengatakan bahwa agama sebagai sistem budaya yang dibiarkan hidup bahkan diberikan berbagai fasilitas, sementara di sisi lain agama sebagai sistem sosial ditekan bahkan dicegah kemungkinan untuk berkembang.

Dari kasus yang demikian memberikan gambaran yang nyata kepada masyarakat, bahwa sebenarnya masyarakat menganggap bahwa pesantren dulu dengan sekarang tidak ada dedanya, sementara yang mereka inginkan perubahan bentuk pesantren yang memberikan anggapan bahwa agama

bukan hanya sebagai sistem melainkan sebagai sistem sosial yang memerlukan campur tangan pihak lain untuk dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman.

Kasus yang demikian terjadi pula pada pesantren yang dijadikan sumber data penelitian, yaitu diantaranya dengan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo yang memiliki kemiripan bahwa pesantren masih merupakan budaya penjajah yang selalu menekankan pada prinsip agama sebagai sistem budaya dan bukan sebagai sistem sosial, sehingga warisan yang didapat dari ini semua adalah memberikan gambaran bahwa masyarakat dianggap sebagai pelengkap bagi kebutuhan pesantren, dengan kata lain hubungan antara pesantren dengan masyarakat sangat jauh sekali, masyarakat di ibaratkan sebagai rakyat yang merupakan bagian dari anggota pesantren, sedangkan lembaga pesantren itu sendiri lebih melekat sebagai suatu kerajaan yang sulit dijangkau oleh masyarakat, walupun hal ini dianggap sebagai bentuk kedekatan masyarakat dengan anggota keluarga pesantren sebagai anggota kerajaan.

Bervariasi penilaian atas budaya pesantren, maka bervariasi pula partisipasi intergal pesantren, hal ini seperti yang digambarkan oleh Mastuhu, bahwa politik keagamaan yang diterapkan oleh kolonial, memberikan pengaruh bagi pesantren yang berpuat di keramaian kota, dan integritas seperti demikian menimbulkan reaksi keras bagi kyai dan ulama yang lebih memilih untuk mengansingkan diri ke pedesaan sebagai suatu tempat yang menjadikan basis budaya masyarakat agraris, dan keputusan

seperti ini diambil sebagai bentuk perlawanan atas kebijakan politik masa kolonial.

Kebijakan yang diambil oleh kyai merupakan suatu kebutuhan yang mendesak pada saat itu sehingga akibatnya lambat bagi pesantren seperti Bende Kerep dan Cibogo untuk menerima bentuk modernitas apapun, bahkan sampai saat sekarang masih tetap bertahan dalam eksistensinya, dalam kapasitas yang demikian, maka pesantren seperti Bende Kerep dan Cibogo sebenarnya lebih menyingkirkan diri untuk menghindari dari berbagai bentuk kehidupan masyarakat modern, dan mereka lebih senang dengan mempertahankan kehidupan tradisional.

Paham tradisional seperti ini menyatu dengan paham yang bersifat individual religius, sehingga orientasi kehidupan serta budaya masyarakat pesantren Bende Kerep lebih cenderung bagaimana mereka dapat bertahan hidup sesuai dengan norma dan ajaran agama Islam, dan bentuk dari pemahaman itu semua, maka supistik merupakan paham yang sangat tepat untuk model budaya masyarakat yang demikian yang selalu berkonotasi spiritual.

Pola hidup yang demikian lebih menyetengahkan pada sisi kehidupan yang sederhana (budaya hidup aksetis, (Mastuhu, 1995; 129), kesederhanaan mereka bukan dari sisi sosial semata, melainkan dari sisi ekonomi juga, komunitas para jama'ah dan santrinya sangat menekankan kehidupan model supistik semacam ini dimulai dari soal pola makan, tempat tidur, cara berpakaian, dan cara bertutur kata, hal ini seperti

merupakan simbol yang paling menonjol pada kehidupan masyarakat Bende Kerep dan Cibogo.

Pandangan hidup yang berdsifat sufistik yang ada pada budaya pesantren masyarakat Bende Kerep dan Cibogo didukung oleh tingkat kemiskinan sosial-budaya masyarakat agraris yang relatif tinggi, (mastuhu, 1995; 129), dan hal ini juga yang mempengaruhi ideologi pesantren yang dibentuk oleh tingkat kemiskinan sosial-budaya masyarakat tersebut, Ignas Kleden (1987; 17) mengemukakan bahwa pandangan kemiskinan sosial budaya suatu masyarakat bertolak dari pandangan kebudayaan yang bersifat holistik dan teori perubahan budaya.

Kemiskinan sosial budaya pesantren sebenarnya ditandai oleh gagalnya pesantren dalam mengakses pengetahuan yang semakin hari berkembang berdasarkan tuntutan budaya yang semakin berkembang, dan sekaligus membentuk *social formation* bagi santri dan jama'ahnya, dan kegagalan ini merupakan salah satu dari sedikitnya pemimpin pesantren yang ditunjang oleh kemampuan yang cenderung mengandalkan sisi religius dan kurang memperhatikan keseimbangan kepemimpinan dalam bidang ekonomi masyarakat.

Berbeda dengan budaya masyarakat pesantren lain yang khususnya dijadikan sumber data penelitian, yang cenderung bertempat di kota, sehingga hal ini disamping komunitas sosial serta budaya masyarakat yang manemuk tingkat sosial ekonomi masyarakat juga beragam, sehingga hal ini menyulitkan pesantren untuk menerapkan ide dan gagasannya untuk

dapat diterima oleh masyarakatnya, sehingga mengacu kepada hal tersebut, maka pesantren merupakan sistem yang harus diperbaharui dan ditata sedemikian rupa sehingga dapat diterima di masyarakat dimana pesantren tersebut berada.

Pembaharuan pesantren dalam beberapa bidang khususnya manajerial, menarik perhatian besar bagi KH. Muhamad Yahya selaku pimpinan pesantren Jagasatru yang cenderung memberikan kewenangan kepada pengurus pesantren untuk mengelola aset yayasan, dan dalam hal ini kyai hanya mengawasi kinerja pengurus yayasan, sehingga akan menolak ketika terlontar kata-kata bahwa beliau selaku pengurus pesantren, walaupun dari sekian jumlah pesantren yang ada di kota Cirebon, kyai memiliki peran ganda, disamping sebagai pengasuh, juga pengelola, dan bahkan sebagai pengurus pesantren, disamping hal itu pemberdayaan manusia yang menjadi pengurus, pengelola dan pengasuh pesantren dituntut untuk memperkuat basis kognitif masyarakat pesantren, dan hal ini harus menjadi prioritas yang merupakan kerja berkelanjutan, hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Hans Dienter Ever dan Tilman Schiel yang mengemukakan gagasannya tentang pentingnya pesantren untuk meningkatkan sumber daya manusianya, sebab kepemimpinan politik santri dimasa depan tidak hanya mengandalkan sisi kecakapan intelektual semata melainkan akan ditunjang pula oleh basis ekonomi yang kuat (Hans Dienter, 1990).

2. Pembahasan tentang Tanggapan Masyarakat Atas Re-generasi Kepemimpinan Pondok Pesantren.

Sesuai dengan hakikat pendidikan pesantren yang melekatkan intensitas religius masyarakat diatas segalanya, maka untuk menentukan langkah pesantren sebagai bentuk kelangsungan kehidupan beragama masyarakat, pendekatan pengembangan pendidikan pesantren sebagian diarahkan pada (1) pendekatan *pengabdian (sevitudinal approach)*, (2) pendekatan kultural (*cultural approach*), (3) pendekatan pengembangan (*delevelopment approach*), (4) pangabdian dan tanggung jawab kepada Tuhan, (5) pendekatan dalam mengembangkan sistem nilai, pola berpikir, dan pola berperilaku (Clyde Kluckohn).

Pendekatan Pengabdian

Pengabdian (*survitudinal approach*) merupakan orientasi nyata dan sekaligus dijadikan salah satu ciri dan bentuk ideal dari sosok kyai, dan halini merupakan ciri yang mendalah bagi seorang kyai, hal ini dibuktikan pula oleh KH. Muhamad Yahya kyai pesantren Jagasatru yang telah sekian lama membina santri dan jama'ahnya dan semua pekerjaannya semata-mata hanya didasarkan atas pengabdian, dan pengadian ini tidak pernah luntur dan menyusut , dan dari orientasinya, KH. Muhamad Yahya dalam membina santri dan jama'ahnya lebih mengedepankan orientasi dan melihat masalah secara jauh ke depan sehingga orientasinya santri di berikan keluasan kepadanya untuk dapat menimba ilmu pengetahuan dari sekolah

bahkan pesantren lainnya, sehingga pembinaan yang dilakukan pun selalu memiliki visi yang jelas, hal ini yang sepakat dengan meminjam kata dan istilah yang dikemukakan oleh Alvin Toffer dalam bukunya yang berjudul (*learning for tommorow; the role of the ruture in education*).

Visi pengabdian yang dikembangkan oleh kepemimpinan kang Ayip Muhamad telah membekas pada diri santri dan jama'ahnya, sehingga hal ini diperkuat pula oleh julukan yang nota bene sendiri merupakan turunan *habib* (merupakan keturunan langsung dari nabi Muhammad SAW, sehingga dengan *image* tersebut maka secara tidak langsung akan mendukung visi dan misi yang sangat kuat yang dikembangkan oleh kang Ayip Muhamad, dan visi ini sejalan dengan apa yang dikembangkan oleh pembangunan nasional.

Pesantren dalam pergolakan sejarah bangsa telah ikut andil dalam pembangunan nasional yang telah hadir sebagai *tafaquh fuddin* (lembaga pendidikan islam), haruslah dipahami sebagai lembaga pengakaderan ulama, wahana yang melahirkan sumber daya manusia yang handal dengan sejumlah predikat mulia yang menyertainya, sehingga pedoman ikhlas, mandiri, tabah, serta selalu mendahulukan kepentingan orang lain, merupakan sifat mulia yang selalu tertanam di hati nurani para santri.

(H.A. Malik Fajar, 2000; 124) memberikan dua landasan yang dipandang perlu untuk dikembangkan sejalan dengan pengembangan

visi dan misi kelembagaan pendidikan islam, dan pendekatan dimaksud adalah, *pertama* pendekatan yang *bersifat suplementer*, yang cenderung memandang bahwa agama hanyalah merupakan penunjang bagi upaya pemberdayaan pembangunan, karena hal ini memengaruhi pola tingkah laku manusia yang sedang membangun, baik kehadirannya sebagai individu maupun secara kolektif, sehingga dengan demikian agama memberikan sumbangan bagi legitimasi sarana kerja pembangunan yang telah ditetapkan, *keuda* pendekatan yang menghendaki agama atau lembaga keagamaan dalam menerapkan sasaran pembangunan, metode, dan sarana yang diperlukan untuk maksud tersebut, sehingga agama dengan demikian sejak awal telah terlibat dalam proses pembangunan, dan bukan hanya sebagai penunjang, dan hal ini terdapat dalam GBHN, baik pada tahun 1992-1997 maupun dalam GBHN 1997-2003 yang telah mengalami pergeseran yang lebih menekankan pada peningkatan sumber daya manusia yang berasaskan pada iman dan taqwa.

Data yang dipinjam sebagai kelengkapan penelitian Malik Fajar dibawah ini merupakan suatu penilaian masyarakat yang kian hari kian menampakkan minatnya terhadap pesantren, sebab hal ini merupakan solusi terhadap kebutuhan agama anak-anak didik, dan data Departemen Agama R.I. membuktikan bahwa dari 8991, saat ini terdapat 1.598 berada di wilayah perkotaan (18%), sedangkan yang ada di wilayah pedesaan sebanyak 7.393 (82%), dengan demikian,

maka terdapat pergeseran dari tahun ke tahun, dengan melihat kecenderungan ini, maka dapat diprediksikan bahwa saat nanti akan terjadi perimbangan jumlah pesantren antara kota dan desa (Malim Fajar, 2000; 125).

Data diatas disamping pelengkap bagi tulisan ini, juga sekaligus merupakan gambaran bagi lulusan atau santri yang selama ini sudah bekerja di beberapa instansi, seperti halnya mutu lulusan Jagasatru telah berkembang dari tahun ke tahun, dan data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel ;
Data tentang Sebaran Alumnus
Pesantren Jagasatru

No	Tamatan SLTP/SLTA	Perguruan Tinggi	Wiraswasta	Ibu Rumah Tangga
	460 (40%)	470 (42%)	670 (62%)	430 (45%)

Sumber : Pesantren Jagasatru tahun 2003

Data diatas menunjukkan tingkat kemajuan yang diraih oleh pesantren Jagasatru, sebab hal ini terbukti dari jumlah santri dari tahun ke tahun, dengan sebaran santri yang beragam, maka lulusan untuk memilih wiraswasta sebagai jalur yang dianggap tepat terbukti sebanyak 62%, dan data ini telah melengkapi makna pengajaran mulia yang lebih banyak mengukur waktu dan kepentingan bisa dilakukan sendiri, dan bahkan data santri yang telah menentukan pilihan seperti ini biasanya mereka beranggapan bahwa dengan pekerjaan wiraswasta mereka dapat melanjutkan ngaji ke pesantren tersebut, dengan disebut

ngaji mingguan, dimana mereka datang setiap minggu untuk mengaji melanjutkan pengajian yang tertunda.

Berbeda dengan alumni yang lebih menekuni bidang pendidikan, yang kebanyakan dari mereka melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, hal ini mereka lakukan bahwa anggapan yang sama nampaknya akan tercetus dari perkataan alumnus yang cenderung mengatakan bahwa ilmu agama yang dibekali dengan ilmu umum maka akan lebih mempermudah dalam ruang dan gerak mereka (alumnus) dalam mencari pekerjaan kelak di kemudian hari, dengan ilmu agamanya mereka dapat mengabdikan diri pada kehidupan masyarakat, dan dengan ilmu umumnya mereka akan mempermudah mencari pekerjaan yang dikehendaki oleh mereka, sehingga data lulusan pesantren Jagasatru ini terserap untuk masuk STAIN, UI, ITB, UGM bahkan ke beberapa perguruan tinggi swasta yang tersebar di beberapa kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Yogyakarta serta kota-kota besar lainnya. Data seperti ini hampir sama dengan pesantren Siti Fatimah, pesantren Al-Ikhlas dan pesantren Allstiqomah.

Pesantren Siti Fatimah telah memberikan sumbangan berarti bagi pengembangan santri beserta lulusannya, hal ini dibuktikan bahwa sebagian besar lulusan pesantren Siti Fatimah tersebar di berbagai kota dan provinsi lulusan santri ini dapat dilihat dari data

alumnus yang masuk berdasarkan re-uni yang dilaksanakan dari tahun ke tahun, dan data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel ;
Data Lulusan Pesantren Siti Fatimah

No	Tamatan SLTP/SLTA	Perguruan Tinggi	Wiraswasta	Ibu Rumah Tangga
	432 (52%)	467 (53%)	632 (57%)	331 (43%)

Sumber: pesantren Siti Fatimah tahun 2002

Data diatas menunjukkan bahwa lulusan santri pesantren Siti Fatimah telah tesebar di berbagai penjuru kota, sehingga bagi mereka yang lulus SLTA yang memiliki minat untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu ke perguruan tinggi menempati posisi yang cukup tinggi yaitu dengan 53%, dan mereka tersebar pula ke perguruan tinggi baik swasta maupun negeri, diantara mereka yang melanjutkan ke perguruan tinggi negeri, mereka tersebar seperti ke STAIN, UGM, UNPD, UI dan IKIP, sedangkan mereka yang cenderung memilih jalur perguruan tinggi swasta, merek tersebar di berbagai kota besar seperti Bandung, Jakarta dan Jogjakarta.

Bagi mereka yang cenderung berwiraswasta, mereka kebanyakan pulang kampung halaman dan melanjutkan usaha bagi yang memilikinya, dan mereka yang belum memiliki usaha sendiri, meka mereka membukanya dengan modal biasanya yang dia butuhkan untuk membuka jenis pekerjaan yang dimaksud, dan hal ini pun bervariasi sesuai dengan tingkat kemampuan ekonomi orang tua mereka.

Adapun yang lebih memilih untuk jadi ibu rumah tangga, mereka bervariasi pula tergantung kepada kemampuan suami mereka, dan hal ini tidak terlepas dari penanaman kebiasaan santri yang dilakukan di pesantren ketika menimba ilmu pengetahuan yang memiliki anggapan bahwa mengabdikan kepada suami dan menjalankan tugas keseharian untuk menjaga rumah tangga dan anak-anaknya merupakan tugas mulia yang diemban oleh seorang istri.

Data tersebut memiliki kesamaan pula pada alumnus pesantren Al-Istiqomah Kanggrakan yang cenderung memilih untuk bekerja ketika keluar dari pesantren tersebut, dan data yang dapat dihimpun di lapangan, menunjukkan bahwa serapan lulusan pesantren Al-Istiqomah tersebar ke berbagai instansi baik swasta maupun negeri, dan pekerjaan swasta merupakan modal pekerjaan yang mayoritas ditekuni oleh lulusan ini, walaupun ada beberapa orang yang dapat diterima bekerja di instansi negeri, dan selebihnya mereka cenderung untuk berwiraswasta seperti yang dialami oleh santri lulusan pesantren Al-Ikhlash ini merupakan data yang sulit untuk dipertanggung jawabkan, sebab sampai saat sekarang belum ada reuni yang dilaksanakan oleh pesantren tersebut, sehingga akan mengalami kesulitan yang cukup berarti bagi kelengkapan data lulusan santri yang ada di pesantren ini, sebab reuni merupakan suatu model pengumpulan data yang akurat bagi lulusan sebuah lembaga pendidikan seperti pesantren.

Pendekatan Pengembangan (*Development Approach*).

Pendekatan semacam ini merupakan suatu model pendekatan yang dilakukan oleh pesantren dengan melihat empat kondisi lingkungan pesantren, yaitu; kondisi lingkungan pesantren, kondisi santri, kondisi kelembagaan, dan kondisi kesiapan dalam melakukan suksesi.

Kesiapan yang dilakukan pesantren sehubungan dengan kondisi lingkungan pesantren tidak lepas dari dukungan jama'ahnya pesantren tersebut, dan data seperti ini dapat dihimpun dilapangan dengan pembuktian seperti yang dapat dihimpun dari jama'ahnya pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo masih memiliki sumbangan yang cukup berarti bagi tempat belajar santri dan jama'ahnya, bahkan disamping sebagai tempat belajar, santri dan jama'ahnya menganggap bahwa pesantren merupakan tempat mencetak kader utama yang siap dengan perjuangan yang menantang di masa depan, dan juga pesantren sekaligus berperan merupakan perpanjangan tangan dari pihak keluarga untuk menyebarkan misinya dalam mengajarkan agama islam dengan selalu meniru pendiri keua pesantren tersebut yang cenderung mempertahankan kultur yang mengikat kebebasan santri dan jama'ahnya pesantren tersebut untuk selalu memegang teguh norma dan ajaran islam yang menekankan pada pendekatan tradisional, dan hal ini dapat dibuktikan baik dari cara berpakaian, cara bicara, dan bahkan cara berpikir jama'ahnya

pesantren Bende Kerep dan Cibogo yang memiliki keunikan tersendiri yang sekaligus merupakan corak dan ciri pesantren tersebut yang sekaligus akan memberikan warna bagi kelembagaan pesantren.

Kelembagaan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo memiliki kesamaan, yaitu disamping penataan santri yang kurang teratur, job deskripsi (pembagian tugas) yang kurang terlihat, dan tidak adanya administrasi yang mengurus masalah pembukuan, baik yang mendata keluar masuk santri ataupun kelengkapan data lainnya, dan hal ini sebenarnya memiliki kemiripan dengan pesantren Al-Ikhlas Curug kanggraksan yang cenderung kurang memperhatikan prosedur kelembagaan layaknya sebuah institusi pendidikan, padahal dari fokus perhatian semacam ini akan dapat memberikan gambaran bagi kesiapan mereka dalam melakukan sistem suksesi kepemimpinan pesantren.

Berbeda dengan kondisi yang ditemukan di pesantren lainnya seperti pesantren Jagasatru, pesantren Siti Fatimah, pesantren Darul Masholeh, dan pesantren AlIstiqomah Kanggraksan, dimana kondisi yang ditemukan di pesantren Bende Kerep dan Cibogo serta Al-Ikhlas tidak sama dengan pesantren di atas.

Sistem kelembagaan pesantren tersebut tertata dengan rapih walaupun belum menggunakan sistem komputrisasi, tetapi data tersebut merupakan kelengkapan sistem kelembagaan yang mengarah kepada profesionalisme penataan kelembagaan, sehingga dengan

penataan yang dianggap sepele ini, sebenarnya memberikan corak bagi kesiapan mereka dalam melakukan suksesi, dan dari data yang dapat dihimpun ternyata pesantren yang menggunakan sistem penataan administrasi kelembagaan dengan baik, cenderung dapat mempersiapkan calon pengganti pemimpin berikutnya, dan hal ini sebenarnya memudahkan pesantren dalam melakukan sistem suksesi di kemudian hari.

