

Laporan Penelitian Individual

**KEPEMIMPINAN *LORA* (KYAI MUDA)
DALAM TRANSFORMASI PONDOK PESANTREN
MAMBAUL ULUM BATA-BATA
PALENGAAN PAMEKASAN**



**Dr. H. Atiqullah, S. Ag., M.Pd.
NIP. 197305041999031015
NIDN. 2004057302**

**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
PAMEKASAN
2017**

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Kepemimpinan *Lora* (Kyai Muda) dalam Transformasi Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Palengaan Pamekasan
2. Jenis Penelitian : Madya
3. Kategori : Individual
4. Peneliti
 - a. Nama : Dr. H. Atiqullah, S.Ag., M. Pd
 - b. Tempat, Tanggal Lahir : Pamekasan, 04 Mei 1873
 - c. Pangkat/Gol?NIP : Lektor Kepala/IVa/197305041999031015
 - d. PTAI : STAIN Pamekasan
5. Lokasi Penelitian : Pondok Pesantren Mam.haul Ulum Bata-Bata Palengaan Kah. Pamekasan
6. Waktu Penelitian : 3 bulan (26 Mei s/d 29 September 2017)
7. Biaya yang diperlukan : 15.000.000,- (*limabelasjuta rupiah*)

Menyetujui
Kepala P3M,

Drs. Moh. Mashur Abadi, M.Fil.I
NIP. 196504251991031004

Pamekasan, 29 September 2017

Peneliti,

Dr. H. Atiqullah, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197305041999031015



Mengetahui
Ketua STAIN Pamekasan,

Dr. H. Mohammad Kosim, M.Ag
NIP. 196901011994031008

ABSTRAK

Dr. H. Atiqullah, S.Ag., M.Pd, 2017. Kepemimpinan *Lora* (Kyai Muda) dalam Transformasi Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Palengaan Pamekasan

Kata Kunci : *pondok pesantren, kepemimpinan, lora (kyai muda), transformasi kelembagaan,*

Trand kepemimpinan generasi muda sedang mnggejala secara Nasional, baik di kalangan birokrasi pemerintahan, dunia pendidikan maupun pondok pesantren. *Lora* (Kyai Muda) saat ini menempati posisi regenerasi kepemimpinan pesantren, keberadaannya menjadi pengganti kyai sepuh karena *udhur*-nya sang kyai sepuh. Ia mempunyai peran yang sama, pada saat kyai sepuh berhalangan, yaitu sebagai pelopor transformasi dari *ma'had salaf* – ke *khalaf*.

Pondok pesantren Bata-Bata berdiri pada tahun 1943 mengalami pergantian kepemimpinan sejak dari generasi I (RKH. Abd. Majid), II (RKH. Abd Qadir), III (RKH. Ahmad Mahfudz), hingga sejak tahun 1986 generasi ke IV (K.H. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi). Karena kesehatan beliau sehingga kepemimpinan secara administratif didelegasikan kepada para putranya secara *colegial famely* dibawah koordinasi Dewan A'wan, sedangkan kyai sepuh K.H. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi tetap sebagai pengasuh (*murabby*). Diantara anggota Dewan A'wan adalah : RH. Moh. Hasan bin Abd. Hamid RH, Moh. Amin bin Abd. Hamid, RH. Thohir Zain bin Abd. Hamid, RKH. Abdurrahman Zahid (*al-maghfurlah*) RH. Moh. Faishol bin Abd. Hamid RH. Sholihul Hidayat.

Permasalahan yang akan dikaji dalam fokus penelitian ini dirumuskan dalam bentuk tujuan meliputi; persepsi tentang *Lora* (kyai muda) dan kedudukannya, peran-peran *lora* (kyai muda) dalam mengembangkan kultur pesantren, ransformasi kelembagaan di pesantren dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemiminan *lora* dalam upaya transformasi pesantren.

Pendekatan penelitian kualitatif, dengan jenis penelitian etnografi yang bersifat holistik-integralistik, guna memperoleh data secara *holistic* yang *integratif*, dengan mengumpulkan data dari wawancara mendalam (*indepth interviewing*), observasi partisipan (*participant observation*), dan studi dokumentasi (*study of documents*), kemudia dilakukan analisis model interaktif.

Berdasarkan fokus penelitian, ditemukan hasil berikut; (1). *Lora* adalah putra kyai yang kelak menjadi kyai dalam kapasitas dan kedudukannya sama dengan kyai, dimana pada tingkat A'wan mempunyai tugas mengajarkan dan memimpin kelembagaan. (2) *Lora* berperan dalam; mengembangkan kultur organisasi dan menjaga tradisi akademik, serta melakukan upaya transformasi kelembagaan dari konfensional (*salaf*) ke-akselerasi (*khalaf*), (3). Faktor-faktor yang mempengaruhi peran kepemimpinan *lora* (kyai muda) dalam upaya transformasi pesantren, meliputi faktor internal *lora* sebagai kyai muda dalam membangun kemandirian pesantren dari; kekuasaan-politik, ekonomi bebas, integrasi ilmu serta sains, mempertahankan paadigma *barokah* dan. (4) Faktor eksternal dalam mengantisipasi perubahan dan reformasi, otonomi daerah, globalisasi yang mengarah pada konpetisi pesantren dan persaingan yang sehat dengan lembaga-lembanga sosial, pendidikan dan lembaga dakwah lainnya.

Beberapa saran yang perlu diperhatikan oleh peneliti dan pemerhati pesantren adalah: Bagi peneliti berikutnya berkaitan dengan tema kepemimpinan di pesantren hendaknya semakin kaya pemikiran dalam menggali situs-situs yang berkembang dipesantren dalam mempertajam dinamika perspektif kepemimpinan pesantren secara lebih variatif, efektif dan unik. Para *kyai* hendaknya semakin menyadari bahwa sejarah pesantren tumbuh dan berkembang atas kebutuhan masyarakat (*communtty education*), sehingga pengembangan pesantren dimasa-masa mendatang harus di kembalikan atas dasar kebutuhan masyarakat. Dan Bagi masyarakat santri hendaknya semakin peka terhadap pertumbuhan dan perkembangan pesantren dewasa ini, sehingga sebagai *stakeholder* pesantren dalam menjalin kemitraan lembaga alumni dan santri mauou n instansi dan perusahaan[]

KATA PENGANTAR

Puji syukur *Al-Hamdulillah* *robabil 'alamien*, kita panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan nikmat karunia-Nya, laporan penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Salam sholawat kepada sayyidina Muhammad saw sang pencerah kehidupan dunia ini, serta pada keluarganya sehingga sfaatnya dapat menuntun kita selaku umatnya. Amien.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian penelitian ini, *pertama* kepada pimpinan STAIN Pamekasan, khususnya Kepala P3M yang telah memfasilitasi penelitian ini. *Kedua*, kepada para informan yang telah memberikan informasi penting dalam menyelesaikan penelitian tentang Kepemimpinan *Lora* (Kyai Muda) Dalam Transpormasi Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Palengaan Pamekasan

Dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan masyarakat dan bagi STAIN Pamekasan terutama dalam upaya transformasi dan kepemimpinan secara kelembagaan di pondok pesantren. Sehingga jalinan kerjasama STAIN Pamekasan dimasa-masa yang akan datang senantiasa berperan dalam pembangunan bangsa yang lebih luas menuju Institut Agama Islam Negeri Madura.

Pamekasan, 29 September 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Signifikansi Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Definisi Istilah	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Konsepsi Umum Kepemimpinan	8
B. Kepemimpinan Kyai di Pesantren	10
C. Peran Kepemimpinan Kyai Muda dalam Menjaga	11
D. Penelitian Terdahulu	15
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dalam Penelitian	18
B. Kehadiran Peneliti	20
C. Lokasi Penelitian	20
D. Sumber Data	21
E. Pengumpulan Data	21
F. Analisa Data	22
G. Tehnik Uji Keabsahan Data	22
H. Prosedur Pelaksanaan	23
BAB IV LAPORAN PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Kepemimpinan di Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata	24
1. Falsafah Pondok Pesantren Mambaul Ulum	26
2. Visi Pondok Pesantren Mambaul Ulum	27
3. Misi Pondok Pesantren Mambaul Ulum	27
4. Sistem Organisasi dan Pengelolaan Pondok	27

B. Paparan Data, Analisis dan Temuan Penelitian	34
1. Persepsi <i>Lora</i> (kyai muda) dan Kedudukannya	...	34
2. Peran <i>Lora</i> (kyai muda) dalam Membangun Kultur	38
3. Peran <i>Lora</i> (kyai muda) dalam Upaya Transformasi Kelembagaan	43
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peran Kepemimpinan <i>Lora</i> (kyai muda) dalam upaya Transformasi Pesantren	49
BAB V PENUTUP		
A. Kesimpulan	56
B. Saran dan Rekomendasi	60
DAFTAR RUJUKAN		
LAMPIRAN		

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Trand kepemimpinan generasi muda saat sedang mnggejala secara Nasional, baik di kalangan birokrasi pemerintahan, dunia pendidikan maupun dalam organisasi Keagamaan. Hal ini sebagai sebuah anti tesis dari kepemimpinan sebelumnya yang di dominasi kalangan sepuh, terkecuali yang mengejutkan bagi kita masyarakat Internasional adalah terpilihnya Donald Trump (2016) sebagai pemimpina Amerika di usianya ke-70.¹ Wacana kepemimpinan muda kembali aktual dikalangan masyarakat Indonesia pasca reformasi (1998), dengan asumsi bahwa stagnasi dalam kepemimpinan selama masa Orde Baru menjadi pemicu tuntutan kepemimpinan muda. Kepemimpinan nasional yang sekarang diisi generasi lebih senior secara etik dan praktis dianggap tidak/kurang mampu mengeluarkan bangsa dari jerat krisis multidimensi. Kepemimpinan muda diharapkan menjadi alternatif mengangkat bagsa dari pelbagai keterpurukan.²