2.3. Pendekatan Kesiapan Menata Masa Depan (*futuristic Approach*).

Pendekatan kesiapan pesantren dalam menata masa depan sebenarnya dapat meminjamkan pemikiran Malik Fajar yang mengemukakan hiptesanya yang menyatakan bahwa mengapa NU dan Muhammadiyah sampai sekarang masih dapat mempertahankan gerakannya secara eksis, dimana hal ini tidak terlepas dari dua komponen, yaitu; karena organisasi tersebut secara konsisten berpegang teguh kepada tradisi keislamiannya berupa keyakinan dan doktrin yang tertuang di dalam al quran dan as-sunnah serta perbedaan paham yang dikembangkannya sebagai interpretasi darinya, juga organisasi tersebut memiliki sikap positif terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya, sekalipun dalam tingkat responsifitas yang berbeda pada setiap kasus, hal ini tercermin berbagai personal yang ada baik dalam sisi ekonomi, sosial bahkan politik.

Meminjam pemahaman terhadap kasus diatas, sebenarnya dapat dijadikan suatu acuan bagi pesantren untuk dapat menata diri dikemudian hari untuk melakukan berbagai persiapan baik dari sisi kepunahan pesantren itu sendiri maupun dari sisi image masyarakat akan pesantren tersebut.

Sisi kesiapan pesantren dalam menata masa depannya sehubungan dengan image yang dilontarkan masyarakat terhadap pesantren yang dijadikan sumber data penelitian memiliki variasi yang esensial, karena hal ini merupakan standar utama bagi sebuah pesantren untuk dapat bertahan di kemudian hari, seperti kesiapan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo dalam mempersiapkan masa depan sebenarnya dapat dilihat dari kesiapan mereka mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya, sebab dengan corak seperti ini maka akan memberikan tersendiri bagi jama'ah pesantren, dengan kata lain image masyarakat khususnya jama'ah akan tetap baik ketika keluarga pesantren dapat selalau menjaga tradisinya yang selalu mempertahankan nilai-nilai tradisional, sehingga ketika dihadapkan atas pergantian kepemimpinan, maka tidak banyak yang dituntut oleh masyarakat, santri dan jama'ahnya asal pemimpin masa depan pesantren ini termasuk kedalam kategori yang selalu mempertahankan nilai-nilai tradisional, maka akan cepat dengan mudah diterima oleh masyarakat.

Berbeda dengan kondisi lingkungan masyarakat pesantren Al-Istiqomah yang mengharapkan sosok pengganti masa depan pesantren setidaknya memiliki kesamaan dengan pendiri terdahulu, sebab biar bagaimanapun penerus kedua pesantren ini sosok seorang yang mereka ketahui tentang keberadaannya, dan mereka cenderung melihat kekurangan yang ada padanya, sehingga terkadang kebaikan yang banyak akan dapat terhapus dengan kejelekan yang sedikit, oleh sebab itu melihat kondisi yang demikian, maka Drs. K. Fathullah Rahman sebagai generasi kedua pesantren Al-Istiqomah harus mempersiapkan sedini mungkin baik sisi mental spiritual maupun intensitas keagamaan yang mengedepankan sisi salafiah yang senantiasa melekat pada pesantren tersebut, dan hal ini pula yang dialami oleh pesantren Siti Fatimah dan Darul Masoleh yang menuntut kesiapan pesantren dalam melakukan pergantian kepemimpinan secara matang.

Hal ini berbeda dengan apa yang dialami oleh pesantren Al-Ikhlas, dimana KH. Kusyaeri sebagai generasi ke 5 dari kepemimpinan pesantren tersebut mengalami hambatan yang cukup berarti, sebab sampai saat penelitian ini berlanjut belum ada kesiapan untuk melakukan suksesi, sehingga hal ini terlihat dari penataan pesantren Al-Ikhlas yang cenderung kurang tertata dengan baik seperti pesantren lainnya, sehingga hal ini dapat merubah image masyarakat yang beranggapan bahwa dikhatarkan pesantren ini akan

berubah fungsi seperti halnya kost-kostan, dan image semacam ini sebenarnya merupakan ancaman yang cukup berarti bagi pesantren untuk terhindar dari kepunahan, dan mereka memiliki anggapan bahwa sosok pemimpin pesantren yang mereka harapkan ada pada calon generasi berikutnya, yaitu KH. Suja'i Amin sebagai menantu dari KH. Kusyaeri, namun harapan masyarakat sampai saat sekarang tidak terkabulkan juga, sebab KH. Suja'i Amin cenderung lebih memilih untuk mendirikan lembaga pengajian sendiri yang terpisah dari pesantren Al-Ikhlas.

Walaupun bukan sosok pesantren yang ideal, pesantren Jagasatru yang dipimpin oleh Kang Ayip Muhamad telah memberikan contoh yang berarti bagi pesantren lainnya, sebab disamping *image* masyarakat yang baik terhadap pesantren tersebut, juga diimbangi oleh penataan pesantren yang baik pula yang cenderung kyai memisahkan diri dari kepengurusan pesantren tersebut, sehingga hal inilah yang sebenarnya yang akan membentuk *image* masyarakat untuk menganggap semakin baik terhadap pesantren tersebut, yang pada gilirannya nanti ketika diharapkan pergantian kepemimpinan, maka pesantren ini sudah siap.

3. Pembahasan tentang Sosialisasi Kegiatan Pesantren.

Sebagai *sommunity of learning* (pusat pembelajaran), pesantren dihadapkan pada beberapa kerangka berpikir yang sekaligus merupakan dasar bagi sosialisasi kegiatan pesantren terhadap masyarakat, seperti yang

dikembangkan oleh Mastuhu dalam orientasi ilmu pendidikan islam diantaranya; (1) orientasi, (2) strategi, (3) sumber belajar, (4) methodologi, (5) prestasi dan (6) kondisi sosial masyarakat, (7) prestasi belajar (8) kondisi kelembagaan, yang sekaligus merupakan tantangan dan peluang bagi pemberdayaan sistem pendidikan itu sendiri, (Mastuhu, 1995; 31).

Orintasi

Orientasi ini dimulai dari pembentukan arah bagi kelembagaan agama islam yang telah mengalami berbagai perubahan baik dari segi administratif juga kebijakan, yang sejalan dengan arah dan laju perkembangan sejarah perjuangan bangsa Indonesia umumnya dan umat islam pada khususnya, orientasi yang dimiliki oleh pendidikan islam semata-mata berorientasi kepada pemenuhan nilai spiritual keagamaan semata, sehingga pemenuhan kebutuhan masalah akhirat merupakan tendensi pendidikan agama islam pada saat itu, hal ini yang merambah pula pada sistem pesantren pada saat itu yang cenderung menggunakan tulisan bahasa Arab dari kanan ke kiri, sehingga mereka yang pernah mengalami kehidupan pesantren saat itu cenderung lebih memahami penulisan bahasa Arab di bandingkan menulis bahasa Indonesia yang baik dan benar terutama sebelum dikeluarkannya ejaan yang disempurnakan, (Karel A. Steenbrink, 1992; 75).

Orientasi semacam ini ditandai dengan warna sistem pendidikan Indonesia yang sangat bertendensi kepad nilai-nilai fikih,

tasawuf, ritual, sakral dan sebagainya, sehingga meminjam kata Mastuhu bahwa pada masyarakat yang demikian orientasi kehidupan dunia hanyalah tempat untuk menumpang mandi dan minum saja, sedangkan tempat abadi yang kelak di kehidupan akhirat.

Orientasi seperti ini dialami pula oleh pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo yang lebih mengetengahkan nilai-nilai spiritual keagamaan, sehingga dampak yang muncul mewarnai kehidupan mereka yang sarat dengan apa yang digambarkan di awal yaitu lebih mengedepankan akhirat dibandingkan dengan kehidupan dunia, sehingga dalam tataran yang demikian, maka orientasi yang dibentuk oleh lingkungan masyarakat mempengaruhi tingkat orientasi pesantren dilokasi masyarakat tersebut, dan pesantren pun memiliki orientasi tersendiri yang hendak di kembangkan, padahal keterkaitan antara keduanya (pesantren dan masyarakat) merupakan suatu kebutuhan yang saling memberi dan menerima serta saling melengkapi diantara keduanya.

Pengaruh masyarakat terhadap lembaga pendidikan seperti pesantren memiliki angka tersendiri bagi pesantren tersebut bahkan nilai tersebut merupakan suatu kebutuhan bagi kelembagaan sosial yang sangat kuat melekat pada hati nurani masyarakat, walaupun sebenarnya menurut penulis antara sekolah memiliki kesamaan sebagai lembaga pendidikan masyarakat, sehingga dalam tinjauan

seperti ini masyarakat memberikan corak yang sangat berarti bagi kelembagaan pendidikan tersebut.

Hasil penelitian yang dikembangkan oleh Wahjosumdjo memberikan definisi yang ketat antara hubungan serta kepekaan sosial terhadap model kelembagaan tersebut, sehingga program sekolah diperlukan untuk selalu menghayati adanya hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, sebab hal ini akan mempengaruhi pula kebijakan, sasaran, tujuan, dan kurikulum sekolah tersebut, (Wahjosumidjo).

Dalam sejarah kemerdekaan bangsa, kekuatan utama untuk mengakhiri penjajahan pertama-tama datang dari orang-orang Islam yang lebih dahulu memiliki kesempatan untuk belajar, dan pada waktu revolusi kemerdekaan, pesantren sebagai pusat-pusat gerilyawan, parkatis tentara pada awalnya berasal dari santri karena orientasinya yang demikian, maka sistem pendidikan Indonesia pun sangat didominasi oleh warna-warna ritual dan sakral, walaupun demikian tidak selamanya yang menjadi keratifitas seperti ini negarif, sebab ada sisi positifnya, diantaranya menghasilkan pertahanan mental yang sangat kokoh, yang berguna bagi perjuangan kemerdekaan bangsa, dan mempertebal semboyan bahwa mengusir kaum penjajah adalah merupakan pengibaran bendera jihad, sebab hal ini sesuai dengan kehidupan pribadi pesantren dan tradisi Islam.

Nampaknya orientasi pesantren kini telah mengalami suatu pergeseran, dari orientasi semula yang lebih mengedepankan sisi ukhrawiyah semata, melainkan sisi duniawiyah juga memerlukan perhatian yang cukup serius, hal ini tidak kalah pentingnya dengan model pengajian dan pengajaran yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan santri, sehingga semestinya antisipasi pesantren kedepan semakin kuat, walaupun masih dirasakan adanya dikotomi yang mengakar kuat pada kebijakan pemimpin pesantren yang masih terasa adanya ganjalan yang cukup berarti, antara ilmu agama dengan ilmu umum yang pada akhirnya dikotomi tersebut berlabuh pada konsekuensi bahwa ilmu agama adalah untuk akhirnya sedangkan ilmu umum adalah untuk dunia, iptek dijadikan senjata atau alat oleh manusia untuk mengeksploitasi sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk kepentingan manusia itu sendiri, semakin canggih alat yang yang dipergunakan, maka manusia semakin tergantung padanya, padahal penggunaan iptek seharusnya dipandu oleh iman dan ketaqwaan kepada Allah SWT, (Amsyari, 1992; 23).

Di samping orientasi di atas, pesantren juga memiliki orientasi lain yang mengukur peserta didik mau jadi apa nanti ketika menyelesaikan atau belajar di pesantren tersebut, jika hal ini di ukur dari jawabannya secara kuantitatif, maka data yang dikeluarkan oleh EMIS bisa dilihat dari lima kajian terpopuler yang menjadi pilihan 2.737.805 santri responden, kajian akidah, fiqih, nahwu sharaf,

tasawuf, dan al hadist, menjadi lima yang terpopuler, kecenderungan semacam ini tidak terlepas dari keputusan ribuan pesantren yang menjadikan lima kajian lima kajian tersebut menjadi khas atau keunggulan pesantren mereka, walaupun ada yang memiliki keunggulan lain seperti ilmu falak yang dikembangkan oleh pesantren di Kudus, tahfidul qur'an dan kaderisasi guru sebagai unggulan mereka (majalan al-zaytun No 2.2002).

Strategis

Sejalan dengan orientasi yang dibentuk pesantren yang didominasi oleh penjajahan Belanda, maka hal tersebut memberikan dampak yang cukup berarti bagi pola pengembangan orientasi pesantren, sehingga penelitian yang tampak dari paham tradisional pesantren adalah cenderung mengarah kepada perilaku yang menampakkan rasa ketidak senangan atau protes terhadap perilaku yang diterapkan oleh manusia pada saat sekarang yang menurut mereka adalah budaya kolonial.

Kasus seperti ini masih mengakar kuat sekali di masyarakat pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo, mereka mengaramkan memakain celana panjang, mereka mengharamkan pakaian sehari-hari yang tidak layak untuk dipakai ketika shalat, dengan kata lain setiap orang yang mau mengunjungi pesantren bende kerep dan pesantren Cibogo, maka diwajibkan untuk menggunakan pakaian yang biasa layaknya dipergunakan untuk shalat, dan ketika mengunjungi

pesantren tersebut tidak mempergunakan pakaian yang mereka kehendaki, maka tidak segan-segan mereka akan mengusir kita, hal inilah yang nampak masih melekat dengan kuat pada tradisi kehidupan masyarakat Bende Kerep dan Cibogo.

Dari kasus yang lain dicontohkan pula bahwa setiap santri yang belajar dipesantren ini tidak diperbolehkan untuk menggunakan bangku seperti layaknya pendidikan jaman sekarang, dan sudah dicoba pesantren untuk mendapatkan bantuan fasilitas jaman sekarang, namun ditolak oleh mereka, dan mereka lebih suda duduk dibawah dengan model gelar tikar, sebab mereka memiliki aanggapan bahwa belajar dengan menggunakan duduk di bangku, hal ini adalah merupakan salah satu warisan kebiasaan dan budaya penjajah.

Model pesantren yang demikian, menurut mereka adalah suatu model pendidikan yang menjadikan diri sebagai alternatif untuk dipilih, padahal menurut analisa yang dikembangkan oleh Mastuhu selanjutnya adalah bahwa dalam satu sistem pendidikan nasional, yang praktis nilai-nilai dasarnya tidak bertentangan dengan agama dan ajaran islam, masalahnya bukan menawarkan studi alternatif, melainkan secara kualitatif bagaimana mengisinya agar sistem pendidikan nasional terisi oleh nilai-nilai yang semakin indentik dengan ajaran-ajaran islam.

Kasus diatas membuka suatu pemahaman menarik atas fenomena yang terjadi di masyarakat pesantren Bende Kerep dan

pesantren Cibogo diharapkan ada dua pilihan, pilihan pertama untuk menselaraskan dengan pola perubahan yang terjadi, seperti perkembangan iptek, dan pilihan kedua adalah dengan mempertahankan diri tetap dalam situasi dan kondisi yang tradisional, sehingga sekuat apapun orientasi yang dibentuk oleh pesantren sebenarnya tidak semata dapat diberlakukan secara berkelanjutan, sebab tradisi manusia selalu berkembang sesuai dengan tuntutan kemajuan zaman yang semakin berkembang, sehingga sisi lain membutuhkan kepemimpinan dan aspek sistem pendidikan pesantren itu sendiri.

Tradisi yang tertanam dari pesantren Bende Kerep dan Cibogo lebih mengedepankan nilai-nilai fikih yang kemudian dapat membentuk perilaku kehidupan keseharian dan akhirnya pada gilirannya mereka cenderung tidak menerima keadaan dan persoalan-persoalan baru, sehingga fikih hampir menjadi identitas pemikiran pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo yang hampir menjadi identitas umum yang dianut oleh tradisi pemikiran pesantren seperti ini (Sukojo Prasojo, 1974; 38), sehingga secara otomatis fikih merupakan orientasi dalam pesantren tersebut, padahal fikih juga merupakan produk manusia yang masih memerlukan interpretasi.

Fikih bagi pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo menempati kedudukan yang sangat penting dalam melakukan tindakan-tindakan yang berhubungan dengan kebiasaan manusia,

sehingga secara otomatis dalam pesantren yang demikian, mereka cenderung memiliki anggapan bahwa fikih adalah satu-satunya jalan menuju tingkat pembenaran hakiki, sehingga mereka cenderung memanggap bahwa segala permasalahan yang terjadi mereka cenderung menggunakan fikih sebagai suatu pendekatan, baik untuk keperluan masalah ekonomi, masalah sosial, budaya serta masalah politik sekalipun.

Orientasi dan tradisi kalangan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo, selalu mengandalkan kepada kitab-kitab salaf dan kitab kuning, demikian kuat ketergantungan mereka terhadap kitab kuning dan kitab salaf, sehingga apapun yang terjadi dilapangan kehidupan manusia mereka selalu membuka keterangannya di dalam kitab-kitab yang mereka jadikan sebagai pegangan utama, sehingga nyaris kitab kuning dan kitab salaf merupakan keputusan akhir yang tidak dapat diganggu gugat, dengan kata lain apapun yang tertera dalam kitab salaf dan kitab kuning itulah hukum, padahal kitab kuning dan kitab salaf itu sendiri merupakan produk *ijtihadiah* yang memerlukan campur tangan dan keberanian untuk melakukan pengembangan atas pemikiran yang bersifat baru yang berguna untuk mengembangkan orientasi ilmu pendidikan islam.

Demikian pula dari sisi kepemimpinan pesantren, mereka lebih tergantung kepada sosok kyai selau pemimpin pesantren, dan bahkan nyaris semua personal yang terjadi baik di pesantren maupun di luar

pesantren melakukan rujukan kepada kyai sebagai sumber hukum yang dianggap masih hidup, terputusnya kepemimpinan seluruhnya menjadi tanggung jawab kyai, sehingga apapun yang terjadi pola kehidupan yang dianut oleh santri dan jama'ahnya dengan semboyan "dari kyai, oleh kyai dan untuk kyai.

Kenyataan diatas masih ditemukan di pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo dimana terputusnya kepemimpinan di tangan kyai, menyebabkan fungsi-fungsi kepemimpinan berjalan kurang efektif, sehingga pembagian wewenang dan evaluasi tidak berjalan sebagaimana mestinya, bahkan tidak berjalan sesuai dengan rencana, sisi lain yang mendapatkan penekanan adalah sistim pendidikan, walaupun sampai sekarang sistim pendidikan pesantren yang dijadikan sumber data penelitian adalah dengan mencampurkan sistem klasikal dan sorongan, bahkan ada beberapa pesantren seperti pesantren Jagasatru, Siti Fatimah, Al-Istiqomah, Darul Masoleh, dan Al-Ikhas hampir memiliki kesamaan dalam sistem pengajarannya.

Sumber Belajar

Sumber belajar dikenal dengan istilah lain yaitu sebagai satu sosok manusia atau bende yang dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi untuk membina ilmu pengetahuan, sumber belajar bagi santri adalah kyai sebagai tokoh atau sumber tunggal, sehingga sebagai figur merangkap kyai sebagai sumber belajar santri dan jama'ahnya.

Sumber belajar santri pada beberapa pesantren yang dijadikan sumber data penelitian mengalami perubahan yang cukup beragam dan internsif, hal ini tidak lagi menganggap kyai sebagai *learning cemed* (pusat belajar) bagi santri dari jama'ahnya, sebab santri memiliki kebebasan untuk mencari sumber belajar lain selain kyai, walaupun hal ini tetap tidak menggeser kedudukan kyai sebagai sumber belajar pengetahuan agama, dari prinsip “tanyalah sesuatu pada ahlinya”, nampaknya mengilhami pola pemikiran santri dan jama'ahnya untuk mencari sumber belajar lain yang dianggap diperlukan sebagai sarana dan suber informasi bagi keluasaan ilmu pengetahuan yang diharapkan oleh santri dan jama'ahnya itu.

Dipesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo *learning centered* masih tetap ditemukan, disamping kyai dijadikan sebagai sumber belajar keagamaan, juga dalam kondisi masyarakat Bende Kerep dan Cibogo kyai merupakan salah satu sosok atau pigur yang dianggap menguasai berbagai bidang ilmu pengetahuan, bahkan tidak jarang untuk mendirikan rumah saja kyai dijadikan sebagai sumber oleh santri dan jama'ahnya, walaupun kyai tersebut tidak mengetahui bagaimana sebuah rangka rumah dibuat, akan tetapi paling tidak kyai dapat memberikan hari yang bagus kapan rumah tersebut mulai dibangun dan didirikan.

Berbeda dengan pesantren lainnya, walaupun menganggap kyai sebagai sumber belajar tetapi santri masih dapat menemukan

pengetahuan lain di tempat yang berbeda, seperti di pesantren Allstiqomah, santri diberikan kebebasan untuk mencari ilmu pengetahuan dari sumber lain baik dari kyai yang dianggap menguasai bidang lain juga santri dapat menimba ilmu pendidikan lain seperti yang di dapat dari komputer dan internet serta media lain yang dapat dijadikan sumber belajar, hal ini memiliki kesamaan dengan pesantren Siti Fatimah yang cenderung memberikan kebebasan kepada santrinya untuk dapat menimba ilmu pengetahuan dari sumber belajar lainnya, baik dari sesama kyai ataupun dari media lain seperti kursus, komputer, dan internet serta media lainnya, dan pesantren Siti Fatimah memiliki corak yang khusus yakni kesiapan santri untuk diikutkan dalam berbagai organisasi, sehingga hal ini merupakan ciri yang lebih melekat pada pesantren Siti Gatimah. Berbeda dengan pesantren Al-Ikhlas yang cenderung memberikan ruang yang sempit kepada sumber belajar lainnya bagi santri dan jama'ahnya, sehingga ketika santri mau mencari pengetahuan ke sumber lainnya, terdapat salah satu aturan yang tidak boleh dilanggar oleh santri bahwa tidak diperbolehkan mencari sumber belajar lain selain kyai (pengasuh pesantren), walaupun hal ini tidak ada aturan yang mengekang secara tertulis, tetapi dapat dijadikan patlkan oleh santri bahwa belajar dianggap cukup dengan kyai (pengasuh) yang dijadikan sumber belajar.

Methodologi Belajar

Methodode yang dipergunakan saat sekarang pada beberapa pesantren masih memiliki kesamaan yakni dengan menggunakan sistem *teacher centered*, yaitu sebuah proses belajar-mengajar yang menekankan pada guru sebagai sumber belajar, sehingga penekanan yang utama pada santri adalah bukan dari sisi penghayatan terhadap materi pelajaran yang disampaikan namun cenderung mereka memilih penekanan aspek kognitif atau pengetahuan, dan bahkan pada tanah ini hanya sedikit saja mereka mengalami transformasi ilmu pengetahuan.

Methodode yang disampaikan dengan melihat sistem pengajaran yang demikian, maka kyai atau ustadz cenderung mendominasi atau menguasai, bahkan tidak ada ruang sedikitpun untuk santri mengeluarkan pendapat, bertanya, ataupun mengungkapkan berbagai permasalahan yang tidak dimengerti oleh santri, dari sisi metode jelas sekali doktrinasi kekuasaan terletak pada tangan kyai, sehingga sistem belajar yang berlaku di pesantren adalah “duduk, dengar, catat, dan hafal”, metode semacam ini banyak dijumpai di pesantren-pesantren terutama di pesantren yang dijadikan sumber data penelitian.

Methodode serupa yang dijalankan pula di pesantren Bende Kerep dan Cibogo, bahkan dalam dua pesantren tersebut terasa sangat kental sekali, bahkan ketika belajar, santri tidak boleh menatap mata kyai, sebab hal tersebut sudah merupakan suatu perbuatan yang keluar dari apa yang berlaku di pesantren, tidak boleh mengutarakan persoalan-

persoalan yang sedang dihadapi saat sekarang, jadi tugas santri hanyalah mendengarkan penjelasan dari kyai dan ustadznya, akibat dari itu semua, maka sering terjadi problem verbalisme, mereka hafal dalam mengucapkan sesuatu, tetapi mereka tidak mengetahui arti bahkan maknanya dari apa yang diucapkannya itu.

Hal semacam terdapat pula di pesantren Al-Istiqmah, dimana metode pembelajaran yang ditekankan pada siswa apa yang terjadi di pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo memiliki kesamaan, walaupun ada sedikit perbedaan yakni, dibedakan oleh sosok kyai kedua yaitu Drs. Fathullah Rahman yang cenderung membiasakan diri untuk lebih dekat dengan santri. Dengan bekal pengetahuan yang di dapatkan sampai dengan strata S-1 nampaknya sudah cukup dijadikan bekal oleh beliau dalam mengelola pengajaran kepada santri yang cenderung menggabungkan materi salafi dengan pengajaran modern, sehingga hal ini sudah nampak pada proses belajar mengajar yang dilakukan di pesantren tersebut, yakni dengan seringnya tanya jawab antar kyai dengan santrinya, sehingga benih-benih proses belajar siswa aktif mulai tertanam di pesantren ini, walaupun tidak sepenuhnya mereka dijadikan sebagai subjek dan objek belajar, namun pada sesekali mereka dilakukan sebagai subjek belajar.

Penyampaian materi pelajaran yang hampir sama pula terdapat pada pesantren Siti Fatimah dan AL-Ikhlas serta Darul Masoleh, dimana ketiganya memiliki kesamaan dalam metode belajar yang

disampaikan oleh kyai atau ustadz kepada santrinya yaitu dengan sistem belajar mendengarkan, mencatat, dan menghafalkan, bahkan ada juga yang hanya mendengar, terutama pada pengajian majelis taklim (pengajian ibu-ibu) dan jamaah lainnya, yang mereka cenderung mendengarkan semua penjelasan dari kyai, tanpa harus bertanya, adapun mengerti atau tidak hal tersebut bukan sepenuhnya merupakan tanggung jawab kyai, walaupun memang pengajian semacam ini biasanya membahas tentang berbagai permasalahan yang menyangkut agama yang biasanya berisi tentang surga, neraka, kebaikan, dan kejelekan, jadi ruang lingkup memiliki kesamaan dengan pesantren Jagasatru, walaupun sisi yang lebih menonjol atau berbeda dengan sosok kyai yang lain Kang Ayip sebagai pemimpin pesantren selain dijadikan sebagai *teacher centere* juga memiliki berbagai kemampuan di dalam menjelaskan berbagai permasalahan baik budaya, ekonomi, politik ataupun sosial, sehingga tidak jarang banyak tamu yang berkunjung hanya untuk meminta penjelasan berbagai permasalahan yang sedang terjadi, bahkan metodologi pengajaran yang disampaikan oleh pesantren ini sudah melampaui batas dataran doktrin, kemadhaban, dan furu'iyah, sehingga semua bahan yang disampaikan cenderung dianggap lengkap, sehingga tugas santri adalah mengelolanya sendiri serta memutuskannya sendiri, sehingga forum dialog di pesantren ini lebih diutamakan.

Metode belajar yang dikembangkan oleh pesantren sebenarnya tidak terlepas dari fasilitas yang dibutuhkan oleh mereka untuk belajar, sungguh sangat menyedihkan data laporan yang di laporkan oleh EMIS dimana 63,1% m tanah yang dipergunakan oleh pesantren ternyata belum bersertifikat 41,2% atau sejumlah 22.719 ruang belajar atau pengajian dalam kondisi rusak dan masjid sekitar 7.186 yang termasuk ke dalam kategori masjid dan mushola dalam keadaan rusak, daa pengakuan yang di dapat dari pengelola pesantren tersebut menyiratkan keterbatasan mereka dalam mengelola serta memelihara kondisi pesantren, padahal porsi mereka dalam mengeluarkan dana pemeliharaan pesantren cukup besar berkesar 25,7% dari total pengeluaran terbesar kedua setelah honor guru yang berkesar sebesar 40,7%, hal tersebut berarti bahwa santri yang berdomisili di pesantren tersebut harus menempati posisi yang penuh dengan keterbatasan, adapun data persebaran pondok pesantren dapat di lihat pada tabel berikut yang menggambarkan posisi pesantren dari perbesarannya, dan penyelenggaraan pesantren itu sendiri yang bervariasi antara pesantren yang satu dengan pesantren yang lainnya yang memiliki corak dan ragam tersendiri.

Tabel :
Perbesarannya Pondok Pesantren

No	Daerah	Jumlah	%
1.	Perkotaan	1325	11,71
2	Pedesaan	8829	78,05
3.	Perbatasan desa dan kota	1158	10,24
	Jumlah	11312	100

Tabel :
Penyebaran Pesantren Berdasarkan Lokasi

No	Daerah	Jumlah	%
1.	Pegunungan	1546	13,67
2.	Pantai	311	2,75
3.	Tepian sungai	432	3,81
4.	Pertanian	2429	21,47
5.	Hutan	49	0,42
6.	Permukiman	6089	53,83
7.	Industri	198	2,28
8.	Lain-lain	258	2,28
	Jumlah	11312	100

Tabel :
Keadaan Pesantren Menurut Penyelenggaraan

No	Penyelenggara	Jumlah	%
1.	Yayasan	4187	37,01
2.	Perorangan	5604	49,54
3.	Ormas	593	5,24
4.	Badan Wakaf	928	8,20
	Jumlah	11312	100

Sumber : Al-zaytun 2001

Data statistik diatas menunjukkan bahwa disamping fasilitas belajar santri yang kurang mencukupi, variasi persebaran pondok pesantren berdasarkan tempat juga memiliki variasi yang cukup tinggi, dan data yang paling tinggi yaitu ada di pemukiman penduduk, adapun tabel pesantren berdasarkan kepemilikan lebih di dominasi oleh perorangan yang merupakan urutan pertama dari data yang dihimpun oleh EMINS.

Kondisi Budaya Masyarakat

Kondisi sosio kultural oesantren masih cenderung bersifat fukiyah, hal ini seperti yang telah diterangkan dimuka sangat terasa seklai di lingkungan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo,

sehingga sufistik, sinkritisme, dan primordial sangat terasa pula pada budaya seharian kehidupan mereka, sebagai suatu contoh, di lingkungan di pesantren bende kerep paham apatisme sangat menjadi salah satu gantungan dan pola kepercayaan yang membentuk mereka, sehingga masa bodoh, tidak peduli, dan sebagainya yang berbau dengan masalah keduniaan mereka cenderung tidak memperhatikan sama sekali, dan dari kondisi keadaan ekonomi serta kultur mereka dibentuk dengan apa adanya, dan mereka tidak pernah mengadakan sesuatu diluar kemampuannya, sebab menurut mereka hal yang demikian itu adalah *bid'ah* sedangkan *bid'ah* tersebut adalah perbuatan dosa yang di cela dan di murkai Allah SWT, hal yang senada dirasakan pula oleh beberapa pesantren lainnya, walaupun sisi lain yang dikembangkan oleh pesantren tersebut adalah mulai membuka pintu *iftihadiyah* sesuai dengan hukum islam dan hukum positif, yaitu yang berkenaan dengan adat masyarakat.

Prestasi Belajar Santri

Prestasi belajar santri sebenarnya merupakan suatu sumber bagi publik dalam mengukur sampai sejauh manakah pesantren di maksud berhasil dalam mendidik santri dan jama'ahnya, namun hal ini sulit dirasakan untuk dinilai, disamping metode yang disampaikan pada mereka hampir memiliki kesamaan, seperti yang diungkapkan di depan, maka hasil yang diperolehnya pun hampir memiliki kesamaan pula, bahkan bagi pesantren yang tidak memiliki perencanaan yang

matang seperti pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo akan sulit sekali mengukur keberhasilan dan prestasi belajar santri, sebab ukuran standar keberhasilan belajar bagi mereka sangat mudah dan simpel, yakni ketika santrinya sudah keluar dari pesantren dan lalu mengamalkan ilmu yang didapatnya baik itu dengan mendirikan majelis taklim, pesantren atau berbagai kegiatan pengajian lainnya, maka hal ini sudah dianggap berhasil, walaupun mengukur keberhasilan yang demikian sangat sulit sekali, terlebih tidak adanya galang silaturahmi dengan re-uni, yang merupakan salah satu mediator untuk mengukur keberhasilan santri semacam ini, dan pola lain yang dipergunakan untuk mengukur keberhasilan santri pada kedua pesantren ini adalah dengan menggunakan standar rata-rata, yakni ketika dilakukan pengajian yang menggunakan sistem hafalan, dan jika santri tersebut sudah dapat menghafalkannya, maka santri tersebut sudah dianggap berhasil dalam belajarnya, sehingga acuan penilaian bagi mereka adalah sebenarnya bergantung bukan pada sistem nilai, namun pada sistem afektif atau perilaku, hal ini yang oleh sisdtim pendidikan nasional kurang mendapat perhatian.

Pada pesantren lain mengalami hal yang serupa, yakni kesulitan untuk mengukur prestasi belajar santri, walaupun ada sisi lain yang dipakai oleh pesantren yang lain seperti Siti Fatimah, Al-Ikhlash, Darul Masoleh, dan Jagasatru, yaitu dengan memberikan keterampilan yang lain seperti belajar berpidato, diskusi, kursus

bahasa Arab dan Inggris serta berbagai keterampilan-keterampilan lainnya yang dapat dijadikan salah satu patokan atau standar bagi penilaian prestasi belajar santri.

Kondisi Kelembagaan.

Kondisi kelembagaan yang dialami oleh pesantren yang dijadikan sumber data penelitian lebih mencerminkan kondisi dan keadaan pesantren secara khusus, sebab hal ini bukan saja sebagai tanda kemegahan pesantren tetapi lebih mencirikan pula keadaan pesantren baik dari sisi pengelolanya ataupun dari sisi visid dan misinya.

Pesantren Bende Kerep, layaknya sebagai suatu pesantren yang murni menggunakan sistem salafiyah, maka berbagai kegiatanpun menggunakan sistem salafiyah serupa, bahkan cenderung tektur bangunan pesantren pun menggunakan sistem salafiyah dengan ditandai kesederhanaan, yang biasanya terbuat dari bilik, beralaskan plester (lantai yang dilapisi semen), serta keadaan kamar yang kurang teratur dan terawat, akan tetapi berbeda dengan pesantren ini, sebab kondisi bangunan pesantren ini dianggap cukup megah dengan kondisi bangunan berlantai dua dan di lengkapi oleh beberapa kamar dengan kamar mandi dan kamar kecil, walaupun di samping model bangunan seperti ini, juga masih ada ciri-ciri yang sekaligus menjadi tanda bagi pesantren salafiyah ini yaitu keadaan masjid yang tetap seperti dahulu, dan tidak meninggalkan kesan ke salafiyahnya.

Kondisi yang sama di alami oleh pesantren AlIstiqomah Kanggraksan yang lebih mencerminkan kondisi pesantren sebagai suatu tempat bagi pengkaderan umat, yakni dengan keadaan bangunan yang permanen serta kamar berukuran standar yang dilengkapi dengan fasilitas kamar mandi dan tempat administrasi tertata dengan rapih baik dari segi pembukuan yang mencatat keluar masuk santri bahkan keluar masuk santri yang berdomisili di pesantren tersebut, sehingga kepercayaan seperti ini yang membuat image pemerintah setempat untuk membantu dengan program puskesmas (puskesmas yang dikelola oleh pondok pesantren), yang sepenuhnya merupakan sumbagan pihak pemerintah setempat, dan kondisi semacam ini terdapat pula di pesantren Darul Masoleh yang lebih merupakan pengembangan pesantren Siti Fatimah sebagai pesantren Induk.

Berbeda dengan pesantren Al-Ikhlas, yang cenderung kelembagaan ini milik pengelola pesantren, sehingga kesan bahwa pesantren tersebut merupakan lembaga milik perorangan terlihat dengan jelas, ganjalan yang ada pada pesantren ini adalah kurangnya penataan administrasi serta pengelolaan, sehingga kondisi bangunan asrama putra-putri yang masing-masing berlantai dua, kurang tertata dengan baik dan kurangnya pemeliharaan sehingga kondisi bangunan yang begitu megah seakan suram karena kurangnya pemeliharaan bahkan pada beberapa sisi sudah menunjukkan kerapuhan bangunan

yang cukup memprihatinkan pengelola pesantren, Siti Fatimah dan Al-Istiqomah tidak di alami oleh pesantren Al-Ikhlas Curug-Kanggraksan Kondisi semacam ini merupakan tantangan tantangan yang cukup berarti bagi pengelola pesantren, seolah pesantren di persimpangan jalan satu sisi di butuhkan oleh masyarakat, tetapi sisi lain kurangnya sumber dana yang dapat menopang untuk kebutuhan operasional, salah satu yang di andalkan dari santri ternyata masih kurang mencukupi berarti bagi pesantren.

Tantangan yang dihadapi oleh pesantren yang dijadikan sumber data penelitian secara otomatis berpangkal pada sedikitnya berpangkal pada tiga permasalahan utama, yaitu *pertama* pesantren dihadapkan pada salah satu permasalahan pokok yakni kesiapan-kesiapan untuk melakukan suksesi, kesan pertama pemimpin terdahulu tidak sepenuhnya memberikan corak yang sama dengan pemimpin berikutnya, sedangkan hal ini menjadi tuntutan yang sangat berarti bagi santri dan jama'ahnya, *kedua* tuntutan yang tidak kalah pentingnya yaitu yang datang dari calon pengganti pesantren yang sepenuhnya belum memiliki kesiapan yang matang untuk dapat diandalkan dan di jadikan sebagai pengganti yang bertugas untuk mengelola dan mengurus kelangsungan hidup pesantren, *ketiga* anggapan masyarakat cenderung menyusut, sebab masyarakat menganggap pesantren bukan lagi sesuatu yang perlu diistimewakan, dan bahkan kyai bukan lagi sebagai *learning centered* sehingga

dengan leluasa santri dapat belajar kepada sumber lain yang dianggap diperlukan bagi sebuah informasi pendidikan, hal semacam ini disamping merupakan suatu tantangan yang cukup berarti, hendaknya pesantren bisa melihat peluang-peluang baru yang dapat diciptakan guna meningkatkan kinerjanya guna kelangsungan hidup pesantren.

Selain sisi kelembagaan yang meninjau keadaan pesantren dari sisi serta model pengajarannya, sisi kelembagaan pesantren pula dapat dilihat dari perkembangan pesantren dari tahun ke tahun, walaupun data tersebut merupakan data global berdasarkan statistik pondok pesantren yang ada di Indonesia yang hampir memiliki nasib yang sama, seperti banyaknya kalangan pesantren yang mengeluh, tentang sulitnya pengelolaan dana pesantren yang minim, sementara ketika ada sebagian mereka untuk meningkatkan model ekonomi pesantrennya dengan mengadakan pinjaman mengalami kesulitan. Padahal sisi yang menjadi kelemahan pesantren adalah dari kebanyakan pesantren yang ada belum memiliki budaya mendata aset mereka secara efektif, padahal data tersebut akan menjadi bahan pertimbangan lembaga dibiayai untuk mengucurkan dana kepada mereka.

Menurut data terkini seperti yang dimuat di majalah al-zuytun edisi ke 20 menunjukkan bahwa di Indonesia bermukim sekitar 13.000 pesantren, walaupun ada dari sebagian mereka tidak terdata dalam statistik pondok pesantren Indonesia yang dikeluarkan oleh

Educational Mangement Infromation System (EMIS), sebuah lembaga yang berkolaborasi dengan dirjen binbaga departemen agama R.I, menurut data ini, hanya sekitar 11.312 pesantren yang terdata, dengan kapasitas jumlah santri sekitar 2.737.805 santri dengan rata-rata dengan biaya santri dalam waktu satu tahun sekitar Rp. 43.405,-, kesulitan data diatas di alami oleh Jamaluddin salah seorang peneliti EMIS yang mendata seluruh pesantren yang ada di Indonesia, dan hal ini mengalami kesulitan yang cukup berarti, diantaranya sulitnya jangkauan ke daerah-daerah terpencil tidak mengembalikan data serta isian formulir yang telah dipersiapkan dengan alasan yang bervariasi, dan merangkum pesantren menjadi tujuh parameter, diantaranya; berdasarkan tipe pondok pesantren, karakteristik santri, pendidikan umum yang diselenggarakan pesantren, madrasah diniyah yang diselenggarakan pesantren, struktur tenaga pengajar, kegiatan ekonomi dan sosial, dan karakteristik bangunan serta keuangan pesantren.

4. Pembahasan tentang Kesiapan generasi muda melakukan perubahan.

Kesiapan generasi muda dalam melakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh masyarakat sebenarnya tidak lepas dari berbagai bentuk kebutuhan dan desakan yang sekaligus merupakan ancaman bahkan peluang seperti yang diungkapkan diatas, bahwa pesantren memiliki unsur yang kuat untuk melakukan perubahan, sebab jika hal ini tidak dilakukan, maka di khawatirkan akan menjadi ancaman yang

sekaligus menjadi tantangan yang cukup berarti bagi kelangsungan hidup pesantren.

Kesiapan generasi muda dalam melakukan perubahan sebenarnya tidak lepas dari orientasi yang digariskan pada pendiri pesantren terdahulu, dimana mereka selalu berorientasi kepada ajaran ini dakwah yaitu islam sebagai *rahmatan lil alamin*, oleh sebab itu inti dakwah yang disampaikannya pun harus melalui jalan *bilhikmah wal mauidlatil hasanah* (dengan perkataan dan perbuatan yang baik).

Mangacu kepada orientasi diatas, sebelum kaum muda melakukan suatu perubahan, maka diperlukan berbagai pertimbangan seperti berikut; (1) tindakan nyata (*bil lisaanil hal*) (2) percontohan (*ukhwah hasanah*) (3) manajemen (profesionalisasi pengelolaan kelembagaan).

4.1. Tindakan Nyata

Tindakan nyata merupakan suatu contoh atas perubahan seseorang yang secara otomatis merupakan suri tauladan yang akan diritu pihak lain baik oleh santri, siswa, jama'ah serta kelompok lain yang menganggap masih memiliki figur yang pantas untuk dicontohnya, hal ini tidak lepas dari peran guru yang dicontoh oleh siswanya, kyai yang dicontoh oleh santri dan jama'ahnya, atasan yang biasanya dicontoh oleh bawahannya.

Dalam kapasitas yang demikian, maka tindakan nyata merupakan contoh yang paling baik dibandingkan contoh dengan kata-kata, dan hal ini akan lebih bijaksana ketika melihat rujukan

yang dikemukakan oleh Malik Fajar dalam mengungkapkan sistem dakwah yang dilakukan oleh para wali yang sekaligus merupakan penerus perjuangan para nabi dalam mengajarkan dan menyebarluaskan islam, yakni dengan metode;

- Mengajak masuk islam terhadap orang-orang yang terdekat atau keluarga sendiri, disini keluarga merupakan kunci utama dalam arti pemberi kekuatan sekaligus keteladanan.
- Mengajak masuk islam terhadap tetangga-tetangga dengan cara diam-diam (*sirron*), sembunyi-sembunyi, berbisik-berbisik dari hati ke hati terhadap tokoh dan pemuka masyarakat.
- Mengajak masuk islam terhadap masyarakat luas dengan cara terang-terangan (*jarron*) setelah tersusun kekuatan dan dukungan baik dari pihak keluarga maupun dari tokoh masyarakat dan tetangga dekatnya.