Fenomena ini kita dapat potret dalam dunia birokrasi Nasional kita dewasa ini. Kepemimpinan daerah Kabupaten Trenggalek saat ini dipimpin oleh birokrat muda Emil Eliestianto Dardak, lahir 20 Mei 1984 genap usia 33 tahun, alumnus S3 Ritsumeikan Asia Pacific University Japan (2006) adalah Executive Vice President PT Persero. Di usianya yang masih muda, ia sudah berhasil memegang BUMN bentukan Kemenkeu tersebut. Hal itu lantaran kapasitas Emil tak bisa

¹ Menurut Mas'ud Adnan, terpilihnya trump ini bukan saja telah "mengejutkan" studi akademik tentang survet tapi juga kepemimpinan dalam kategori usia. Menurut tranya, kepemimpinan muda seyogyakanya lebih "transformatif", sementara kharisma seorang pemimpin memang muncul berdasarkan usia kronologis dan keatangan yang ada

² M. Qodari seperti dilansir Suara Pembaharuan, 25 September 2008

dipandang sebelah mata. Ia mengaku sudah 10 tahun berkecimpung dalam bidang infrastruktur dan keuangan internasional. Saat ini beliau menjadi Bupati Trenggalek berpasangan dengan Wakil Bupati muda Mohammad Nur Arifin.

Dalam dunia pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Negeri kita membaca Bapak Ibnu Elmi AS, lahir 09 Januari 1975 (42 tahun) sebagai Rektor termuda diantara PTKIN seluruh Indonesia. Prestasi sebagai Rektor tentu tidak diperoleh secara biasa, melainkan ada yang luar biasa pada keperibadian beliau sebagai ilmuwan dan kapasitasnya. Tidak kalah muda juga adalah Ketua STAIN Pamekasan saat ini, Dr. H. Mohammad Kosim, M.Ag, lahir 01 Januari 1969 di usianya yang 48 tahun telah menjadi Rektor, tentu harapan yang lebih transformatif bagi perkembangan STAIN Pamekasan dimasa-masa yang akan datang.

*Lora*³ untuk selanjutnya disebut kyai muda, yang populer di kalangan pondok pesantren Madura, saat ini menempati posisi regenerasi kepemimpinan pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif, sebagaimana pandangan Kyai Idris Djauhari (*almaghfirullah*) dalam gagasannya tentang pendidikan bahwa, Pesantren menjadi lembaga alternatif diantaranya adalah dengan pola integratif dan konferensi.⁴ Keberadaan kyai muda di pesantren-pesantren tradisional pada masyarakat Madura saat ini tidak serta merta menjadi pengganti kyai sepuh,

³ Kata *lora* atau *keloraan* menurut Hasibullah Satrawi, Alumnus Universitas Al-Azhar Kairo Mesir adalah istilah yang sangat terkenal di lingkungan pondok pesantren, khususnya di Madura. Yaitu istilah *kaloraan* atau lurah pondok sebagaimana dikenal di pesantren-pesantren Jawa. Secara bahasa, *kaloraan* berasal dari bahasa Madura *lora* yang berarti gus atau putra seorang kyai. Sebagai anak, seorang *lora* tentu punya kedekatan yang sangat khusus dengan kyai sebagai bapak sekaligus pemegang keputusan tertinggi di lingkungan pondok pesantren. Mungkin substansi kedekatan antara kyai dan anaknya (*lora*) inilah yang kemudian disematkan dalam istilah *kaloraan*. Istilah tersebut kemudian digunakan sebagai "pangkat kehormatan" bagi orang nomor dua setelah kyai, khususnya terkait dengan kepesantrenan.. <http://www2.jawapos.com/baca/opinidetil/11500/>..

⁴ Sebagaimana pandangan KH. Idris Djauhari bahwa Intergratif adalah mengintegrasikan sistem pendidikan sekolah dengan pesantren, yang telah dilakukan oleh KMI Gontor dan TMI Al-Amien, kemudian pola Konvergensi yang mengkonvergensi pendidikan nasional dengan sistem pendidikan pesantren, yang di Al-Amien ada MTA..

melainkan memang secara rata-rata telah sampai pada masa dan regenerasi setelah sepeninggal (*wafat*)-nya atau *udhur*-nya kyai sepuh dan berbagai alasan lainnya. Pandangan ini sesungguhnya tidak untuk menafikan peran-peran sosial kyai⁵ sepuh sebagaimana Abdurrahman Wahid dalam Hiroko Horikoshi (1987), bahwa kyai (tidak sekedar) “makelar budaya” (*culture broker*),⁶ melainkan justru karena (kyai telah) mempelopori perubahan sosial dengan caranya sendiri. Ia bukan melakukan penyaringan informasi, melainkan menawarkan agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya.⁷ karena keberadaan mereka di Pesantren maupun di masyarakatnya sangat di dambakan umat sebagai spirit keberagamaan. Sinirgitas kyai sepuh dan kyai muda pada perkembangan pesantren di masa dewasa ini semakin strategis dalam upaya partisipasi dan peran sosialnya sebagai *agent* perubahan utamanya dalam melakukan transformasi tingkat satuan dan kualitas pendidikan (keagamaan) bagi masyarakat.