Perilaku semacam ini nampak banyak dijumpai di kalangan kyai dan ulama di lingkungan pesantren yang dijadikan sumber data penelitian, seperti di pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo sendiri melakukan dakwah dengan berbagai cara yang dapat menyentuh hati nurani masyarakat, diantaranya dengan melakukan haul (peringatan satu tahun) kyai dan tokoh ulama yang wafat, serta dengan berbagai bentuk kegiatan lain terutama memperingati hari-hari besar islam seperti maulid nabi Muhammad SAW yang disamping

memperingati hari kelahiran nabi Muhammad juga memahami misi yang dibawa oleh umat nabi dalam menyebarkan ajaran Islam.

Tindakan nyata yang dilakukan oleh kyai sudah banyak kita perhatikan, bahkan telah merintis usaha-usaha dakwah yang cukup maju, hal ini dapat kita ketahui melalui berbagai bentuk kegiatan yang dilakukan, diantaranya yang paling menonjol adalah bentuk pendirian pesantren Jagasatru, pesantren Al-Istiqomah, dan pesantren Darul Masoleh dalam masalah kesehatan umat, hal ini dibuktikan dengan pendirian puskesmas pesantren, walaupun hal ini merupakan paket bantuan, namun kepedulian sosial yang cukup tinggi dari pihak pemerintah serta kerjasama yang baik dalam rangka ikut berpartisipasi menegakkan bangsa.

4.2. Percontohan (*ushuwah hasanah*)

Salah satu hal yang dianggap memiliki peran yang penting bagi pemetaan dan perencanaan dakwah Islamiyah adalah dengan memberikan contoh yang jelas dan tepat, seperti memijam hasil penelitian Malik Fajar yang mengekspose pondok pesantren Ngabar yang dianggap memiliki peran perjuangan Islam Ponorogo, dan dari peta ini, maka kita akan menempatkan masalah pendidikan sebagai prioritas utamanya, maka permasalahan yang terjadi pada dunia pendidikan penanganan yang cukup serius.

Percontohan yang dilakukan oleh generasi terdahulu dalam menyebarkan Islam di kota Cirebon dirintis oleh para wali yang

kemudian dilanjutkan oleh para kyai yang menyebarkan islam lewat tradisi budaya masyarakat Cirebon, sehingga salah satu contoh yang masih terlihat pada saat sekarang yaitu sandiwara kecirebonan, dan sandiwara lainnya yang sebenarnya merupakan misi yang semula adalah menyebarkan islam lewat dunia pewayangan, dimana pada saat itu masyarakat Cirebon gandrung akan kesenangan pada dunia pewayangan.

4.3. Manajemen Pesantren Pada Dunia Profesional

Unsur dasar dari manajemen adalah meliputi berbagai komponen terkait seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, dan keempat sistem operasional ini merupakan kinerja yang sinerjik, sehingga tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya.

Perencanaan itu sendiri meliputi (1) fokus perencanaan, (2) elemen-elemen perencanaan, dan (3) arti penting sebuah perencanaan yang matang, dan pembagian arti penting perencanaan itu sendiri meliputi; koordinasi upaya-upaya, kesiapan untuk mengalami perubahan, pengembangan hasil, dan pengembangan manajemen serta prioritas sasaran serta berbagai pendukung lainnya yang dapat mempengaruhi kepada keberhasilan atas perencanaan yang matang.

4.3.1. Fokus Perencanaan

Fokus perencanaan sebenarnya lebih memusatkan perhatian akan sesuatu program yang akan datang, sehingga

dalam kapasitas seperti ini kyai memiliki tanggung jawab yang penuh atas perubahan yang tidak di duga dan perubahan yang sifatnya mendadak, seperti dalam pergantian kepemimpinan itu sendiri, kyai harus menyadari betul bahwa keadaan pengganti ma sa depan yang dijadikan andalan oleh kyai harus diprediksi sedini mungkin siapa yang akan melanjutkan kepemimpinannya, sehingga fokus perencanaan kyai adalah mempersiapkan kyai sepuh (pemimpin) harus dapat diperhitungkan sedini mungkin.

Fokus perencanaan yang dibuat oleh pesantren bende kerep dan cibogo nyaris tidak ada model perencanaan yang demikian, bahkan membicarakan hal tersebut dianggap tabu oleh pemimpin pesantren, dan hal itu tidak lepas dari anggapan pemimpin pesantren yang menyakini bahwa pesantren adalah merupakan media penyebaran agama Allah, oleh sebab itu pasti Allah akan menjaganya dari kepunahan, sebab menurut pendapat mereka bahwa kepunahan pesantren berarti kepunahan ajaran agama Allah, dan kepunahan agama Allah berarti hilangnya orang alim yang menyebarkan ajaran tersebut, dan hilangnya orang alim, maka pesantren pun akan punah dengan sendirinya.

Pemahaman yang demikian sebenarnya harus dijadikan suaut alasan yang cukup mendasar bagi pengelola pesantren

untuk mempersiapkan model perencanaan yang terfokus pada persiapan-persiapan yang dilakukan oleh pimpinan pesantren dalam menyambut kedatangan pemimpin berikutnya, namun nampaknya hal itu bukan alasan penting bagi mereka, sebab disamping mereka memiliki alasan tersendiri juga mereka yakin akan kepastian janji Allah (menurut mereka) benar, padahal melihat dari situasi dan kondisi yang sekarang terjadi, kyai justru harus memiliki visi dan fokus perencanaan yang matang tentang mengatasi kepunahan pesantren sebab kyai lebih mengerti pada bidang seperti ini.

Berbeda dengan pesantren lainnya seperti di Al-Istiqomah kanggarksan yang kyai cenderung memiliki fokus perencanaan yang cukup matang, sebab hal ini terbukti dari kesiapan-kesiapan beliau (alm) dalam membekali diri penerusnya untuk melanjutkan tampuk kekuasaan kyai yang menyadari akan pergantian kepemimpinan yang disandang seseorang bahwa tidak akan kekal dan abadi, oleh sebab ini merupakan usaha sadar yang dilakukan KH. Abdurrahman (alm) dalam mempersiapkan calon pengganti berikutnya.

Bukti itu semua diantaranya mempersiapkan Drs. KH. Fathullah Rahman untuk melanjutkan kuliah di IAIN sampai dengan mendapatkan gelar sarjana S-1 kependidikan islam, sebab diyakini hal ini akan cukup membekali penerusnya untuk

mengelola dan melanjutkan cita-cita perjuangan pesantren, hal yang sama dialami pula oleh pesantren Siti Fatimah yang cenderung cekatan dalam mempersiapkan calon pengganti berikutnya yang didominasi oleh keluarga pesantren, bahkan visi yang lebih luas dikembangkan oleh pesantren ini adalah dengan mengembangkannya dengan mendirikan pesantren Darul Masoleh yang lebih merupakan pengembangan pesantren induk (Siti Fatimah), fokus perencanaan yang sama di jalankan pula oleh pesantren Al-Ikhlas, namun nampaknya kepentingan pribadi lebih mendominasi pesantren ini, sebab generasi berikutnya yang dianggap mampu oleh masyarakat untuk memimpin pesantren adalah jauh pada menantunya yaitu KH. Suja'i Amin, namun nampaknya tidak demikian adanya, sebab KH. Suja'i Amin sendiri tertarik untuk membuka dan mengembangkan pesantren sendiri, sehingga pengelolaan pesantren Al-Ikhlas itu sendiri sampai sekarang masih memerlukan tangan-tangan terampil untuk dapat turun tangan dalam mengelola kepunahan pesantren tersebut.

Fokus perencanaan yang paling tepat telah dilakukan oleh pesantren Jagasatru yang cenderung mempersiapkan generasi berikutnya dengan di rencanakan sedemikian rupa, sehingga fokus perencanaan yang dibuat oleh Kang Ayip Muhamad telah membekali generasi berikutnya yaitu Ustad Hasanah yahya

yang sampai saat ini masih melanjutkan studinya di Kairo, hal ini merupakan bentuk kepedulian serta perencanaan yang sangat matang yang dibuat oleh kyai untuk melemparkan tanggung jawab kepemimpinan pesantren pada generasi berikutnya, sehingga secara lebih tegas dapat dinyatakan bahwa fungsi perencanaan adalah mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi saran-saran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut (Winardi, 1989; 188).

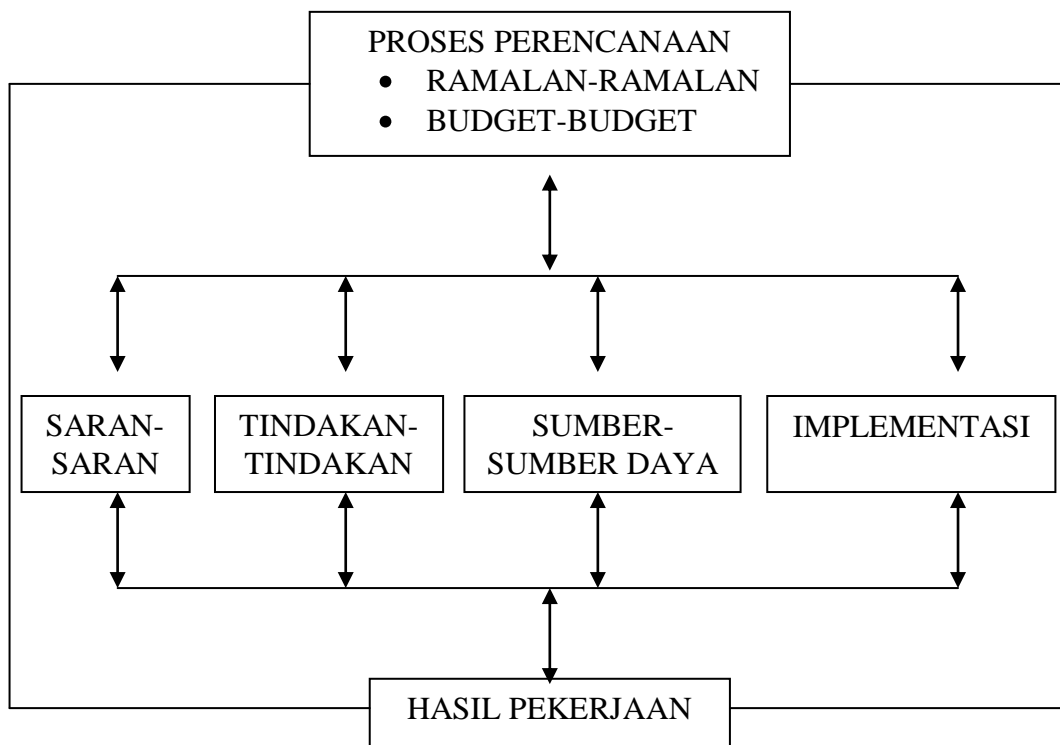
4.3.2. Elemen-elemen Perencanaan

Perencanaan memiliki fungsi pengambilan keputusan untuk mengambil berbagai langkah serta kebijakan-kebijakan organisasi yang dapat ditempuh diantaranya berdasarkan sasaran, tindakan, sumber daya dan implementasi. Sasaran sendiri biasanya menyatu dengan rencana- rencana yang telah disusun sedemikian rupa sehingga dapat menspesifikasi kondisi-kondisi di masa mendatang yang dianggap tepat oleh perencanaan.

Sasaran yang dilakukan oleh pesantren dalam merencanakan sistem kerja yang sinerjik adalah diantaranya dengan melakukan berbagai kegiatan yang menyatu dengan masyarakat, diantaranya menyatu dalam memperingati hari-hari besar islam, dan bahkan hal ini merupakan tindakan langsung yang menyatukan pesantren dengan masyarakat.

Elemen perencanaan yang dibuat oleh suatu organisasi berbeda dengan lainnya, walaupun demikian dalam tataran substansinya memiliki kesamaan, pada organisasi-organisasi tertentu, perencanaan merupakan upaya gabungan para kerja manajer dan staf, namun pada tataran organisasi pesantren sepenuhnya dimiliki oleh kyai sebagai pemegang kekuasaan tunggal, oleh sebab itu dengan melihat ini, maka elemen perencanaan memiliki fungsi sebagaimana yang disarikan dari (Winardi, 1989; 190), yang membahas tentang fungsi suatu perencanaan, dan hal tersebut tercantum dibawah ini;

Gambar : 10
Fungsi Perencanaan Organisasi



Gambar diatas menunjukkan suatu bukti bahwa rencana-rencana dan suatu organisasi interen mencakup sasaran serta

tindakan-tindakan, sumber daya serta implementasinya yang ditujukan untuk mempehatikan hasil pekerjaan sesuatu organisasi pada masa mendatang.

4.3.3. Pentingnya Perencanaan

Perencanaan dapat terjadi pada sumber sektor dan semua tingkat organisasi, baik organisasi nirlaba ataupun orgnaisasi yang bergerak dalam bidang sosial sekalipun, oleh sebab itu otoritas, persuasi dan kebiksanaan merupakan alat yang dipegunakan pimpinan dalam melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun, (Winardi, 1989; 212).

Otoritas merupakan suatu bentuk yuridis kekuasaan dalam arti bahwa ia menyertai posisi yang bersangkutan, oleh sebab itu hak untuk mengambil suatu keputusan merupakan kewenangan mutlak yang di miliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Otoritas yang dilakukan kyai adalah diotentasikan atau dialaksanakan kepada santri jama;ahnya, namun yang perlu menjadi catatan adalah bahwa otoritas seringkali cukup untuk mengimplementasikan rencana-rencana yang cukup sederhana, namun rencana yang dianggap kompleks dan yang bersifat komprehensihif jarang sekali dapat diimplementasikan melalui otoritas, oleh sebab itu, pendekatan persuasi dapat diterapkan.

Persuasi merupakan suatu proses sebuah rencana kepada pihak yang akan mengimplementasinya, hal ini berarti komunikasi informasi merupakan kebutuhan yang utama dalam memahami implikasi dari sebuah rencana yang akan dilaksanakan, sehingga persuasi dilaksanakan dalam rangka pengambilan kebijakan yang dilakukan oleh para pimpinan, organisasi, dan kebijakan itu sendiri merupakan alat manajemen penting untuk melaksanakan rencana-rencana yang hendak dilaksanakan, baik rencana jangka pendek, menengah, dan merencanakan jangka panjang sekalipun.

Dalam melaksanakan kebijakan tersebut, maka dapat diterapkan berbagai unsur, diantaranya fleksibilitas, sifat komprehensif, etikal, kejelasan, dan koordinasi, dan konsep seperti ini dapat diterapkan pula pada setiap program kaderisasi yang akan dilakukan oleh suatu organisasi.

Kaderisasi yang dilakukan oleh pesantren pada dasarnya mengadakan dua jenis materi; yaitu (1) materi ideologis, (2) materi substansial empirik, lebih jauh Winardi mengemukakan bahwa kaderisasi yang dilaksanakan pada umumnya memberikan perhatian masalah substansial empiris secara realistis pada ideologinya, sehingga hasilnya yang muncul ke permukaan adalah para kader mahir dalam berargumentasi secara ideologis, tetapi kurang mampu untuk memberikan

substansi yang realistik pada gagasan ideologi mereka, tetapi tidak mampu menghubungkan pedoman ideologis dengan kehidupan nyata, mereka lalu menjadi dogmatis, dan pemikiran dogmatis jarang dapat menyelesaikan masalah-masalah yang nyata.

Kaderisasi yang dilakukan oleh pesantren berkisar antara masalah ideologi yang dilakukan atau diwariskan oleh pendiri dan pemimpin terdahulu, sehingga ideologi yang digariskan oleh pendiri pesantren terdahulu nampak ke permukaan bersamaan dengan sifat dan karakteristik yang melekat pada perilaku kehidupan keseharian.

Kaderisasi yang dilakukan oleh pesantren bender kerep dan pesantren cibogo berkisar pada tataran ideologi, sehingga masalah yang muncul ke permukaan adalah semacam bentuk kebiasaan atau perilaku yang melekat pada kehidupan keseharian pemimpin yang cenderung menggunakan sistem tradisional dalam menyikapi berbagai kasus serta permasalahan yang terjadi, sehingga akibatnya adalah transmisi nilai ideologis melekat pada nilai sosiologis lingkungan masyarakat pesantren .

B. Perubahan Model Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren

Studi atas gaya kepemimpinan pesantren cenderung mengalami perubahan dari satu gaya ke gaya lainnya, bahkan ada yang beberapa gaya

yang diterapkan oleh salah seorang kyai dalam satu pesantren yang sama, hal ini mengundang perhatian yang cukup berarti bagi pendalaman studi atas kepemimpinan pesantren tersebut, diantara kepemimpinan yang dimaksud adalah , gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan rasionalisti, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan diplomatik, gaya kepemimpinan partisipasif, gaya kepemimpinan laissez faire, dan gaya kepemimpinan demokratis semu, bahkan sampai gaya kepemimpinan pofesional.

1. Pembahasan tentang Perubahan dari Gaya Kharismatik ke Patenalistik

Kepemimpinan kharismatik hampir menempel sepenuhnya dengan gaya kepemimpinan setiap kyai yang mengelola dan memimpin pesantren, dimana gaya kepemimpinan kharismatika itu sendiri suatu penilaian yang dilontarkan oleh santri atau jama'ahnya yang memiliki anggapan bahwa kyai merupakan pewaris para nabi dalam menyebarkan misi dan ajaran islam, sehingga dari kepercayaan tersebut, santri dan jama'ahnya memiliki anggapan bahwa kyai memiliki kekuasaan yang berasal dari Tuhan.

Kepercayaan yang demikian terbentuk dengan sendirinya, dan bukanlah satu yang dianggap rekayasa, bahkan penilaian seperti ini ada yang datang dari masyarakat sekitarnya yang bukan jama'ah pesantren tersebut, kasus seperti ini di dapat dari pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo yang cenderung menganggap bahwa kyai merupakan perpanjangan tangan Tuhan dalam menyebarkan misi dan ajarannya, tokoh-tokoh yang sekaligus merupakan pendiri pesantren KH. Mbah

Sholeh dianggap sebagai tokoh kharismatik baik dilingkungan masyarakat sekitarnya ataupun diluar lingkungan masyarakat desa tersebut, sehingga dengan ke kharismatikannya beliau dapat membentuk image masyarakat yang meyakini bahwa beliau memiliki ilmu laduni (ilmu yang di dapat tanpa belajar), bahkan ada anggapan lain yang cenderung menganggap bahwa KH. Mbah Sholeh memiliki kemampuan yang luar biasa baik dalam melihat nasib seseorang ataupun dalam memprediksi berbagai kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, hal ini pula yang membentuk kepercayaan masyarakat akan sosok pemimpin yang menimbulkan kharismatika yang tinggi itu.

Anggapan lain yang dapat membentuk kharimatika kyai seperti KH. Mbah Sholeh adalah ucapan beliau yang diyakini akan terbukti kebenarannya, baik dalam perkataan keseharian ataupun dalam perbuatan beliau yang senantiasa memberikan contoh dan perilaku yang baik, sehingga hal seperti ini pula yang mengangkat derajat kharismatika beliau.

Hal yang sama dialami pula oleh KH. Mbah Muslim sebagai generasi kedua yang berwenang atas maju mundurnya pesantren Bende Kerep, sehingga dengan kesabaran beliau dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi dapat menimbulkan tingkat kepercayaan yang tinggi dan melekat di hati sanubari masyarakat, sehingga KH. Muslim dianggap oleh masyarakat memiliki karomah, atau semacam kekuatan ghaib yang dapat menyembuhkan berbagai penyakit yang di derita oleh siapapun yang menderita penyakit tersebut, dalam pandangan islam

kekuatan ghaib yang dimiliki oleh seseorang dibagi ke dalam empat bagian yang diuraikan oleh Mastuhu yakni; *isti'rad* yaitu kekuatan yang diberikan kepada manusia non muslim yang sifatnya memanjakan mereka selama masih hidup di dunia, dengan kata lain mereka diberikan kebebasan selama masih hidup di dunia dengan kelebihan-kelebihan yang ia miliki, sedangkan *mu'awanah* adalah kekuatan ghaib yang diberikan oleh Allah kepada orang muslim yang sifatnya adalah untuk kebaikan, dan *karomah* itu sendiri merupakan sesuatu kekuatan ghaib yang diberikan kepada seorang muslim yang sifatnya untuk kebaikan dan kekuatan, sedangkan *mu'jizat* hanya diberikan kepada nabi yang dianggap memiliki kekuatan untuk mengalahkan orang-orang kafir yang cenderung memusuhi.

Cerita lain yang dapat dihimpun dari penelitian dengan terlibat langsung yaitu kelebihan yang dimiliki KH. Mbah Abu Bakar, yang memiliki *karomah* sehingga orang terutama santri dan jama'ahnya menganggap bahwa KH. Mbah Abu Bakar adalah orang yang dipercaya memiliki ilmu yang dimiliki oleh KH. Mbah Abu Bakar, masyarakat kian hari kian segan terhadap perangnya yang dimiliki oleh KH. Mbah Abu Bakar, sehingga dari sifatnya yang cenderung mengayomi santri dan jama'ahnya serta lingkungan masyarakat sekitar, maka kharismatika KH. Mbah Abu Bakar semakin mencuat kepermukaan.