Selama kurang lebih dari 10 tahun, peneliti dengan tekun melakukan kajian dan penelitian bidang *managerial* dan kepemimpinan pesantren, mulai dari penelitian penyelesaian kuliah strata dua (*tesis*) hingga penyelesaian kuliah strata tiga (*disertasi*) mengalami dekade perkembangan yang signifikan tentang kepemimpinan di pesantren, pengalaman penelitian *pertama* tentang *managerial* di pondok pesantren lebih diperankan oleh kyai sepuh⁸ sebagaimana penelitian di

⁵ Hiroko Horikoshi, (1987), *Kyai dan Perubahan Sosial* (P3M Jakarta), hlm xi-xx.

⁶ Sebagaimana menurut Geertz, peranan penyaring itu akan macet, manakala arus informasi yang masuk begitu deras dan tidak mungkin lagi disaring oleh sang kyai, Horikoshi, *Ibid.*

⁷ Horikoshi, *Ibid.*

⁸ Secara umum dengan salah satu kesimpulan, bahwa pola manajemen, yang semula sentralistik bergeser kepada manajemen yang lebih partisipatif dengan sitem delegasi kepada pembantu *kiai* yayasan, pengurus pesantren dan pada gilirannya akan berpengaruh kepada pola relasi (kepemimpinan) pengasuh, pengurus, profesionalisme *asatidz* serta relasi *kiai-asatidz* dan santri, lihat Atiqullah (2004), *Analisis Upaya Restrukturisasi Sistem Pendidikan Tradisional (salaf)*

pondok pesantren Miftahul Ulum, pengalaman penelitian *kedua* tentang kepemimpinan kolektif di pondok pesantren juga didominasi oleh kyai-kyai sepuh⁹ sebagaimana penelitian di tiga pondok pesantren di Jawa Timur, dan penelitian kali ini untuk memahami lebih jauh peran yang dinobatkan kepada kyai muda di pondok pesantren Mambaul Ulum ini.

Pesantren atau yang lebih khas adalah pondok pesantren sebagai lembaga sosial kemasyarakatan dewasa ini, telah mengalami perkembangan yang signifikan seiring perkembangan masyarakat dalam bidang pendidikan dan keagamaan, yang sekarang tampaknya perlu dibaca sebagai warisan sekaligus kekayaan-intelektual nusantara. Lebih dari itu, dalam sejumlah aspek tertentu, pondok pesantren juga harus difahami sebagai benteng pertahanan kebudayaan itu sendiri karena peran sejarah yang dimainkannya. Harapan ini tentu saja tidak terlalu meleset dari *culture-contruction* yang dibangunnya.¹⁰

Pondok pesantren Manbaul Ulum Bata-Bata adalah tergolong pesantren tradisional dan besar di kalangan masyarakat Pamekasan, dengan berbagai program pendidikan salaf dan program pendidikan Madrasah moderen hingga pendidikan tinggi keagamaan STIT Al-Khairat. Selama mulai berdiri pesantren ini telah di pimpin oleh empat generasi. Generasi pertama adalah generasi mulai berdiri pada tahun 1943 oleh RKH. Abd. Majid, generasi kedua dipimpin oleh RKH. Abd Qadir tahun 1959, kepemimpinan beliau hanya berlangsung setengah

kepada Sistem Pendidikan Moderen (Khalaf) Pondok Pesantren Miftahul Ulum di Bettet Pamekasan (Tesis: Prodi Manajemen Pendidikan PPs Universitas Negeri Surabaya), hlm. 145.

⁹ Kepemimpinan *dewan kyai* secara umum berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai muda, lihat Atiqullah (2009), *Perilaku Kepemimpinan Kolektik Pondok Pesantren; Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, Pesantren Bani-Syarqowi di Sumenep dan Pesantren Bani-Basyaiban di Pasuruan* (Disertasi: Prodi Manajemen Pendidikan PPs Universitas Negeri Malang), hlm. 409.

¹⁰ Masduki Wahid, dkk., *Masa Depan Pesantren*, 1999. 7

tahun karena wafatnya beliau di tahun yang sama. Setelah itu di lanjutkan kepemimpinan ketiga oleh menantunya yaitu RKH. Ahmad Mahfudz hingga 1986. Sedangkan kepemimpinan K.H. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi memimpin pondok pesantren Mambaul Ulum hingga saat ini, karena kesehatan beliau, maka akhir-akhir ini kepemimpinan dilaksanakan oleh Dewan A'wan¹¹, sementara kyai sepuh beliau yang mulya K.H. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi tetap sebagai pengasuh (*murabby*) yang secara administratif didelegasikan oleh putra-putranya untuk selanjutnya sebagai kader kepemimpinan generasi keempat.¹² Pada generasi empat awal inilah yang dimaksud kepemimpinan Kyai muda yang terkoordinasi dalam satu majlis yaitu Dewan A'wan sebagai pelaksana kepemimpinan harian. Salah satu diantara anggota Dewan A'wan adalah RH. Thohir bin RKH. Abd. Hamid yang masih relatif muda. Kehadiran kepemimpinan A'wan Kyai muda ini dengan didampingi Kyai sepuh sebagai pengasuh (*murabby*) di harapkan membawa perubahan bagi transformasi pesantren Manbaul Ulum Bata-bata dari pesantren tradisional (*salaf*) ke pesantren semi moderen (*khalaf*), sekalipun kemoderenan pesantren ini nantinya tidak mungkin meninggalkan tradisi pesantren tersebut sebagai sebuah keunikan dan kearifan.¹³ Hadirnya Kyai muda di pesantren ini sebagai

¹¹ Dewan A'wan di pondok pesantren Mambaul Ulum adalah para putra dari RKH. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi diantaranya adalah (1). RH. Moh. Hasan bin Abd. Hamid, (2). RH. Moh. Amin bin Abd. Hamid, (3). RH. Moh. Thohir Zain bin Abd. Hamid, (4). RH. Abdurrahman Zahid, (5). RH. Moh. Faishol bin Abd. Hamid, dan (6). RH. Sholihul Hidayat.

¹² Hasil perbincangan sekilas tentang sosok RH. Thohir bersama Bapak H. Abd. Muin, M.Pd.

¹³ Prof. Dr. H. Imam Suprayogo menyatakan dalam sambutan pengantar buku seri penelitian Disertasi Dr. Hj. Mardiyah, MA, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya Media Publising, 2012), hlm. Iv, bahwa para kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan, ternyata tidak pernah menghilangkan bentuk aslinya, yakni model pesantren. Sekalipun kiai telah membuka sekolah formal, seperti madrasah, sekolah umum dan bahkan perguruan tinggi umum-dengan membuka fakultas ekonomi, psikologi, tehnik dan lain-lain, sistem pesantrennya masih dipelihara. Tidak pernah ditemukan, fenomena kiai mengu bah pesantrennya menjadi madrasah atau sekolah umum tapi penyempurnaan tersebut juga bisa berakibat pada bergesernya budaya pesantren. Memang madrasah dan atau sekolah umum didirikan di pesantren,

referentasi dan delegasi dari kepemimpinan kyai sepuh karena *udhur*-nya beliau bagi keberlangsungan pesantren dalam rangka pengembangan dan transformasi sebagai tuntutan sosial dan masyarakat sehingga peran sosial pesantren utamanya pendidikan semakin luas dan dapat berpartisipasi bagi kemajuan bangsa.

B. Fokus Penelitian

Permasalahan yang akan dikaji dalam fokus penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi tentang *Lora* (kyai muda) dan kedudukannya di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata ?
2. Bagaimana peran *Lora* (kyai muda) dalam Menciptakan kultur di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata ?
3. Bagaimana peran *Lora* (kyai muda) dalam Menciptakan kultur di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata ?
4. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peran kepemimpinan *Lora* (kyai muda) dalam upaya transformasi pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata ?.

C. Signifikansi Masalah

1. Secara akademis, penelitian ini dapat menambah khazanah tentang kearifan kepemimpinan dari pesantren, sehingga menjadi rujukan kepada dosen dan praktisi pendidikan Islam serta peneliti pesantren berikutnya.
2. Secara sosial, hasil penelitian ini diharapkan dapat menemukan implikasi keberadaan peran kepemimpinan *Lora* (kyai muda) dalam upaya transformasi

dimaksudkan untuk menyempurnakan lembaga pendidikan yang telah ada sebelumnya, dan sesungguhnya para kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan, bukan mengubah dan apalagi mengganti, melainkan menyempurnakan, sistem pesantren disempurnakan dengan sekolah umum. Ini hal yang cukup menarik dari pendidikan pesantren.

lembaga pendidikan Islam, menjaga budaya dan melestarikan organisasi pesantren, baik di lembaga pendidikan Islam dibawah naungan pesantren maupu lembaga secara umum.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsepsi Umum Kepemimpinan

Secara umum pengertian kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* yang mempunyai arti pemimpin, arti kepemimpinan sendiri adalah berkaitan erat dengan sifat pemimpin yang melakukan upaya mempengaruhi. Secara istilah, kepemimpinan adalah daya mempengaruhi melalui keteladanan (*qudwah*), kepercayaan, dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati bersama¹. Seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi, dapat memicu perubahan yang berguna. Adalah DuBrin (2000), menyatakan bahwa, menciptakan perubahan adalah salah satu tujuan kepemimpinan karena kebanyakan perbaikan memerlukan perubahan dari *status quo*.² Berdasarkan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka tujuan-tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif untuk kemaslahatan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan perkembangan teori kepemimpinan, maka dapat difahami beberapa fase; yaitu fase tahun 1940-1950-an merupakan perkembangan teori kepemimpinan yang lebih memusatkan perhatian pada sifat (*physical character*).³ Fase berikutnya (1950-an) adalah perkembangan kepemimpinan yang lebih memusatkan perhatian pada perilaku yang lebih percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan (*leader are born, not built*), sebagaimana

¹ Atiqullah, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Surabaya: Salsabila, 2012), hal. 246

² Dubrin, Andrew J., *The Complete Ideal's Guides to Leadership*, (Alpha Book: 2000), hal. 5.