Hal yang sama dialami pula oleh KH. Faqih yang merupakan penerus perjuangan pendiri pesantren terdahulu, walaupun kharismatika

kepemimpinan beliau sedikit mengalami pergeseran penilaian, baik dari santri dan jama'ahnya juga dari lingkungan masyarakat sekitarnya, sehingga gaya kepemimpinan yang terdahulu nampaknya mengalami suatu perubahan yang cukup berarti bagi gaya kepemimpinan pesantren Bende Kerep, yaitu bergeser dari gaya kepemimpinan kharismatika menuju gaya kepemimpinan yang bersifat paternalistik.

Gaya kepemimpinan paternalistik lebih cenderung bahwa kyai memiliki berbagai kemampuan yang harus di teladani oleh santri dan jama'ahnya sehingga anggapan kyai sebagai bapak pesantren sangat kental sekali, dan hal inilah nampaknya yang melekat kuat pada gaya kepemimpinan KH. Fiqih sebagai generasi ke empat dari pesantren Bende Kerep, sehingga sifat-sifat kebapakan lebih menonjol pada pribadi beliau, sehingga hal inilah yang sekaligus membentuk perilaku beliau untuk berperilaku seperti layaknya seorang bapak yang menjadi panutan bagi anak-anaknya, dan sasaran utama bukan hanya santri dan jama'ahnya melainkan lingkungan masyarakatnya.

Sifat kebapakan yang muncul pada pribadi KH. Fiqih lebih menekankan pada sisi *top-down*, beliau cenderung menjadi tempat bertanya tentang berbagai permasalahan yang terjadi, bahkan ketika musibah menimpa pada seseorang, menurut beliau cenderung bersifat cobaan dan ujian oleh sebab itu jalan keluar dari musibah itu adalah dengan bersabar diri kepada Allah SWT.

Perubahan gaya kepemimpinan kharismatika dialami pula oleh kepemimpinan pesantren Al-Istiqomah Kanggraksan, walaupun dalam kadar yang lebih kecil bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan kharismatika kepemimpinan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo. Pesantren Al-Istiqomah mengalami perubahan gaya kepemimpinan dari kharismatika ke gaya kepemimpinan diplomatik, walaupun dalam pesantren ini terkadang cenderung mencampurkan gaya kepemimpinan tersebut secara bersamaan, yaitu kharimatik, diplomati dan partisipatif.

Gaya kepemimpinan kharismatik yang diwariskan oleh KH. Aburrahman (alm) tidak menyusutkan penilaian masyarakat akan kharismatika yang dimiliki oleh Drs. K. Fathullah Rahman, sebagai sosok yang sederhana, beliau memiliki kharisma yang tinggi baik di kalangan santri ataupun jama'ahnya, hal ini dibuktikan oleh santrinya yang sangat segan kepada Drs. K. Fathullah Rahman, walaupun gaya kepemimpinan kharismatika beliau cenderung dikombinasikan dengan gaya diplomatik dan partisipatif.

Gaya kepemimpinan diplomatika yang dimiliki oleh K. Fathullah Rahman lebih mengutamakan pendekatan-pendekatan kepada santri dan jama'ahnya didasarkan atas disiplin berbagai ilmu yang dimilikinya, sosok beliau yang memahami didaktik dan methodik, juga menguasai isi kitab ta'lim muta'alim, beliau cenderung menampilkan sosok materi penyampaian pengajaran yang berbeda dengan KH. Abdurrahman, sebab

K. Fathullah Rahman dalam berbagai kegiatan baik dalam penyampaian materi pengajian ataupun kegiatan lain cenderung mengadakan pendekatan-pendekatan yang bersifat resmi, walaupun terkadang beliau mengombinasikannya dengan gaya yang cenderung mendekati santri dan jama'ahnya dengan sistim terbuka, sehingga Kyai lebih mengetahui berbagai tingkat kesulitan yang di hadapi oleh santrinya, bersamaan dengan itu, gaya kepemimpinan K. Fathullah Rahman juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan paternalistik walaupun kadar paternalistik yang melekat pada perilaku kepemimpinannya tidak begitu kental seperti pada gaya kepemimpinan yang lain, sehingga sesekali gaya kepemimpinan ini muncul karena menurut anggapan santri beliau merupakan sosok yang kebabakan, karakteristik ini muncul karena perangai beliau yang sabar, lemah lembut dalam bertutur kata, dan cenderung mengayomi kehidupan anak santri dengan menganggap anak sendiri, dan perangai seperti hal ini sudah ditunjukkan oleh beliau ketika orang tuanya masih hidup, terlebih setelah KH. Abdurrahman meninggal, maka beliaulah yang menjadi sosok anutan seperti layaknya seorang bapak.

Hal seperti ini dialami pula oleh gaya kepemimpinan pesantren Siti Fatimah, sebagai sosok kepemimpinan yang kharismati, KH. Sholohin di kenal dengan sosok yang sederhana, murah senyum dan hampir tidak pernah marah, perangai, kesabaran, serta keuletan KH. Sholihin merupakan bekal yang cukup mendalam bagi santri Siti Fatimah untuk cenderung meniru perilaku beliau, walaupun tidak seluruhnya, namun

telah membekas pada hati nurani dan bahkan perilaku kehidupan santrinya yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain diatas kepentingan diri sendiri.

Kharismatika yang dimiliki oleh KH. Sholihin telah membekas baik pada santri, jama'ahnya dan juga keluarganya, sebagai sosok seorang bapak, beliau dikenal dengan sosok yang santun dan cenderung memberikan keluasaan kepada anak-anaknya untuk melakukan sesuatu yang dianggap baik menurut mereka, dan kebiasaan-kebiasaan ini sudah terbentuk dari semenjak beliau remaja sehingga akhirnya suatu saat beliau diberikan kepercayaan oleh seorang temannya untuk menitipkan satu orang anaknya untuk dapat belajar pada beliau, dan inilah sekaligus menjadi cikal bakal santri Siti Fatimah, walaupun di depan telah diterangkan bahwa pengambilan nama tersebut diambil dari ibu beliau yang bernama Siti Fatimah.

Sosok beliau yang penuh dengan kharismatik akhirnya merupakan suatu modal yang cukup mendasar bagi tingkat kepercayaan orang untuk menitipkan anaknya untuk di didik menjadi santrinya, sehingga akhirnya dari waktu ke waktu perjalanan sejarah perkembangan pesantren Siti Fatimah telah menjadi kepercayaan masyarakat dan melekat kuat di hati masyarakat sehingga berdatangan santri dari berbagai penjuru kota untuk sekolah sambil mesantren di pesantren tersebut.

Sosok beliau yang penuh dengan kharismatik, terkadang bergeser kepada gaya kepemimpinan yang partisipatif, dimana beliau cenderung

mendekatkan diri kepada santri-santrinya, sehingga antara santri dan kyainya seolah tidak ada batasan yang cukup mendasar, dan santri menganggap layaknya KH. Sholihin sebagai sosok seorang bapak yang mengayomi anak-anaknya, bahkan menempel pula akhirnya gaya kepemimpinan paternalistik kepada KH Sholihin, dimana kekeluargaan merupakan suatu bentuk yang dianggap ideal oleh sosok seperti KH Sholihin, dan hal ini terbukti disamping di akui oleh beliau sendiri, santrinya memiliki anggapan yang sama bahwa di pesantren ini merupakan sebuah keluarga yang harus memberi dan menerima satu dengan lainnya, memberi berarti memberikan kasih sayang kepada siapa saja dengan tidak memandang siapapun, dan menerima berarti dapat menerima suatu kritik dan masukan dari siapapun selama kritik yang diberikan merupakan keritik yang dapat membangun.

Dilihat dari gaya kepemimpinan yang beliau tunjukkan, secara empiris menunjukkan perbedaan dengan pesantren yang lainnya, walaupun tidak ada anggapan sedikitpun pada KH Sholihin bahwa santri dan jama'ahnya merupakan seseorang yang membutuhkan ilmu keagamaan, namun dengan sendirinya penilaian semacam ini tumbuh dan berkembang sendiri baik dikalangan santri ataupun jama'ahnya, dan kedekatan seperti ini nampaknya dijadikan suatu kesempatan oleh santrinya untuk semakin mendekatkan diri kepada kyainya dengan harapan dapat mengutarakan berbagai tingkat kesulitan yang dihadapinya, baik kesulitan dalam belajar ataupun dalam kesulitan lain terutama berhubungan dengan masalah biaya

pendidikan, oleh sebab itu tidak jarang santri yang mengeluh dengan masalah biaya akhirnya dibebaskan dari sumbangan biaya pendidikan untuk pesantren tersebut, sosok seperti ini akhirnya tertular pula pada generasi berikutnya, walaupun di lihat dari gayanya sosok pemimpin pesantren Darul Masoleh yang masih muda terkadang masih menunjukkan gejala emosi yang belum stabil, sehingga pendekatan yang lebih banyak dipergunakan adalah dengan menggunakan pendekatan birokratik, hal ini cenderung dipengaruhi pula oleh model lembaga yang dikembangkan oleh pesantren Darul Masoleh, dimana pengembangan pesantren ini lebih mengarah kepada model persekolahan, seperti dengan berdirinya diniyah, madrasah, dan tsanawiyah.

Gaya kepemimpinan yang kharismatik dimiliki pula oleh KH. Kusyaeri, walaupun pada sosok kepemimpinan beliau cenderung dipengaruhi oleh gaya dengan mengkombinasikan dengan gaya yang lainnya seperti otoriter patenalistik, hal ini tercermin lewat gaya kepemimpinan beliau yang cenderung memaksakan kehendaknya baik kepada santri ataupun jama'ahnya dan juga masyarakat sekitar, sehingga tidak jarang terdapat nada-nada miring yang kedengarannya kurang sedap, baik dalam masalah ketegasan hukum yang digariskan oleh beliau maupun dalam masalah yang lainnya seperti sosialisasi, diakui atau tidak sosok KH. Kusyaeri dianggap oleh sebagian masyarakat sebagai sosok yang pandai dalam bertabligh, sehingga beliau terkenal sebagai kyai yang pandai berceramah, dan orator adalah merupakan sebutan yang dianggap

tepat oleh masyarakat sekitar, dan sisi kelemahan dari gaya kepemimpinan seperti ini cenderung memaksakan kehendaknya, salah satu contoh kebebasan santri terpasung dan seolah mereka tidak diberikan kebebasan sama sekali baik dalam mengaji kepada kyai yang lain atau makan di luar pesantren, sehingga pernah ada ketentuan tersendiri bagi santri yang makan di luar pesantren maka akan mendapatkan teguran dari keluarga pesantren.

Otoriter paternalistik yang melekat pada gaya kepemimpinan pesantren ini sedikitnya telah merubah gaya kepemimpinan kharismatika beliau yang cenderung dipengaruhi oleh keluarga yang bahkan tidak mengetahui seluk beluk pesantren, sehingga akhirnya kyai lebih percaya kepada keluarganya di bandingkan kepada pengurus dan santri serta jama'ahnya, dan keterlibatan keluarga dan campur tangan keluarga inilah sebenarnya yang telah menggeser gaya kepemimpinan kharismatika beliau, sebab secara disiplin ilmu pengetahuan keagamaan tidak diragukan lagi kemampuan beliau dalam memahami kitab kuning serta kitab-kitab salaf lainnya, hal ini terbukti pula baik kepiawaian beliau dalam menerangkan kitab-kitab tersebut ataupun dalam berceramah yang sering mengaitkan permasalahan-permasalahan politik, sosial, ekonomi, dan lainnya di imbangi oleh keterangan keagamaan yang sedikit banyaknya dapat menarik perhatian pendengar, dan beliau terkenal dengan kepandaiannya dalam berceramah, sehingga terdapat suatu kebiasaan yang dilakukan oleh pesantren untuk melatih diri santri-santrinya untuk berlatih

berceramah, dan hal ini biasanya dilakukan setiap malam jum'at, dan ketika suatu hari kyai ada halagan untuk hadir di sebuah acara pengajian, maka tidak jarang kyai mewakili kepada santrinya yang dianggap senior untuk menggantikannya.

Gaya kepemimpinan kharismatika beliau sudah tidak diragukan lagi, sehingga beliau selalu menanamkan kebiasaan-kebiasaan pada santrinya untuk hidup sesuai dengan pola landasan seperti *ikhlas*, *barokah*, dan *ibadah*, nilai-nilai seperti inilah sebenarnya yang dapat mengukir nilai-nilai kharismatika kepemimpinan beliau, walaupun pada akhirnya gaya kepemimpinan kharismatik ke gaya kepemimpinan paternalistik, hal ini karena kebiasaan yang dilakukan oleh keluarga yang menganggap KH. Kusyaeri dengan sebutan “mama”, dan akhirnya santri serta jama'ahnya pun memanggilnya dengan sebutan yang sama, dan hal inilah yang cenderung membentuk gaya kepemimpinan beliau.

Kasus yang sama dialami pula oleh pesantren Jagasatru yaitu yang memiliki gaya kepemimpinan kharismatik, Kang Ayip Muhamad terkenal dengan sosok yang kharismatik bukan saja di kalangan santri dan jama'ahnya melainkan di kalangan pejabat pemerintah daerah dan pemerintah pusat, hal ini dapat dilihat dari daftar dan jumlah tamu yang berkunjung ke pesantren beliau, sehingga tidak jarang dalam satu hari terdapat banyak tamu yang mengunjungi beliau, sehingga kalau sempat diadakan buku tamu dan tamu tersebut mengisi buku tersebut, maka besar kemungkinan akan tertera dengan jelas tamu-tamu yang pernah

mengunjungi beliau hanya untuk meminta nasihat dan bahkan bertanya tentang hukum.

Sosok kyai yang satu ini merupakan sosok serta kebanggaan masyarakat Cirebon, sebab disamping memiliki sifat yang sabar kharismatika yang tinggi, beliau juga dikenal dengan sosok yang keras dalam memerangi kebatilan, bahkan pernah diterangkan oleh sebuah sumber, beliau pernah mengunjungi tempat minum-minuman keras dan berjudi, sehingga akhirnya diketahui oleh pengelola tempat tersebut beliau adalah Kang Ayif Muhamad, maka ketakutan pun selalu menghantui mereka sebagai pengelola yang akhirnya menutup tempat hiburan mereka.

Gaya kepemimpinan kharismatika dalam ke enam pesantren yang dijadikan sebagai sumber data apabila digambarkan dapat terlihat perbedaan yang cukup mendalam, terutama perubahan gaya kepemimpinan kharismatika ke gaya kepemimpinan paternalistik, yaitu dengan urutan pesantren Bende Kerep menempati posisi pertama yang selanjutnya disusul oleh pesantren Cibogo, sedangkan posisi ketiga ada pada pesantren Siti Fatimah dan posisi terakhir di tempati oleh pesantren Jagasatru, artinya terdapat graduasi yang cukup mendasar bagi pesantren-pesantren tersebut dalam perubahan gaya kepemimpinan kharismatikanya walaupun dalam kadar yang berbeda.

2. Pembahasan tentang Perubahan gaya Kepemimpinan Kharismatik ke Rasionalistik

Perubahan gaya kepemimpinan seperti ini (dari kharismatik ke rasionlistik) dialami oleh beberapa pesantren, perbedaan yang didasarkan pada perubahan gaya kepemimpinan tersebut dialami oleh pesantren Jagasatru, karena santri memiliki anggapan bahwa Kang Ayif Muhamad sebagai sosok kyai yang memiliki kedalaman ilmu agama islam serta ilmu lainnya, maka memiliki kewenangan untuk dapat memimpin pesantren tersebut, walaupun sampai saat sekarang, beliau tidak pernah mengaku sebagai pemimpin pesantren tetapi sebagai pengasuh pondok pesantren, sebab hal ini secara terbukti kepengurusan pesantren sepenuhnya diberikan kepada santri dan pengurus lainnya, dan dalam posisi ini, maka beliau hanya sebagai penasihat.

Sosok Kang Ayif Muhamad bagi santri dapat dijadikan sebagai sosok kyai, bapak, guru, penasihat, sebagai sosok seorang kyai beliau memiliki kedalaman ilmu pengetahuan yang sangat luas, sehingga siapapun memiliki kewajiban untuk menimba ilmu pengetahuan tersebut dan belajar padanya, sedangkan kapasitas sebagai seorang bapak, dari perangai beliau yang sangat bersahaja yang penuh dengan kewibawaan seakan memancarkan kasih sayang dalam kepada santri dan jama'ahnya serta kepada masyarakat sekitar, sedangkan dalam posisi sebagai seorang guru, beliau memiliki banyak santri yang sudah tersebar ke berbagai penjuru kota, dan sebagai seorang penasihat, beliau dapat dijadikan sebagai nara sumber baik dalam kegiatan seminar maupun dalam kegiatan – kegiatan lainnya.

Sosok kharismatika beliau terkadang dikombinasi dengan gaya kepemimpinan lainnya, namun yang lebih cenderung adalah gaya kepemimpinan kharismatika beliau dipadu dengan gaya kepemimpinan yang rasionalistik, walaupun hal ini adalah salah satu anggapan yang dilontarkan oleh santri dan jama'ahnya, namun akhirnya membekas pada diri beliau sebagai sosok yang dijadikan panutan santri dan jama'ahnya, hal yang sama pula sebenarnya dialami oleh pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo, walaupun kadar keyakinan santri dan jama'ahnya tidak sekental keyakinan santri dan jama'ahnya pesantren Jagasatru.

Kayakinan santri dan jama'ah pesantren Bende Kerep memiliki anggapan bahwa disamping sosok KH. Faqih itu sendiri dianggapnya memiliki kedalaman ilmu pengetahuan yang luas, sehingga santri dan jama'ahnya memiliki anggapan yang sama bahwa KH. Faqih memiliki keistimewaan tersendiri dibandingkan dengan kyai lainnya, hal ini terlihat dari keyakinan santrinya yang memiliki anggapan bahwa KH. Faqih mendapatkan keberkahan ilmu yang sangat luar biasa, sehingga diyakini bahwa beliau bukan saja seorang kyai namun mendekati kepada predikat di atas kyai, walaupun sampai sekarang santri dan jama'ahnya tidak menyebutkan gelar apa yang ada setingkat lebih tinggi bagi sosok KH. Faqih, sebab beliau sendiri merupakan generasi ke empat pesantren Bende Kerep yang tidak mendapatkan gelar "embah" dari kalangan santri dan jama'ahnya.

Ketika di konfirmasi kepada santrinya, mereka sendiri tidak mengerti bagaimana sebenarnya sosok KH. Faqih, namun kata-kata yang tercetus dari keterangan mereka memberikan gambaran bahwa KH. Faqih merupakan sosok kyai yang kharismatik khususnya di kalangan santri dan masyarakat Bende Kerep, namun menurut analisa yang di dasarkan atas temuan-temuan diatas, penulis dapat memberikan satu garis besar tentang gaya kepemimpinan beliau yang cenderung mengarah kepada perubahan dari gaya kepemimpinan kharismatika menuju ke arah gaya kepemimpinan rasionalistik, seperti yang dialami oleh pesantren Cibogo.

3. Pembahasan tentang Perubahan Gaya Kepemimpinan Paternalistik ke Otoriter-Birokratik

Gaya kepemimpinan pesantren Al-Ikhlas merupakan salah satu pesantren dari sekian banyak pesantren yang dijadikan sumber data penelitian yang dianggap disamping memiliki gaya yang sama dengan pesantren lainnya, namun pesantren ini juga cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang mengalami suatu perubahan terutama dari gaya kepemimpinan paternalistik ke gaya kepemimpinan otoriter-birokrat, hal ini cenderung nampak dari gaya kepemimpinan KH. Kusyaeri yang memiliki perangai yang keras, sehingga penilaian masyarakat, santri dan jama'ahnya cenderung menyebutnya dengan sebutan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan paternalistik.

Sifat dan gaya kebabakan yang dimiliki oleh beliau seakan memberikan landasan yang kuat bagi penilaian santri dan jama'ahnya,

dengan kata lain, cukup hanya beliau yang dijadikan panutan dalam pesantren tersebut, sebab disamping beliau memiliki berbagai pengetahuan agama, beliau juga memiliki berbagai keahlian seperti ceramah, namun nampaknya penilaian santri dan jama'ahnya akan kepemimpinan beliau cenderung mengalami suatu pergeseran, sehingga kepercayaan yang ditanamkan oleh santri dan jama'ahnya cenderung dipengaruhi oleh anggota keluarganya yang cenderung memiliki watak dan perangai yang berbeda, sehingga dari perbedaan inilah nampaknya yang memberikan kesan tersendiri bagi perubahan gaya kepemimpinan beliau, sehingga gaya otoriter lebih menonjol pada perilaku kepemimpinan beliau cenderung menampakkan gaya kepemimpinan yang otoriter, salah satu ciri yang mendasar dari gaya ini adalah beliau cenderung memberikan gerak yang sempit kepada santri dan jama'ahnya, salah satu ciri yang mendasar fakta empiris menunjukkan bahwa kyai cenderung menganggap dirinya telah memiliki legalitas dari santri dan jama'ahnya, maka bagi siapa saja yang tidak mendukung kebijakan serta peraturan yang ditetapkan oleh pesantren, maka dipersilahkan untuk meninggalkan diri, dengan kata lain kata-kata yang sering muncul ke permukaan dari gaya kepemimpinan yang otoriter birokrat adalah ungkapan yang sering muncul dari santri dan jama'ahnya walaupun tidak begitu nampak adalah, seperti kata-kata, awas ! kalau bicara jangan sampai di dengar oleh keluarga pesantren !, salah satu ungkapan tersebut adalah merupakan salah satu indikator tentang pola kepemimpinan kyai yang menurut persepsi dari santri dan

jama'ahnya, sehingga indikator lainnya siapa saja baik santri ataupun jama'ahnya yang memiliki loyalitas yang tinggi kepada keluarganya, maka dia akan dianggap sebagai anak emas yang akan dijadikan contoh untuk santri dan jama'ahnya yang lainnya.