³ R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership; A. Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974), hal.8

dipersyaratkan oleh Wexley dan Yukl, bahwa pemimpin yang efektif itu antara lain; memiliki kecerdasan yang cukup, memiliki kemampuan berbicara, kepercayaan diri, memiliki inisiatif, memiliki motivasi berprestasi, dan memiliki ambisi, sehingga kepemimpinan perilaku ini yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.⁴ Namun perkembangan teori perilaku ini terasa mengalami keterbatasan hingga tahun 1960-an ditemukan kepemimpinan yang memusatkan pada situasi.⁵

Sedangkan kepemimpinan dalam Islam memiliki karakteristik pertengahan (*al-ri'asah al-thori'ah*) yang dibekali dengan kemampuan teknis *humanistic psychology, teosophys, religious* dalam mengatur staf. Kepemimpinan dalam Islam bukanlah kepemimpinan yang arogan, bertindak sewenang-wenang, dan juga bukan kepemimpinan yang lemah dan lentur, melainkan kepemimpinan yang meletakkan segala persoalan secara proporsional (*al-adalah*), dan selalu menghadirkan nilai-nilai (*values*) dan solusi *religious-transendent, theosentris-antrop-hosentris* (Bastaman, 1997).

Konsep ini merupakan pendekatan *contingency leadership* dalam perspektif Islam yang tidak lain adalah pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Muhammad saw., dengan integritas nilai-nilai yang luar biasa karena kejujuran (*al-Amien*), Muhammad saw mampu mengembangkan kepemimpinannya yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia (Hart, 1994), dengan berlandaskan pada sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq (righteous), amanah (trustworthy), fathonah (working smart)* dan *tabligh (communicate openly)* sehingga mampu mempengaruhi orang lain dengan cara

⁴ Yukl, Gary, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Education, 2003), hal. 6

⁵ Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico : Prentice Hall, 2003), hal. 313

mengilhami tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah (Wijayakusuma & Yusanto, 2003), artinya tentang kontingensi kepemimpinan ini sebagaimana dengan pernyataan Sayyidina Umar ra., bahwa “*sesungguhnya persoalan ini kecuali orang lembut tetapi tidak lemah, untuk orang kuat tetapi tidak sewenang-wenang*”.

Dalam pandangan beberapa ahli, diantara faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kepemimpinan itu adalah diantaranya; moril, disiplin, jiwa korsa, dan kecakapan.⁶ Dengan kepiawaian dan moralitas inilah kiranya pemimpin bisa eksis dan menghadirkan perubahan bagi sebuah organisasi pendidikan sebagaimana para pemimpin pesantren telah menunjukkan hal itu.

B. Kepemimpinan kyai di pesantren

Di pondok pesantren, kyai memegang peran kepemimpinan sebagai pemangku masjid dan madrasah, sebagai pengajar dan pendidik, serta sebagai sosok yang ahli dalam bidang hukum Islam. Sebagaimana Horokosi dalam Steennbrink yang dikutip Imran Arifin, terdapat empat dasar bagi para kyai di dalam pengabdianya pada masyarakat. Kyai mengabdikan diri di masjid, di madrasah, di pesantren, dan di sekolah dengan sistem sekolah.⁷ Menurut Dawan Rahardjo, posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek keterampilan saham dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial.⁸ Aspek terakhir ini kita fahami pada masa-masa dimana umat masih membutuhkan kawalan aqidah yang kuat dari kyai sebagai sosok yang ahli pada bidang agama, tentu saat ini telah banyak yang membantu

⁶ Al-Mawardi, *Ahkam al-Shulthaniyah fi al-Wilayah al-Diniyah*, (Jakarta: Darul Falah, 2000, hal. 43

⁷ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), hal. 47.

⁸ Dawan Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat – P3M, 1983), hal. 46.

peran-peran sosial kyai ini di pesantren. Kyai tidak hanya sekedar menjadi seorang pemimpin, namun lebih dari itu, kyai sebagai pengasuh bagi masyarakatnya. Sedangkan aspek manajerial sebagaimana diatas dapat dilaksanakan oleh para *khotdimnya* (staf), atau pada perkembangan kepemimpinan kolektif dewasa ini dapat di delegasikan kepada para putra kyai yang *afdal* di pesantren disebut sebagai Dewan A^{wan} yang terdiri dari putra atau keturunan kyai yang dalam masyarakat madura disebut "*lora*" atau "*ning*". Gambaran kepemimpinan kyai sebagai sosok yang kuat kecakapan dan pancaran kepribadiannya sebagai seorang pemimpin pesantren yang ahli untuk menentukan karakter unggulan suatu pesantren,⁹ sebagai upaya memahami pengertian kepemimpinan kyai di pesantren. Sedangkan kepemimpinan kyai muda dapat di rasionalisasi sebagai upaya mengisi kekosongan atau menyempurnakan tugas-tugas yang semakin kompleks baik manajerial, maupun menjadi panutan bagi masyarakat.