Fenomena tersebut diatas sebenarnya tidak begitu nampak ke permukaan, bahkan kyai sendiri tidak mengetahui perilaku keluarga pesantren tersebut yang cenderung mendominasi dan ikut campur tangan secara jauh terhadap kegiatan santri dan jama'ahnya, hal ini disadari oleh berbagai pihak dan kalangan biak oleh santri, jama'ah, dan pihak lainnya, karena pengawasan yang dilakukan oleh kyai tidak sepenuhnya, dengan kata lain perhatian kyai tidak terpusat untuk mengayomi kebutuhan-kebutuhan santri semata, dengan kasus seperti ini, maka kebebasan santri pun terkekang, dan terkendali oleh kyai dan keluarga pesantren, sehingga akibat dari itu semua gaya kepemimpinan kyai pun berubah menjadi gaya kepemimpinan yang birokratik.

Indikator yang muncul dari gaya kepemimpinan birokratik adalah nampak pada model pembinaan yang dilakukan oleh kyai dan keluarga pesantren terutama dari cara santri memperoleh makanan yang tidak boleh makan diluar warung pesantren, segala peraturan yang berlaku dipesantren tersebut adalah merupakan ketentuan hukum yang tidak boleh dilanggar, sehingga barang siapa yang melanggar ketentuan tersebut, maka akan mendapat hukuman yang cukup berarti termasuk di keluarkan, kebijakan kyai yang diterapkan untuk ditaati oleh santri cenderung berubah-ubah,

dan bahkan dapat berubah dengan seketika, dan ketika tidak mendapat pengakuan dari santrinya atas kebijakan tersebut, maka dengan sendirinya keluarga pesantren membeikan perhatian yang berbeda atas santri tersebut.

Kyai menduduki pucuk kepemimpinan yang tertinggi pada pesantren, sehingga kata-kata AKS (asal kyai senang) merupakan kata-kata yang sering terlontar dari santri dan jama'ahnya, banyak memuji di hadapannya, namun ketika dibelakang mereka cenderung memberikan penilaian yang kurang baik terutama kepada keluarga pesantren dan pimpinan pesantren sekaligus, dapat dipahami bahwa dalam suatu komunitas pesantren, santri menduduki jabatan yang paling rendah yaitu sebagai sosok yang memerlukan bimbingan untuk belajar agama, namun pada sisi lain santri juga sebagai siswa yang kebanyakan tercatat sebagai siswa di suatu sekolah yang sekaligus dibesarkan di lingkungan sekolah yang beragam, sehingga hal ini pula yang memberikan pengaruh yang cukup mendalam bagi santri seperti yang ada di pesantren Al-Ikhlas ini, oleh sebab itu kesabaran seorang kyai yang memimpin pesantren seperti ini dituntut kesabaran yang luar biasa.

Bahkan dari struktur kepengurusan santri pun tidak berjalan sebagaimana mestinya, dengan kata lain struktur hanyalah sebuah hiasan yang bersifat administratif semata, dan ketentuan akhirnya akan tetap bergantung pada keputusan kyai dalam mengeluarkan peraturan kerja dan kebijakan-kebijakan lain yang berhubungan dengan segala bentuk kegiatan santri dan jama'ahnya.

4. Pembahasan tentang Perubahan Gaya Kepemimpinan Laissez Faire ke Birokratik.

Dari model serta gaya kepemimpinan yang diuraikan, pada kepemimpinan pesantren yang dijadikan sumber data penelitian, terdapat pula gaya kepemimpinan yang dikembangkan dengan mendekati gaya laissez Faire, dan hal ini selain dirasakan oleh pesantren Bende Kerep dan Cibogo juga memiliki kemiripan dengan pesantren Al-Ikhlas Curu-Kanggraksan.

Uraian singkat mengenai temuan gaya kepemimpinan tersebut di jelaskan dengan adanya tanda-tanda yang melekat erat di dalam perilaku keseharian santri dan jama'ahnya, sehingga aspek yang mendasari kehidupan mereka adalah cenderung menuruti perilaku dan langkah-langkah yang dilakukan oleh kyai, walaupun katagori kepenurutan mereka lebih mendekati pada penilaian taklib buta (kepenurutan yang tidak didasari atas ilmu pengetahuan), dasar inilah yang sebenarnya membelenggu kebebasan berpikir, kebebasan berkehendak, dan bahkan kebebasan bertindak, petunjuk pelaksanaan pola kehidupan mereka cenderung dikekang oleh gaya kepemimpinan kyai yang cenderung mendominasi kehidupan santri dan jama'ahnya dan juga masyarakat.

Dengan kepemimpinan yang memiliki laissez Faire yang tinggi, hendaknya memberikan kebebasan yang cukup tinggi pula bagi kebebasan berpikir dan berkendak santri, namun tidak demikian adanya dengan pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo yang cenderung memiliki

tatanan kerja yang kurang tertata dengan baik, sehingga administrasi bagi pesantren semacamini seolah tidak berlaku sama sekali, maka gejala yang nampak dari akibat kepemimpinan yang demikian adalah kyai cenderung tidak mengetahui jumlah santri yang menetap pada pesantren tersebut, maka bagi organisasi yang memiliki *laissez Faire* rendah tingkat kebebasan santri di kekang sedemikian rupa, sehingga akibatnya birokrat kepemimpinan kyai sangat terasa baik di kalangan santri, jama'ah dan juga masyarakatnya.

Hal seperti ini dirasakan pula oleh Pondok pesantren lain sebagai perbandingan, terutama yang berada di tataran nusantara, diantaranya pesantren Guluk-Guluk Madura, yang membiasakan hubungan antara kyai dengan santrinya lebih dilandasi oleh tiga kata kunci utama, ikhlas, barokah, dan ibadah, tiga kata dasar inilah yang membelenggu kebebasan berpikir santri, sehingga akibat yang dirasakan tatanan organisasi pesantrennya pun kurang jelas, dan pembagian kerja antara unit bebas tidak dapat dipisahkan secara tajam, setiap pimpinan unit bebas berinisiatif dan bekerja untuk kemajuan pesantren selama apa yang dilakukan tidak bertentangan dengan sunah nabi dan baik menurut anggapan kyai, maka biak pula untuk pesantren tersebut, (lihat Mastuhu), sehingga santri layaknya seorang budak yang berbakti untuk kepentingan kyai, namun anehnya hal ini tidak membebani kehidupan santri dan jama'ahnya.

Pergeseran model kepemimpinan yang dirasakan oleh pesantren Bende Kerep dan Cibogo memiliki kesamaan dengan pesantren Guluk-

Guluk Madura, sehingga salah satu akibat yang didasarkan atas *laissez Faire* yang rendah, maka kebebasan santri akan semakin tinggi, dan demikian sebaliknya bagi kepemimpinan pesantren yang memiliki *laissez Faire* yang tinggi, maka akan menyebabkan kebebasan santri dan jama'ahnya terkekang, bahkan akhir dari itu semua menyebabkan gaya kepemimpinan yang berubah menuju gaya kepemimpinan pesantren yang birokratis.

5. Pembahasan tentang Perubahan Gaya Kepemimpinan dari Birokrat ke Demokrasi Semua

Pengalaman semacam ini dirasakan atas pelimpahan kekuasaan dari pesantren Siti Fatimah ke Pesantren Darul Masoleh, walaupun tidak begitu menonjol dan sekaligus menjadikan ciri bagi pesantren Darul Masoleh, namun setidaknya memberikan peluang untuk menuju kearah tersebut, sebab birokratik sendiri diartikan sebagai model kepemimpinan yang cenderung menganggap kyai dalam sosok seperti ini memiliki legalitas sebagai pemimpin, bahkan dua fungsi sebagai pimpinan pesantren dan sebagai pimpinan atau kepala sekolah dan bahkan sekaligus sebagai ketua yayasan setidaknya memberikan ruang atau celah yang memungkinkan terjadinya gaya kepemimpinan yang birokratik seperti yang dimaksud diatas, gaya kepemimpinan yang demikian bersamaan dengan berubahnya tanggapan santri dan jama'ahnya yang cenderung menganggap bahwa sosok kyai yang demikian lebih kental dan lebih menunjukkan kearah sebagai ketua yayasan dan kepala sekolah, sehingga demokrasi yang dapat

dihasilkan dari kinerja itu semua akan menghasilkan demokrasi yang semu.

Pola kepemimpinan yang demikian pada prinsipnya sama dengan gaya kepemimpinan yang birokratis yang berusaha menerapkan segala ketentuan peraturan perundang-undangan yang menyangkut organisasi dan tata kerja, namun yang lebih menonjol adalah sifat formalistik belaka, forum rapat hanyalah dijadikan salah satu sandaran bagi tempat penyaluran dan pengesahan suatu konsep yang telah dibuat oleh pesantren, sehingga suatu kelompok yang mendukung kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pesantren, maka kelompok tersebutlah yang sekaligus dijadikan sebagai donatur tetap bagi pesantren tersebut.

Terdapat suatu kebiasaan bahwa pada setiap permulaan bulan diadakan rapat wali santri dan wali murid, dan rapat ini bersifat wajib dan rutin, sehingga ada kesan bahwa sebagian besar wali santri yang hadir adalah untuk mendengarkan informasi yang akan diambil oleh pesantren dalam merumuskan tatanan kerja dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pesantren, sehingga ketika diambil kata sepakat untuk itu semua hal tersebut hanyalah sebuah bentuk legalitas pesantren, dan perilaku kepemimpinan yang demikian cenderung membawanya kepada gaya kepemimpinan yang formalistik.

6. Pembahasan tentang Perubahan Gaya Kepemimpinan Kharismatik ke Profesional

Gaya kepemimpinan profesional dapat tercermin melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kang Ayip Muhamad selaku pengasuh pondok pesantren Jagasatru, walaupun asalnya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan kharismatika yang sama halnya dimiliki oleh pesantren lainnya, namun dengan kepercayaan yang diberikan oleh santri dan jama'ahnya dan juga masyarakat sekitar memacu beliau untuk meningkatkan kinerjanya guna proses penyelenggaraan kepemimpinan pesantren yang sekaligus menjadi tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan profesional beliau terlihat dari indikasinya yang tidak mencampurkan urusan antara urusan pesantren dengan kepentingan pribadi, bahkan pengelolaan pesantren sepenuhnya diserahkan kepada yang berhak mengelolanya, yaitu dengan dibentuk kepengurusan pesantren, dan masing-masing pengurus berjalan dengan tugasnya masing-masing, dan kebersamaan ini merupakan cermin dari gaya kepemimpinan beliau yang dapat dijadikan contoh oleh santri dan jama'ahnya.

Profesionalisasi kepemimpinan yang dikembangkan oleh beliau tidak semata-mata tercermin melalui kegiatan rutinitas kesehariannya sebagai pengasuh pimpinan pondok pesantren Jagasatru, disamping sebagai pengasuh pondok pesantren, beliau juga memiliki peran yang sangat kuat bagi peran pembangunan daerah Cirebon khususnya, sebab campur tangan pihak beliau dalam berbagai kegiatan baik yang bersifat keagamaan, sosial, budaya, bahkan kegiatan seminat dan temu wicara

yang membahas tentang konflik yang sedang terjadi baik di kalangan pemerintah daerah ataupun pemerintah pusat, dengan demikian profesionalisasi yang demikian merupakan suatu usaha nyata bagi beliau dalam membangun bangsa dan negara Indonesia melalui pesantren.

C. Kemampuan Manajerial Kepemimpinan Pesantren

Kepemimpinan pesantren dalam tataran ilmu manajemen modern di gambarkan dengan (1) efektifitas pengembangan pesantren, (2) pengembangan organisasi pesantren dalam meningkatkan prestasi, dan (3) manajerial kepemimpinan pesantren itu sendiri.

1. Efektifitas Pengembangan Organisasi Pesantren

Pengembangan organisasi, merupakan suatu teknis dalam rangka mengimplementasikan perubahan-perubahan penting dalam organisasi tersebut, pengembangan organisasi melibatkan berbagai unsur yang ikut serta dalam merumuskan perubahan-perubahan yang dihadapi oleh pesantren, bahkan tidak jarang dalam organisasi besar yang bergerak di bidang nirlaba menggunakan agen pengubah (konsultan perubahan) dalam merumuskan perubahan-perubahan yang dihadapi oleh organisasi pesantren, yang cenderung melihat perubahan sebagai suatu hukum alam atau *sunattullah* yang harus dijalani oleh siapapun dan kapanpun, dengan demikian, maka peningkatan prestasi yang diraih oleh pesantren cenderung lambat.

Isu etika perubahan suatu organisasi sebenarnya akan bergantung pada berbagai pihak yang ikut campur tangan dalam masalah organisasi

tersebut, bagi pesantren itu sendiri, kebutuhan perubahan sebenarnya datang dari masyarakat, dan komponen ini merupakan penentu yang banyak ikut campur tangan terhadap arah kemana pesantren tersebut sesuai dengan harapan masyarakat.

Tuntutan utama perubahan pesantren jatuh kepada kyaisebagai pemimpin pesantren, sebab hal ini tidak mengikutkan pihak lain terhadap proses perubahan-perubahan yang dihadapi oleh pesantren, pada tingkatan yang paling mendasar, kritik atas perubahan-perubahan organisasi seperti pesantren terkadang dianggapnya sebagai ancaman atas perubahan yang dikendaki oleh pesantren, hal seperti ini dialami oleh pesantren seperti Al-Ikhlash Curug-Kanggraksan yang cenderung menganggap bahwa unsur perubahan yang sedang dihadapi merupakan suatu ancaman yang cukup berarti bagi pesantren.

Data terakhir yang dapat dihimpun dari lapangan membuktikan bahwa berbagai usaha yang dilakukan oleh pesantren tidak membuahkan hasil, sebab harapan untuk perubahan tertumpu pada KH. Suja'i Amin sebagai calon yang dipersiapkan untuk menggantikan posisi kepemimpinan pesantren setelah KH. Kusyaeri sebagai generasi ke lima, namun usaha ini tetap saja menemui hambatan yang cukup berarti, sebab KH. Suja'i Amin sendiri lebih mementingkan untuk membuka lembaga baru, dalam keadaan seperti ini, maka asumsi perubahan yang diprediksi oleh masyarakat merupakan suatu ancaman yang cukup berarti, walaupun sebenarnya perubahan organisasi dapat merupakan suatu cara dalam

meningkatkan kinerja organisasi selama tidak merubah konsep dasar atau kebijakan yang dianggap baik pada masa lalu dan masih relevan pada masa sekarang dan masa mendatang (Gibson, 1997; 347).

Keputusan dan praktik pengembangan organisasi tidak bisa diklasifikasikan dengan sangat baik, karena belum tertatanya aspek perilaku organisasi seperti pesantren, berbagai konsep serta teori serta arti dan interpretasi merupakan subyek atas timbulnya pertentangan-pertentangan (James G. March 1981; 563). Kecenderungan sekarang adalah mempergunakan istilah pengembangan organisasi yang merujuk kepada suatu set spesifikasi atas intervensi perubahan, keterampilan, aktivitas, atau teknik yang dapat mempercepat proses efektifitas perubahan atau pergantian kepemimpinan pesantren, (Ellen Fagenson, 1989; 251).

Pengembangan organisasi walaupun merupakan suatu kebutuhan mutlak dan bahkan mendasar, tetapi mengacu kepada pelatihan sensitivitas (Wendell L. French, 1982; 261), namun kelangkaan pelatihan yang dikembangkan bahkan dirancang oleh pesantren merupakan penyebab utama yang dihadapi oleh pesantren, dengan demikian, maka pergantian kepemimpinan dalam pesantren merupakan suatu proses alamiah, dan hasilnya pun berdampak pada salah satu kemungkinan yang diterapkan oleh pesantren, yaitu menggunakan istilah “tidak ada rotan akarpun jadi”, peribahasa ini merupakan salah satu gambaran yang ada pada sistem suksesi kepemimpinan pesantren yang ada di wilayah dan sumber data penelitian.

Kasus seperti ini dialami pula oleh pesantren Al-Ikhlas, sebab utamanya adalah jatuh ketidaksiapannya pesantren mencari calon pengganti yang akan meneruskan kepemimpinan pesantren yaitu merupakan generasi ke lima dari setelah berdirinya pesantren, sebab keluarga dan anak yang dijadikan sandaran kepercayaan ternyata mereka lebih memilihnya untuk mengambil profesi yang lain seperti berdagang dan wiraswasta, walaupun ada yang dianggap sanggup untuk memimpin pesantren seperti yang diterangkan di awal, karena tidak sepaham dengan keluarga pesantren, maka kyai cenderung tidak memilihnya untuk menggantikan kepemimpinan pesantren tersebut, sehingga akibat dari itu semua, pesantren mengalami suatu kemandegan baik dari segi pemeliharaan ataupun dari segi perencanaan dan pengelolaan ke depan, walaupun sebenarnya proses pengembangan organisasi akan menekankan pada proses dimana orang dalam organisasi menjadi lebih sadar akan diri dan pihak lain, asumsinya bahwa efektifitas organisasi akan berjalan selama pihak yang berada di dalam dan luar pesantren dapat berkomunikasi dengan baik, hal seperti ini sejalan dengan pemikiran bahwa; perkembangan organisasi adalah merupakan proses yang terencana, dimanajementi dan secara sistematis untuk mengubah kultur, sistem dan perilaku organisasi, guna meningkatkan efektifitas organisasi dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi dan mencapai sasaran yang ditetapkan, (Gordon, 1985; 27).

Pola serta pemahaman semacam ini sebenarnya dalam kehidupan dunia pesantren bertentangan sekali, mereka cenderung berjalan dengan apa adanya, sehingga menurut mereka kultur adalah merupakan naluri manusia yang berjalan seiring dengan intensitas dan tarap keimanan yang dimiliki oleh orang tersebut, sehingga menurut mereka, seperti yang dialami oleh pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo, mereka cenderung memiliki asumsi bahwa keluarga pesantren cenderung tidak memerlukan campur tangan pihak luar, sebab dalam anggapan mereka, pihak keluarga sendiri masih sanggup untuk memberikan jalan serta arah kemana pesantren tersebut akan dibawa, sehingga bahkan menurut mereka, campur tangan pihak luar hanyalah akan menimbulkan berbagai permasalahannya yang akan terjadi, sehingga akhirnya misi serta visi dikembangkan oleh pesantren tidak akan tercapai, dan bahkan pihak luar hanya akan mengotori perjalanan pesantren dalam menyebarkan ajaran-ajaran agama Allah di muka bumi ini, dalam bahasan lebih lanjut dikemukakan bahwa :

“Pengembangan organisasi memberikan implikasi strategi normatif, pendidikan kembali yang dimaksudkan untuk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai-nilai sikap di organisasi sehingga hal ini bisa mengadaptasi lebih baik tingkat percepatan perubahan dalam teknologi, dalam lingkungan pesantren dan lingkungan masyarakat sekitar, juga termasuk restrukturisasi organisasi formal yang sering kali dimunculkan, dimudahkan, dan di dorong oleh perubahan normatif dan perilaku, (Alexander Winn, 1969; 376).

Pendapat diatas pada beberapa sisi, dapat diberlakukan di pesantren, seperti masalah sistem kepercayaan, hal ini adalah merupakan tingkat yang paling tinggi dari pesantren, Drs. K. Fathullah Rahman sebagai pemimpin

pesantren Al-Istiqomah menyadari betul bahwa tingkat kepercayaan masyarakat kepada pesantren menyusut sejalan dengan hilangnya tokoh atau pigur yang dapat dijadikan sandaran, seperti KH. Abdurrahman (alm) merupakan tokoh atau pigur yang dikenal oleh masyarakat sebagai kyai yang dihormati, disegani dan dijadikan panutan bagi masyarakat sekitar, sehingga dengan hilangnya figur kepemimpinan beliau, maka tarap kepercayaan masyarakat pun akan menyusut, namun hal seperti ini di sadari sepenuhnya oleh K. Fathullah Rahman sebagai generasi kedua pesantren Al-Istiqomah, oleh sebab itu dalam melihat permasalahan tersebut, maka sikap kepemimpinan beliau yang arif dan bijaksana menanamkan kembali kepercayaan masyarakat dengan di mulai dari awal bahkan dari “no!” memang demikian adanya dalam pesantren manapun, ketika kyai sepuh sebagai pemimpin pesantren lengser dari kepemimpinannya, maka sebenarnya bagi pesantren itu sendiri sebenarnya baru bermula atau mereka akan start dari awal lagi, sebab kebiasaan yang terjadi di masyarakat kita bahwa seseorang akan menitipkan anaknya ke salah satu pesantren karena melihat sosok atau pigur kyai pesantren tersebut, dan bukan melihat keadaan pesantren tersebut, oleh sebab itu langkah yang telah ditempuh dan mulai di rintis oleh generasi kedua pesantren Al-Istiqomah menanamkan kembali kepercayaan santri dan masyarakatnya, sehingga dalam kutipan pembicaraan langsung, beliau menyatakan bahwa sebenarnya kyai adalah pengasuh santri dan jama'ahnya, sehingga ketika seorang ingin di percaya oleh santri dan

jama'ahnya, maka kyai tersebut harus mengabdikan terlebih dahulu kepada santri dan jama'ahnya itu, selain sikap sebenarnya pengembangan organisasi ditentukan pula oleh nilai, dan sikap.