C. Peran Kepemimpinan Kyai Muda dalam Menjaga Budaya Organisasi dan Transformasi Pesantren

Kyai muda di Dewan A^{wan} mempunyai peran-peran sosial yang cukup referesentatif dalam menghidupkan budaya organisasi pesantren. Sebelum membahas tentang budaya organisasi pesantren ini, perlu difahami terlebih dahulu budaya organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa, "budaya organisasi" merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Disilah budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama,

⁹ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Burche B. Sundojo, (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat – P3M, 1986), hal. 138.

yaitu apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan apabila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Sebagaimana Robbin, organisasi pendidikan dapat berkembang berdasarkan struktur dan “perasaan” yang unik, sehingga kesamaan lokal dan kegiatan suatu lembaga pendidikan tidak mempengaruhi kemajuan dan kemunduran lembaga tersebut. Adalah *Harvard University* dan *Massachusetts Institute of Tehnology*, keduanya hanya dipisahkan oleh Sungai Charles, namun mempunyai keunikan yang membawa keunggulan masing-masing yang dilatar belakangi oleh struktur organisasinya.¹⁰ Sedangkan budaya organisasi pesantren adalah budaya yang berkembang dan dianut oleh semua komunitas pondok pesantren dengan pengacu pada budaya yang di cetuskan oleh pendiri pertama. Menurut Mardiyah, penting pemimpin organisasi (dalam hal ini kyai maupun kyai muda dalam Dewan A’wan di pesantren) menjaga budaya organisasi, sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi¹¹ pesantren.

Karya besar pesantren bukan saja dalam melestarikan kepemimpinan karimatik para kyai dan ulama pesantren yang menjadi daya tarik yang kuat bagi masyarakat. Dari hasil penelitian Tim Balai Litbang Agama tentang Inventarisasi karya ulama pesantren ditemukan bahwa, para ulama masa lalu juga produktif menghasilkan karya-karya tulis dalam berbagai disiplin keilmuan.¹²

Demikian juga Bruinessen (1999) dalam Tim Balai Litbang, menyebutkan bahwa :

¹⁰ Robbins, Stephen P., *Organizational Behaviour, Concepts, Controversiens, Applications* (Englewood Cliff), hal. 248

¹¹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publisng, 2012), hal. 528.

¹² Departemen Agama RI., *Inventarisasi Karya Ulama Pesantren* (Jakarta, melalui Badan Litbang dan Diklat, 2010), hal. 5

“cukup banyak karya karya mereka (ulama) yang fenomenal dan menjadi rujukan masyarakat di dalam maupun luar negeri. Bahkan tidak sedikit karya ulama Nusantara yang justru diterbitkan dan dipelajari di luar negeri. Bentuk karya yang mereka hasilkan berupa karangan asli, terjemahan, syarah, atau hasyiyah atas teks klasik para ulama terdahulu, dengan menggunakan bahasa Arab atau bahasa daerah setempat dan menggunakan aksara Arab.”¹³

Dari beberapa hasil penelitian, terdapat beberapa fungsi budaya organisasi dalam organisasi, diantara;

1. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan homogenitas penghayatan dan pemaknaan di seluruh karyawan baik vertikal maupun horizontal. Suatu budaya dinyatakan kuat dan positif bagi peningkatan kinerja organisasi apabila (a) budaya tersebut diasosiasikan dengan kinerja yang optimal, (b) nilai-nilai dan tradisi telah mengakar sangat dalam, (c) cenderung konsisten dengan nilai-nilai dan tradisi yang berlaku, (d) secara dominan dan efektif mempengaruhi kerja para karyawan, dan (e) adaptif terhadap perubahan eksternal.¹⁴
2. Budaya Organisasi dapat menefektifkan Kepemimpinan, karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan dan filosofi organisasi yang berpengaruh pada penumbuhan suasana (iklim) kerja yang menyenangkan. Sedangkan pembudayaan nilai-nilai spiritual seperti istiqomah, ikhlas, jihad, dan amal sholeh yang dijadikan sebagai *core belief*, *core values* itu menurut Tobroni membutuhkan kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) yaitu

¹³ Ibid.

¹⁴ Munandar. A.S., Dipl. Psych. Dkk., *Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Unjuk Kerja Perusahaan*, (Jakarta: Fak. Psikologi UI, 2004)., hal. 32

kepemimpinan yang transformatif altruistik, memahami filosofi, dan menerapkannya dalam budaya organisasi dan manajemen yang baik¹⁵.

3. Budaya Organisasi dapat membawa perguruan tinggi tertentu kepada keunggulan karena mempunyai harapan tinggi, visi dan misi organisasi yang memandang kemajuan jauh kedepan dan mempunyai relevansi yang tinggi, sehingga manajemen perguruan tingginya mampu menggerakkan semua unsur yang ada di dalam organisasi.¹⁶

Penjagaan terhadap budaya organisasi pesantren yang diperankan oleh kyai dan kyai muda, nantinya bisa memenuhi harapan ahli manajemen budaya organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi yang satu dengan yang lain. *Kedua*, membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya kometmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang, dan *keempat*, budaya itu meningkatkan kematangan sistem sosial.¹⁷