Nilai dan sikap yang dibentuk oleh pesantren sebenarnya lebih mendekati kepada campur tangan pihak keluarga kepada pesantren tersebut, selama ini hampir semua pesantren melibatkan keluarga sebagai pengurus, sehingga pesantren lazimnya seperti bentuk sebuah kerajaan, yang sama di dominasi oleh keluarga, dan tidak jarang dari mereka mengangkat Bapaknya sebagai kyai, anaknya sebagai pengurus, dan menantu serta cucunya sebagai tenaga operasional yang menggerakkan jenis serta bidang kegiatan pesantren tersebut, hal ini dialami oleh pesantren sumber data penelitian, namun yang lebih menonjol adalah di pesantren Siti Fatimah, seperti pada bagian terdahulu diterangkan bahwa semua tenaga pengajar di pegang oleh keluarga pesantren, dan alasan yang mendasar adalah, karena beberapa hal, yakni ;

- Menyamakan visi, misi dan strategi pengembangan pesantren
- Memudahkan dalam melakukan koordinasi antar semua jenis dan sub kegiatan
- Memberikan contoh yang baik pada masyarakat bahwa pesantren walaupun merupakan lembaga sosial namun, tidak persengketaan yang berarti ketika pergantian kepemimpinannya.

Acuan diatas merupakan suatu alasan tersendiri bagi pesantren mengapa cenderung melibatkan keluarga sebagai pengurus pesantren,

walaupun ada sebagian pesantren yang melibatkan keluarga sebagai pengurus hanya masalah internal pesantren semata, sedangkan semua yang menyangkut permasalahan pesantren dari sisi eksternal diserahkan kepada pengurus yang diberikan kewenangan oleh pesantren, seperti yang terjadi di pesantren Jagasatru.

Hal diatas sejalan dengan pemikiran yang dikembangkan oleh para ahli manajemen yang cenderung memberikan gambaran bahwa ketiga sub sasaran dari pengembangan organisasi adalah menyangkut perubahan nilai, memodifikasi perilaku, dan menginduksi perubahan dalam struktur dan kebijakan (Alexander Winn, 1969; 368), walaupun mungkin pengembangan organisasi akan menekankan satu atau sub sasaran yang lain, tetapi konsep pengembangan organisasi harus memasukkan kemungkinan lain baik yang diarahkan pada program ataupun pada aspek keterampilan teknis pada personil, manajemen mungkin menentukan sikap, perilaku, dan struktur yang sesuai, karena organisasi tidak bisa menjawab perubahan karena personil inti tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi, program pelatihan keterampilan institusi dan pemerintah penerapan penting dalam pengembangan dapat membawa perubahan dalam suatu sistem sosial dalam meningkatkan isu dari agen perubah baik yang bersifat individu ataupun kelompok yang menjadi katalisator untuk suatu perubahan.

Pengembangan organisasi, dalam sebuah istilah digunakan dalam praktek manajemen kontemporer, memiliki karakteristik, berbeda, seperti yang diungkapkan dalam Gibson;

- Terencana dalam jangka panjang pengembangan organisasi merupakan pendekatan untuk berubah yang berdasarkan dan melibatkan semua bagian yang masuk dalam perencanaan manajerial, melibatkan penetapan tujuan, rencana, tindakan, pelaksanaan, pemantauan, dan pengambilan keputusan serta tindakan koreksi bila diperlukan, karena perubahan signifikan yang diantisipasi dan diinginkan, tidak ada hasil segera yang diharapkan, seluruh proses menyita waktu yang bertahun-tahun.
- Berorientasi pada masalah, pengembangan organisasi mencoba menerapkan teori dan riset sejumlah disiplin, termasuk ilmu perilaku, terhadap solusi dari masalah sosial.
- Merefleksi pendekatan sistem, pengembangan organisasi selain berhubungan dengan keteraturan juga sistematika, merupakan cara dari kaitan pengembangan sumber daya manusia serta potensi organisasi yang lebih jernih terhadap teknologi, struktur, dan proses manajemen.
- Berorientasi pada tindakan, pengembangan organisasi memfokuskan pada pencapaian dan hasil, tidak seperti pendekatan perubahan yang cenderung menjelaskan bagaimana perubahan organisasi terjadi, pengembangan organisasi menekankan pada bagaimana segala sesuatu berjalan.

- Melibatkan agen pengubah, proses membutuhkan peran sebagai fasilitator dari agen perubahan untuk membantu organisasi mengarahkan kembali fungsi-fungsinya.
- Melibatkan prinsip pembelajaran, ciri dasar pengembangan organisasi adalah keterkaitan pada aspek pendidikan kembali untuk membawa perubahan, bahkan pendidikan kembali melibatkan penerapan prinsip pembelajaran dasar.

Karakteristik dari pengembangan suatu organisasi kontemporer seperti diatas menunjukkan bahwa tugas utama seorang manajer adalah melaksanakan seluruh program pengembangan organisasi guna untuk suatu perubahan dasar dalam perilaku organisasi, sedangkan untuk pembelajaran kembali secara klasik adalah merupakan penguraian kebekuan (*unfreezing*) menggerakkan dan pembekuan kembali (*refreezing*) diterapkan dalam pendekatan pengembangan organisasi, (Kurt Levin, 1958).

2. Pengembangan Pesantren dalam Meningkatkan Prestasi

Proses manajemen melalui pengembangan organisasi bila dianalisa secara sistematis, maka ada beberapa langkah yang dapat ditempuh diantaranya yang diungkapkan oleh Donald L. Kirkpatrick, dalam *how to manage change effectively* (1985; 101), dikatakan bahwa terdapat berbagai langkah yang dapat ditempuh oleh seorang manajer dalam mengembangkan organisasi, dan langkah-langkah spesifik dalam mengembangkan organisasi tersebut merupakan kebutuhan utama yang

harus dimiliki oleh seorang manajer. Bahkan seorang manajer harus mempertimbangkan berbagai langkah tersebut yang juga secara eksplisit ataupun implisit menjalankan **program pengembangan organisasi, dan hal tersebut jika dikembangkan secara efektif, maka dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :**

Mebutuhkan alternatif pendekatan manajemen begitu perubahan itu sendiri, dan dalam langkah ini, manajer dapat melakukan perubahan organisasi dengan cara, diantaranya manajer dapat memprediksi tingkat kesukaran, kerugian, dan bahkan beberapa hal guna mengidentifikasi manfaat jangka panjang, (Kamalesh Kumar dan Mary, 1990; 357), bahkan tinjauan manfaat dapat dilakukan dengan mengidentifikasi beberapa pendekatan bagi pengembangan organisasi tersebut, (Luise Lovelady, 1984; 3).

Langkah berikutnya yang dapat dilakukan oleh manajer dalam mengembangkan organisasinya adalah memenej suatu perubahan berdasarkan kekuasaan, hal ini yang kebanyakan terjadi di pesantren yang dijadikan sumber data penelitian, bahkan hampir semuanya memiliki dominasi yang kuat atas kekuasaan yang dimiliki oleh kyai, dan kecenderungan paksaan merupakan sesuatu yang terbiasa dilakukan, sehingga kyai memiliki akses atau kekuasaan dan sangri serta jama'ahnya merupakan sasaran dalam melakukan perubahan tersebut, bagi santri yang melanggar kebijakan yang dibuat oleh kyai nya, maka dia akan mendapat pelanggaran atau sangsi, dan bagi jama'ahnya, maka tingkat kepenurutan mereka merupakan suatu perlambang ketaatan atas kebijakan yang dibuat oleh kyai, walaupun semestinya dengan akses kekuasaan yang dimiliki oleh kyai tersebut, maka organisasi dapat memadai dalam menunjang berbagai bentuk perubahan.

Penerapan kekuasaan adalah sebenarnya merupakan suatu bentuk manifestasi kepemimpinan otoriter, di masa yang lalu, sebenarnya manajemen otokratis pesantren merupakan suatu kebutuhan yang sangat mendesak sesuai dengan tuntutan zaman pada saat itu, sebab hal ini bersamaan dengan tingkat kesulitan masyarakat yang sangat sensitif, terutama dalam hal spiritual keagamaan mereka.

3. Manajerial Kepemimpinan Pesantren

Iklim kepemimpinan merupakan suatu sifat lingkungan kerja yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan dan praktik administrasi manajer, sehingga hal ini sangat mempengaruhi iklim pengembangan organisasi, dan bagi organisasi yang kurang mendapatkan dukungan dan komitmen manajemen yang kecil, maka peluang untuk keberhasilan organisasi akan sangat kecil, (Moel M. Tichy, 1989; 106), hal ini dapat dipahami bahwa apa yang diinginkan oleh *manajemen mutu terpadu* merupakan suatu langkah yang ditempuh oleh seorang manajer atas gaya tertentu, seperti dengan mempergunakan sistem terbuka, supotif, dan berpusat pada kelompok, walaupun gaya tersebut mungkin tidak semua orang dapat mengadopsinya, (Gary W. Whitney, 1992; 44).

Dalam pengembangan sistem serta gaya kepemimpinan yang menjadi fokus bahasan, maka hal ini tidak dapat dilepaskan dari, desakan lingkungan yang menuntut adanya suatu perubahan, walaupun organisasi seperti pesantren jarang melakukan perubahan yang signifikan tanpa suatu kejutan yang kuat dari lingkungan tersebut, (Tichy dan Ulrich, 54).

Lingkungan itu sendiri dibagi ke dalam dua bagian, yaitu lingkungan internal pesantren dan lingkungan eksternal pesantren, lingkungan eksternal terdiri dari ekonomi, teknologi, dan desakan sosial yang bisa memicu proses perubahan, bagi yang mempelajari dan mempraktekkan perubahan organisasi sepakat bahwa pengaruh lingkungan ini di pandang perlu walaupun tidak cukup untuk menumbuhkan perubahan, hal inilah yang terjadi di pesantren, bahkan sikap apatis dari kyai itu sendiri yang cenderung tidak dapat melihat desakan merupakan suatu dorongan atas perubahan-perubahan di maksud, sebab kyai cenderung menganggap bahwa perubahan itu merupakan hal yang biasa saja, dan hal inilah yang berbeda dengan organisasi yang bergerak dalam organisasi yang berbasis bisnis yang cenderung menganggap bahwa segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang tidak sejalan dengan ide organisasi, maka dianggap sebagai pesaint, (Business week, 1988; 115).

Kesederhanaan, nampaknya sesuatu yang sudah melekat pada diri masing-masing kyai, sehingga apapun bentuk dan nama suatu perubahan status sosial masyarakat tidaklah merupakan suatu penghalang yang berarti bagi pesantren dalam mengembangkan visi dan misinya yang sampai saat sekarang masih tetapi eksis, demikian halnya dengan desakan-desakan yang cukup membentur pesantren, namun hal tersebut bukanlah merupakan benturan yang berat, sebab nampaknya bagi pesantren Bende Kerep dan pesantren Cibogo desakan merupakan suatu tantangan yang akan dijadikan peluang untuk berdakwah, dan desar inilah sebenarnya

yang membentuk ide pesantren tersebut, walaupun hal ini biasanya cenderung keterlanjutan dalam sikap yang sirang salah dalam mengartikan desakan, tuntutan dan harapan, sebab ketiga komponen tersebut berbeda, desakan itu sendiri merupakan kebutuhan masyarakat akan perubahan, sedangkan tuntutan merupakan harapan kedepan atas keinginan masyarakat akan pesantren sebagai salah satu wadah untuk menampung anak didik didalam belajar agama dan merupakan pencerahan bagi masyarakat, sedangkan harapan merupakan suatu kebutuhan yang mendesak pada saat sekarang yang masyarakat cenderung menginginkan pesantren tetap eksis sesuai dengan citranya dalam mengembangkan ajaran islam, desakan lain yang datang ke dalam organisasi adalah suatu perubahan dalam mutu dan kuantitas sumber daya manusia bisa mendiktekan dalam perubhan organisasi, seperti yang diterangkan oleh Warren R. Wilhelm, dalam *“changing corporate culture-or corporate behaviour ? how to change your company” the executive november1992; 74*, dikatakan bahwa populasi yang menurun dari jumlah karyawan dikarenakan populasi tenaga remaja yang menggantikan sejumlah besar individu yang pensiun karena usia.

Sumber berikutnya dari desakan perubahan lingkungan adalah tekhnologi baru yang hampir setiap fungsi memiliki akses percepatan dalam pemrosesan data akurat, sehingga hal ini akan berpengaruh pula bagi kondisi sosial, (Rebert H. Hayes, 1988; 85), sehingga akibat dari itu semua bahwa menyebabkan terciptanya pekerjaan baru termasuk sumber

belajar, sementara sumber lain yang terdahulu ditinggalkan, (An Majchezark, 1988; 77).

Selain kedua desakan diatas, maka suhu politik juga akan mempengaruhi tingkat perkembangan organisasi, sebagai basis keagamaan, maka terdapat berbagai pihak yang sengaja akan mengikutkan pesantren untuk berpartisipasi bahkan menjadi corong dalam pemilu salah satu partai politik, walaupun sampai dengan sekarang tidak satupun pesantren yang dijadikan sumber data penelitian terlibat secara penuh dalam sebuah kegiatan partai politik tertentu, sehingga akibat yang ditimbulkan oleh suhu politik sebenarnya merupakan suatu ancaman yang cukup besa dan hal ini perlu dipertimbangkan, sebab kalau diabaikan akan menjadikan tingkat kepercayaan masyarakat yang menurun, (Hulbert di Man, 1988), tekanan perubahan tersebut sebenarnya merupakan gambaran bagi kehidupan modern, yang kesemuanya menyebabkan pada perubahan struktur dan strategi, (James L. Gibson, 1985; 27), namun tidak ada salahnya bila hal ini sekaligus menjadi pertimbangan-pertimbangan yang cukup berarti bagi perkembangan organisasi sosial keagamaan seperti pesantren, hal inipun terjadi pada beberapa pesantren sumber data penelitian, diantara ada yang menolak dengan mentah tentang kehadiran tekhnologi modern, ada menerima dengan sepenuhnya, dan bahkan ada yang menjadikannya hanya sebagai pelengkap sumber belajar.

Di pesantren Cibogo dan Bende Kerep, tekhnologi dianggap sebagai sesuatu yang dapat menyebabkan datangnya malapetaka, bahkan

datangnya malapetaka tersebut berasal dari pandangan mata, hati dan jiwa yang kotor, dan penyebabnya adalah teknologi sehingga untuk mengantisipasi semua itu, maka mereka cenderung tidak menerima paham teknologi modern, bahkan dari itu semua, maka mereka tidak mau sampai kapanpun menerima suatu paham selain yang datang dari agama, berbeda dengan pesantren Al-Istiqomah, Al-Ikhlas, Siti Fatimah, dan Darul Masoleh yang menganggap bahwa kehadiran teknologi merupakan suatu kebutuhan bagi masyarakat maju seperti sekarang ini, dan hal ini merupakan suatu pengenalan bagi bagi masyarakat santri, tetapi lain halnya dengan pesantren Jagasatru yang cenderung memandang bahwa teknologi hanya dijadikan sebagai pelengkap dan penyerta sumber belajar, yang selama ini mereka mengandalkan kepada kyai, maka dengan hadirnya teknologi modern, mereka sedikit banyaknya diperkenalkan pada sumber belajar lain, walaupun hal ini tidak merubah atau menggeser nilai sumber belajar kyai sebagai sumber belajar yang dijadikan panutan oleh santri dan jama'ahnya.

Pemahaman atas implikasi dan desakan eksternal organisasi membutuhkan sebenarnya membutuhkan proses pembelajaran organisasi, (Peter M, Senge, 1990; 23), bahkan dikatakan baha proses seperti ini banyak dipelajari di berbagai organisasi yang berusaha menyerap informasi yang baru, pemrosesan informasi tersebut dalam pengalaman sebelumnya dan perlakuan informasi dalam cara baru dan berpotensi yang

mengandung resiko, tetapi hanya dengan pengalaman pembelajaran tersebut, organisasi akan siap untuk mengalami suatu perubahan.

Disakan lain yang datang ke butuh organisasi adalah berasal dari desakan internal itu sendiri, hal ini cenderung berasal dari adanya proses dan perilaku, masalah proses antara lain gangguan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi, pengambilan keputusan tidak dilakukan dalam atau dibuat sangat lambat, atau dengan mutu yang rendah, rendahnya moral dan tingginya kepercayaan masyarakat sebenarnya merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh pesantren, sebab jika kedua hal ini sudah hilang dari sosok diri seorang kyai yang mengelola suatu pesantren, maka akan hilangnya pengakuan masyarakat yang lambat laun akan menyusutberjalan dengan hilangnya kepercayaan masyarakat pada pesantren tersebut, sehingga hal ini harus disadari penuh oleh pihak pesantren, terutama kyai harus mau membuka diri untuk kritik yang konstruktif dari luar pesantren yang menuju ke arah kebaikan pesantren, dengan kata lain semakin mereka (kyai) membuka diri, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepercayaan masyarakat pada pesantren tersebut, dengan demikian, maka kajian tentang kepemimpinan pesantren tidak dapat dilepas dari beberapa unsur, diantaranya, tentang teori atribusi kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan jenis kepemimpinan kharismatik.

Atribusi kepemimpinan sebenarnya lebih menitik beratkan pada penyebab utamanya yaitu perilaku manusia, sebab perilaku tersebut

memberikan penjelasan yang kongkrit tentang analisa kepemimpinan suatu organisasi, bahkan Kelley lebih menitik beratkan pada isyarat-isyarat tertentu dalam lingkungan yang relevan, (John B. Kelley, 1984; 296), dalam teori atribusi dinyatakan bahwa bawahan merupakan suatu individu yang merupakan penyebab utama terjadinya kauslitas di lingkungan dimana organisasi berada, dengan demikian, maka tugas utama seorang pemimpin adalah menggalang berbagai informasi yang dianggap berguna bagi tingkat kemajuan organisasi, (S.G. Green, 1979; 429).

Lebih lanjut Kelley mendefinisikan tentang teori atribusi yang mengusulkan bahwa pemimpin memiliki tugas utama dalam mencari penyebab utama terjadinya tindakan atau sebab utama perilaku bawahan tersebut, dengan demikian, maka tindak penyelewengan bawahan akan semakin terdeteksi sedini mungkin, dan dikatakannya bahwa pemimpin dapat mempergunakan informasi melalui tiga saluran utama yaitu; ketika membentuk atribusi tentang perilaku seorang pengikut; keistimewaannya, konsistensi, dan konsensus, untuk setiap perilaku, pemimpin mencoba untuk menetapkan apakah perilaku berbeda dengan tugas, yakni; apakah perilaku terjadi pada **hal-hal tertentu, dan apakah perilaku terjadi karena ada desakan dari pihak-pihak lain yang dianggap mempengaruhi kinerja organisasi, dengan demikian, maka model kepemimpinan atribusional menawarkan tentang berbagai kerangka guna menjelaskan perilaku kepemimpinan dalam sifat dan pribadi perilaku pemimpin tersebut, (Terence R. Mitchel, 1981; 32).**

Gambar : 12

Kepemimpinan Antribusional

Gambar diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan atribusional menekankan pada dua pendekatan utama, yaitu berkaitan dengan usaha pemimpin yang mencoba untuk membuat atribusi mengenai prestasi jelek yang diperbuat selama menjadi pemimpin, dengan demikian, maka implikasinya akan dirasakan oleh bawahannya, dan selanjutnya, teori atribusi lebih diarahkan pada bagaimana seorang pemimpin memiliki tanggung jawab atas bawahannya, baik tanggung jawab internal dilakukan, sebab hal ini berhubungan dengan teori dan dukungan riset yang relatif membutuhkan biaya yang tidak sedikit, (John P. Pearc, 1983; 119), dengan demikian, maka untuk memahami sebab perilaku kepemimpinan terjadi membutuhkan kajian tersendiri, (D.A. Giola, 1986, 229), walaupun sebenarnya antara prestasi dan kinerja seorang pemimpin tidak hanya mutlak ditentukan oleh pemimpin tersebut secara individual, sebab hal ini berhubungan erat dengan prestasi pengikutnya yang menunjukkan dedikasi yang tinggi pada organisasi dan loyalitas yang tinggi pula pada pemimpinnya, (D. Katz dan E. Stotland, 1959).

Kajian lain yang membahas tentang teori kepemimpinan adalah lebih mendekati kepada kepemimpinan kharismatika sebagai kajian utama dalam penelitian ini, yang kebanyakan pesantren bertumpu pada kharismatika kepemimpinan kyai nya, kepemimpinan kharismatika itu sendiri merupakan tingkat motivasi yang paling tinggi yang digambarkan oleh pengikutnya pada kyai tersebut, dengan hal ini, maka terdapat motivasi yang cukup tinggi untuk prestasi terkemuka, (Max Weber, 1947).

Karisma bagi seorang pemimpin sebenarnya lebih mendekati pada pengertian yang diambil dari bahasa Yunani, yaitu yang berarti bakar, dengan kata lain kepemimpinan kharismatika adalah kekuatan yang tidak dapat dijelaskan dengan cara yang lebih logis, sehingga tidak ada definitif yang telah diberikan pada apa yang menjadi perilaku kepemimpinan kharismatika, (James R. Meindl, 1992; 9), lebih lanjut House memberikan definisi yang mengarah pada pengertian kepemimpinan kharismatik, yang menganggap bahwa hal tersebut merupakan sesuatu yang dimiliki oleh seseorang yang dapat legitimasi dari bawahannya, (Robert J. House, 1977; 207).

Gambar berikut merupakan suatu model yang menjelaskan tentang empat tahap kepemimpinan kharismatika, dan hal ini diprakarsai oleh Jay Conger yang menjelaskan bagaimana kharismatika itu dapat dibentuk secara perlahan-lahan, (Jay Conger, 1989), dengan kata lain kharismatika seorang pemimpin tidak dapat dibentuk dalam waktu sekejap mata, hal ini dibuktikan oleh para kyai yang menggagas tentang suatu model pendidikan yang dapat diterima oleh masyarakat, yaitu dengan berbasis kepada pendidikan murah untuk rakyat menengah ke bawah, dan hal inilah kesan pertama yang muncul dibenak masyarakat tentang dunia pesantren, dimana pesantren merupakan suatu tempat belajar yang kumuh, tidak tertata dengan rapih, bahkan tidak berlaku suatu sistem administrasi, dan model tradisional lainnya yang cenderung lebih menggambarkan pesantren pada suatu sudut, bahkan hanya dipandang oleh sebelah mata, dan hal inilah yang merupakan ciri utama pesantren, walaupun pesantren saat sekarang mengalami tingkat kemajuan

yang cukup baik dibandingkan dengan pesantren terdahulu, dan tahapan kepemimpinan kharismatik tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar : 13

Tahapan kepemimpinan kharismatik

Gambar diatas menunjukkan bahwa tahapan yang paling menentukan adalah bekerja dengan meningkatkan berbagai motivasi yang tinggi kepada bawahannya.

Selain membutuhkan waktu yang cukup panjang, maka untuk menjadi seorang pemimpin yang kharismatik, maka diperlukan dimensi-dimensi yang berhubungan dengan perilaku apa yang membedakan pemimpin kharismatik dengan pemimpin yang non-kharismatik, walaupun secara empiris tidak ada batasan-batasan yang lebih pasti, selain visi dan kepahlawanan serta kemampuan dalam mengelola organisasi, (A.R. Willner, 1984), namun nampaknya dari sebagian kasus yang muncul ke permukaan membuktikan adanya beberapa unsur yang mendasari terbentuknya kepemimpinan kharismatik, bahkan dikatakan oleh Bernard, bahwa pada beberapa kasus, ditemukan unsur yang mendasar dalam pola kepemimpinan kharismatika, yakni adanya upaya yang jelas dalam memberikan inspirasi kepada bawahannya, (Bernard M. Bass, 1985; 401), nampaknya ke empat tahapan kepemimpinan kharismatika memberikan penjelasan yang pasti tentang pola kepemimpinan kharismatika.

Sebagian besar dari kasus yang ada, pola kepemimpinan diarahkan pada visi kedepan bagaimana dia dapat mengelola organisasi sesuai dengan tuntutan kemajuan zaman, padahal ada sisi lain yang berkesinambungan, yakni misi yang lebih mengedepankan pada akselerasi dan sasaran yang lebih memudahkan dalam mengelola, dan mengevaluasi tingkat kemajuan organisasi, walaupun sebagian pendapat menyatakan bahwa pengetahuan, sumber daya dan prosedur tidak lah cukup untuk menimbulkan gaya kepemimpinan kharismatik, (J.M. Bryson, 1981; 96), hal ini lebih jelas lagi menyentuh pada bidang manajemen pendidikan dan penyelidikan, (S. Fink,

1987; 283), meskipun demikian, model kepemimpinan kharismatik membutuhkan semangat dan dorongan dari bawahannya dalam mengembangkan visi dan misinya, (B. Hedberg, 1980; 27).

B. Sikap Inovasi Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren

Kata inovasi merupakan istilah baru yang berkembang di kalangan dunia pendidikan seperti pesantren, walaupun sebenarnya esensi dari hal ini sudah dikenal dikalangan banyak pengelola pesantren, dengan mengambil istilah baru dalam pendidikan, maka kata pembaharuan diindentikan dengan istilah modern yang mengambil kata dari modernisasi, dan dalam bahasa Latin dikenal dengan nama *modernus*, (HF. Fowler, 1973; 778), dan kata tersebut identik dengan sesuatu yang baru atau (se) cara baru, muttakhir, (WJS. Poerwadarminta, 1976; 630), mengambil dari kata ini, maka pembaharuan lebih dikenal akrab dikalangan masyarakat, dan ketika, hal ini terjadi, maka istilah reformasi merupakan sesuatu yang kental melekat dalam perilaku setiap individu yang menghendaki adanya perubahan, lebih jauh Laurence Urdang mengemukakan istilah ini, seperti yang dikutip oleh Abuddin Nata yang menggaris bawahi tentang istilah reformasi merupakan derivasi dari kata “reform”, sehingga pengertian yang muncul adalah berarti menjadikan seseorang lembaga, dan prosedur sistem atau tradisi, menjadi lebih baik dengan melakukan pembaharuan (laurence Urdang, 1968; 1250).

Mengungkapkan kembali istilah modern, maka yang lebih mendekati istilah ini adalah berarti *of the present of recent time* (berkenaan dengan masa kini) dan berarti pula *person think of modern times and though* (manusia,

benda atau pemikiran moslem, bahkan ada pula yang mengartikan istilah ini dengan kata mode yang berarti masa terkini atau mutahir, (David B. Guralink, 1987; 387), dalam istilah bahasa arab sendiri dikenal dengan sebutan sesuatu yang baru yang disebut dengan *tajdid* sedangkan pelakunya adalah *muhaddid* (Chaerul, 2000; 44).

Dari ungkapan diatas, maka istilah pembaharuan mengarah kepada beberapa segi, seperti yang diarahkan oleh Abuddin Nata, yaitu mengandung lima pokok pemikiran :

1. Adanya perubahan, hal ini mengingatkan pada filsafat panta rei-nya Herakleitos yang menyatakan bahwa segala sesuatu yang diamati oleh panca indera mengalami perubahan, sebab perubahan itu sendiri merupakan 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 waktunya, 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 pebaikan, perubahan yang tidak menuju pada perbaikan, maka hanya akan menimbulkan kerusakan dan anarkisme, sedangkan kerusakan dan anarkisme itu sendiri secara interen bertentangan dengan ajaran dasar Islam, boleh melakukan suatu perubahan asal tidak melakukan perusakan baik kepada alam atau lingkungan bahkan manusia

itu sendiri, bila hal ini masih dilanggar berarti sangat kontraproduktif dengan inti sari pembaharuan.

4. Objeknya jelas, proses perubahan, disamping dilakukan dengan arah perbaikan yang jelas, juga menuntut pada kejelasan aspek-aspek yang ingin dilakukan perubahan, sebab tanpa kejelasan objek sasaran, maka pembaharuan yang dilakukan hanya akan menjadi kekecewaan yang sulit untuk diobati.
5. Terjadinya pada wilayah tertentu, Point ini menjadi sasaran yang spesifik dari inti sari pembaharuan, wilayah atau tempat berlakunya pembaharuan bisa berada di mana-mana, pembaharuan pun bisa terjadi pada tempat yang dianggap sangat mustahil, dalam hal ini bisa diambil contoh pesantren.

Walaupun arah dari istilah pembaharuan pada pesantren itu sendiri lebih tertuju kepada diskursus yang memunculkan banyak perbedaan pendapat di berbagai kalangan, baik pendidik, pemikir ataupun peneliti, sebab pesantren itu sendiri sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, (Nurcholis Majid, 1997; 3), namun kesediaan serta kemampuan pesantren dalam melakukan berbagai penyesuaian merupakan suatu langkah positif yang mendukung perkembangan pesantren tersebut, bahkan Azyumardi Azra menambahkan hal tersebut sebagai bukti sekaligus strategis untuk tetap eksis di era modern ini (Aztumardi Azra, 1997; 54).

Hal pertama dan utama dalam melaksanakan *adjustment* dan *readjustment* , seperti yang diungkapkan oleh Abudin Nata merupakan suatu

gambaran kongkrit bagi pesantren bukan hanya saja eksis dalam peraturan sejarah pendidikan di Indonesia, juga sebagai suatu bentuk kepedulian yang tinggi bagi pengelola pesantren, khususnya, dalam hal ini adalah kyai dalam menentukan arah kemana pesantren tersebut akan dibawanya, sebab seperti diungkapkan dimuka, bahwa pesantren saat sekarang berada di persimpangan jalan, satu sisi diharapkan masyarakat untuk tepat eksis mempertahankan nilai-nilai tradisi dan warisan pendiri pesantren terdahulu, disisi lain dihadapkan pada berbagai disakan dari santri dan jama'ahnya yang senantiasa mencari sumber belajar lain di samping kyai, sehingga dampak yang muncul ke permukaan, maka kyai sebagai pengelola pesantren harus senantiasa melakukan berbagai langkah positif yang dianggap sebagai langkah utama dalam mengembangkan pesantren, bahkan Abuddin Nata menambahkan paradigma pembaharuan di dunia pesantren, yakni *pertama* pengelola yang akomodatif dengan pembaharuan, *kedua* pengelola yang menolak sama seklaai pembahuran dalam bentuk apapun, *ketiga*, pengelola yang dengan penuh kehati-hatian dan sangat selektif dalam menerina proses pembaharuan, (2001; 154), ketiga paradigma diatas nampaknya cenderung mendekati kepada karakter utama masyarakat lingkungan wilayah penelitian berlangsung, dimana keragaman dalam menerima paham pembaharuan merupakan ciri pesantren yang demokratis, dan masyarakat islam yang homogenitas.

Hal ini dibuktikan oleh pesantren Cibogo dan pesantren Bende Kerep yang cenderung masuk dalam katagori pertama, yakni yang menolak dengan mentah-mentah semua paham yang berbau modern, sehingga hal ini

disamping merupakan ciri yang lebih melekat pada masyarakat kedua pesantren tersebut, juga sebagai tanda mempertahankan status quo, dalam arti status yang arahnya telah ditentukan oleh para pendiri terdahulu, dengan tidak memandang apakah hal seperti ini masih layak untuk dipergunakan ataukah tidak, terlepas dari itu semua, maka pengelolaan kedua pesantren ini mewariskan nilai tradisional yang melekat kuat dan sekaligus sebagai salah satu ciri kedua pesantren *salafiyah*, bahkan kedua pesantren tersebut merupakan contoh dari sekian banyak pesantren yang ada di kota Cirebon yang masih mempertahankan nilai dan status quo, berbeda dengan pesantren Siti Fatimah, Darul Masoleh, dan Al-Ikhlas serta Al-Istiqomah yang cenderung masuk kedalam katagori yang kedua, yakni sebagai bentuk pesantren yang akomodatif terhadap pembaharuan, sehingga dampak dari itu semua, maka pesantren dengan cara mudah menerima masuknya paham modern, sebab mereka (pengelola) memiliki anggapan bahwa, pesantren harus tetap berada dalam batas perjuangan menegakkan nilai-nilai ajaran islam, namun dengan tidak menolak paham modern yang membantu dalam melaksanakan serta merefleksikan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan keseharian, hal ini berbeda dengan pesantren Jagasatru yang cenderung menyeleksi secara keta proses pembaharuan yang masuk kedalam dunia pesantren, hal ini tidak lepas dari sosok pemimpin yang cenderung bersifat demokratis, namun tetap memegang teguh ajaran-ajaran Islam secara kuat.

Hal ini sejalan dengan ungkapan Abuddin Nata yang lebih menekankan pada sisi bahwa arah dan prinsip pembaharuan tersebut lebih ditentukan oleh

pengelola pesantren dalam upaya melaksanakannya, sehingga dua kepentingan yang mendasar adalah memegang teguh tradisi yang dianggap baik dan mengambil hal-hal baru yang dianggap lebih baik, arah inilah yang kemudian diimplementasikan oleh pesantren dalam menentukan visi pembaharuan dalam dunia pesantren.

Pembaharuan dalam dunia islam sebenarnya telah tumbuh dan berkembang sejak bermunculan para tokoh pembaharuan yang terkenal seperti; Muhamad Abduh, Jamaludin Al-Afghani dan lain-lain, (Harun Nasution, 1975; 87), pertanda itu semua masuk kedalam dunia pesantren terutama dengan masuknya paham persekolahan, yang semula menolak untuk melaksanakan tersebut, namun lambat laun bersamaan dengan ide pembaharuan yang digagas oleh para pembaharu dalam islam, maka paham sekolahpun masuk merambah ke dunia pesantren, hal ini dibuktikan oleh pesantren Siti Fatimah, Darul Masoleh, Al-Istiqomah, dan Al-Ikhlas serta pesantren Jagasatru, bahkan dari kurikulumnya, mereka memperkenalkan mata pelajaran non keagamaan dalam kurikulum pesantren, walaupun sampai saat sekarang kurikulum pesantren secara tertulis tidak nampak di wilayah sumber data penelitian, namun secara implisit hal tersebut nampak dalam rutinitas keseharian, baik dalam pengajaran maupun dalam pengelolaan pesantren itu sendiri.

Pembaharuan diatas, tidak datang dengan secara serentak, namun didasarkan atas tahapan-tahapan, seperti yang dijelaskan dalam Abuddin Nata,

yang dijelaskan oleh Zuhairini, 1992; 149), yaitu perintisan modernisasi dalam tubuh pesantren.

Pertama , tahapan rutinitas awal, pada tahapan ini mulai dilakukan pengajian Al Qur'an dan pelajaran shalat atau praktik ibada lainnya, pada tahapan ini, masih sangat sederhana, dan biasanya anak-anak tetangganya yang mengikuti, tahapan ini diikuti oleh pengakuan baik dari masyarakat maupun pemerintah, hal ini berarti, dengan diperolehnya legitimasi bukan hanya dari santri, melainkan dari penguasa yang memang sangat penting dalam upaya rintisan dan pengembangan.

Kedua, tahapan perihan, dalam tahapan ini, pesantren biasanya menunjukkan kinerja yang lebih mantap dibandingkan dengan sebelumnya, sebab disamping lititimasi yang sudah disandanginya, nama pesantren itu sendiri biasanya tersebar ke berbagai pelosok, dan hal inilah yang menjadikan penyebab utama pesantren itu semakin kuat, pada tahapan peralihan ini juga biasanya kyai sebagai pemimpin pesantren mengangkat pembantu yang sanggup mengelola pesantren, baik dari segi pengajaran maupun dari segi penyelenggaraan bidang lainnya terutama yang berhubungan dengan hubungan masyarakat, oleh sebab itu, maka ustadz tersebut merupakan perpanjangan tangan dari kyai tersebut, bahkan penataan ruangan serta kegiatan belajar-mengajar itu sendiri diserahkan kepada ustadznya yang lebih mengetahui bagaimana menatanya, baik menata kamar tempat mereka bertembapt tinggal ataupun penataan bidang lainnya.

Ketiga, tahapan formalisasi, pada tahapan ini biasanya dilakukan pengecekan awal berdasarkan kebutuhan santri yang semakin hari bertambah jumlahnya, sehingga dari itu semua memerlukan penanganan yang cukup serius, pada tahapan menentukan guru atau ustadz bantu yang biasanya di ambil dari santri yang cukup senior dan dianggap sudah mampu untuk mengelola bentuk pengajian dan pengajaran kepada santri junior, dan biasanya selebihnya diserahkan kepada ustadz dan pengurus lainnya.

Keempat, tahapan konsolidasi, tahapan ini biasanya dijadikan salah satu peluang oleh pesantren untuk membuka peluang dan bentuk pendidikan lainnya, biasanya bagi yang telah mengadakan majlis taklim, maka dikembangkan untuk membuka TPA/RA (*Taman Pendidikan Al Qur'an/ Raudlatul Athfal*), dan ketika hal ini sudah berjalan dengan lancar, maka dibukanya lagi model pendidikan yang lain seperti Madrasah Ibtidaiyah, yang merupakan rintisan wala berdirinya Madrasah Tsanawiyah serta Aliyah, bahkan selanjutnya diperkenalkan pendidikan lainnya seperti kursus dan keterampilan.

Kelima, tahapan legitimasi, tahapan ini cenderung mengarah kepada legitimasi hukum dari pesantren tersebut, apakah akan berbentuk yayasan yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat ataukah lembaga berbadan hukum milik individual, sehingga bentuk yayasan merupakan suatu antisipasi untuk menghindari berbagai bentuk penyalahgunaan wewenang serta terjadinya kesalah paham tentang aset dan kekayaan yayasan tersebut.

Keenam, tahapan diverifikasi, dalam tahapan ini, penganekaragaman jenis-jenis kegiatan dan fungsi pelayanan sudah sedemikian kompleks, sehingga memerlukan tangan-tangan terampil untuk mengelola setiap unit kegiatan, seperti yang terjadi di beberapa pesantren yang dijadikan sumber data penelitian, diantaranya dialami pula oleh pesantren Darul Masoleh, dalam usianya yang cukup relatif muda, pesantren ini telah berkecimpung di berbagai kegiatan seperti yang diterangkan di bagian terdahulu, hal ini menggambarkan akan kinerja keras dari pimpinan pesantren tersebut, dengan masuknya paham modernisasi ke pesantrenan tersebut, salah satu dari sekian banyak pengelolaan, masing-masing sudah mempergunakan perangkat pelengkap seperti komputer, dengan kata lain pesantren ini termasuk kedalam kategori yang menengah dalam mengantisipasi modernisasi dalam dunia pesantren sehingga dampak yang ditimbulkan, pesantren dalam menganalisa nilai positif dan negatifnya suatu perkembangan tersebut, sehingga lajimmya pesantren tradisional yang merupakan ciri utama sudah sedikit mengalami pergeseran di imbangi sistim persekolahan.

Ketujuh, tahapan disentralisasi, pada tahapan ini, pesantren cenderung memusatkan berbagai unit kegiatan baru dengan menginduk kepada suatu titik sentral kegiatan pesantren, dengan kata lain kyai sebagai birokrat yang memegang tampuk kekuasaan sentral berperan dalam menganalisa, dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sehingga otonomi kegiatan semakin dirasakan pada tahapan ini, bahkan tahapan ini adalah paling menonjol diantara kegiatan dan tahapan lainnya, yakni berpusatnya beberapa unit

kegiatan pada satu sentral kekuasaan kyai, bahkan dari sekian banyak tahapan, maka tahapan ini dirasakan sebagai titik silang pendapat adanya pembaharuan di pesantren, satu sisi mempertahankan status quo, sedangkan sisi lain justru menerima paham modernisasi sebagai suatu kebutuhan, dan di sinilah sebenarnya makna pesantren di persimpangan jalan.

Dalam catatan ini, dikemukakan pula pengertian pembaharuan di pesantren yang cenderung mengarah pada persamaan makna suatu konsep perubahan atau pembaharuan yang di identikkan dengan inovasi, padahal istilah inovasi tersebut diambil dari bahasa Inggris, "innovation", berarti pembaharuan atau bentuk perubahan baru, lebih lanjut dikatakan Devenport bahwa inovasi merupakan pengenalan terhadap sesuatu yang baru, (Thomas H. Davenport, 1993; 10), dalam sisi yang sama dikemukakan pula oleh Roger, yang cenderung menyatakan bahwa inovasi adalah penemuan-penemuan baru, baik berupa gagasan, tindakan atau benda-benda baru yang menyebabkan terjadinya perubahan sosial dalam masyarakat, hal ini berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Kunt yang cenderung tidak mempermasalahkan inovasi dari sudut pandang seperti yang lain, hal ini lah sebenarnya yang menarik dengan gagasan tersebut yang cenderung menganggap bahwa persoalan utama inovasi sebenarnya terletak pada tingkatan subjektifitas, sehingga dengan kata lain jika sesuatu gagasan atau ide merupakan hal yang baru bagi sebagian orang/individu, maka itulah makna inovasi bagi orang/individu tersebut (Winardi, 1991; 13).

Suatu studi yang menggambarkan tentang pengertian inovasi memberikan suatu gambaran bahwa sebenarnya inovasi tersebut merupakan suatu implementasi terhadap sebuah, produk baru, proses atau pelayanan, dan bimbingan kepada pertumbuhan dan peningkatan hasil, (De Gruyter, 1988; 3), memaknai pertimbangan yang diambil oleh De Gruyter, maka makna inovasi ini sebenarnya sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh para ahli dalam bidang inovasi seperti Rogers, Kunt dan lain-lainnya, yang cenderung memiliki anggapan sama bahwa inovasi tersebut merupakan sesuatu produk atau gagasan baru yang dapat diimplementasikan dalam kehidupan sosial sehingga menyebabkan terjadinya suatu pembaharuan, baik dalam gaya hidup, perilaku dan aktivitas kedepan, sehingga hal inilah yang menimbulkan istilah baru dalam inovasi tersebut dengan sebutan *innovativeness* (keinovatifan).