Pondok pesantren yang eksis dan berkembang di masyarakat adalah pesantren senantiasa beradaptasi dengan perkembangan dan melakukan transformasi melalui kyai dan para penggantinya memahami dan mampu menjaga budaya organisasinya secara lestari, karena pesantren tersebut telah menemukan jati dirinya sebagai sebuah cita-cita tinggi yang dibangun oleh *founding fathers* dari pesantren tersebut. Bukankah pesantren tradisional dalam masyarakat

¹⁵ Tobroni, *The Spiritual Leadership; Pengeefektifan Organisasi Noble Industry melalui Prinsip - Prinsip Spiritual Etis* (Malang: UMM Press, 2005), hal. 14-15

¹⁶ Salfen Hasri, *Budaya Organisasi Perguruan Tinggi; Studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Abdi Bangsa* (Malang: UM, 2002), hal. 207.

¹⁷ Mardiyah, *Ibid*, hal. 528.

nusantara ini memegang teguh qaidah; “*almuhafadhatu ala al qadim al sholeh, wa al ahdu bi al jadid al-ashlah.*”

Dengan penjagaan terhadap *keaslian* budaya (*cultur*) pesantren, maka pesantren sebagai institusi sosial, pendidikan dan dakwah secara kelembagaan dapat meningkatkan peran serta didalam melakukan pembenahan dan bahkan perubahan-perubahan (*transformation*) melalui modal sosial budaya pesantren tersebut. Menurut Rahmad Rais, dari hasil penelitian terdapat 3 modal sosial dalam mengembangkan lembaga pendidikan; yaitu jaringan (*networks*), membangun kepercayaan (*trust*), dan membangun nilai nilai (*shared values*).¹⁸

Disamping budaya sebagaimana di sebutkan di atas, budaya akademik atau tradisi akademik pesantren dapat menjaga kepercayaan publik kepada pesantren adalah kitab kuning sebagai *ikhwal* tradisi intelektual dikalangan pesantren nusantara.

Kitab kuning sebagai hazanah intelektual pesantren menurut Affandi Muchtar, menunjukkan bakwa karakter dan corak keilmuan yang dicerminkan kitab kuning bagaimanapun juga tidak bisa dilepaskan dari intelektual Islam Nusantara yang panjang-kira-kira sejak lima abad sebelum pembakuan kitab kuning di pesantren-pesantren¹⁹.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *lora* (kyai muda) ini masih dari pembacaan peneliti dari literatur dan penelusuran pada hasil-hasil penelitan sebelumnya masih belum, sehingga peneliti merujuk pada beberapa penelitian kyai secara personal atau

¹⁸ Dr. H. Rahmad Rais, M.Ag, *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah; Studi Pengembangan Madrasah pada MAN I Surakarta* (Jakarta, Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009), hal. 295 - 297

¹⁹ Affandi Muchtar, *Kitab Kuning dan Tradisi Akademik Pesantren* (Bekasi: Pustaka Isfahah, 2008), hal. 37

komunal komunitas kyai dalam penelitian kepemimpinan di pesantren diantaranya adalah sebagai berikut :

Penelitian Imron Arifin (1993), dalam penelitiannya tentang kepemimpinan kyai, kasus pondok pesantren Tebuireng Jombang, menghasikan bahwa perubahan kiblat kyai dalam memaknai pola dan gaya kepemimpinan kyai tradisional yang menganut konsep *wilayatul imam* yang bersifat individu *profetik* ke dalam pola dan gaya kepemimpinan Barat yang lebih egaliterian dan kolektif.²⁰ Tugas dan fungsi kyai dalam kepemimpinannya adalah figur sentral yang berperan penting dalam mempertahankan status-quo, pada masanya ia harus sadar atas perubahan-perubahan di luar pesantren sehingga pesantrenpun mengalami pergeseran tata-nilai dan harus pula menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada sehingga disaat inilah kyai mempunyai peran-peran penting dalam proses pertumbuhan pesantren.

Sukamto (1997) dalam penelitiannya tentang kepemimpinan dan struktur kekuasaan kyai di Darul „Ulum Jombang, ia menyimpulkan bahwa perkembangan dari pemimpin yang berkharisma menjadi kepemimpinan yang kolektif. Figur seorang kyai berkharisma mengalami pergeseran dan diganti lebih dari seorang figur.²¹

Atiqulah (2007), kepemimpinan dewan riasah di Pondok Pesantren Moderen Prenduan Sumenep. Dari penelitian ini kedudukan *majlis a"wan* dan pengurus pleno sekaligus sebagai pelaksana harian, mempunyai tugas pengawasan, sebagai

²⁰ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasahada, 1993), hal. 153

²¹ Sukamto, *Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kyai di Darul „Ulum Jombang*, (Jakarta: Prisma, Majalah Kajian Ekonomi dan Sosial), hal. 48

pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi Biro-biro dan bertanggung jawab kepada *dewan kyai*.²²

Dari penelitian Imron Arifin dan Sukanto sesungguhnya lebih pada peran kyai sebagai figur pimpinan di pesantren dari kalangan sepuh, sementara dari penelitian Atiqullah menunjukkan peran-peran *majlis „Awan* sebagai generasi berikutnya di pesantren dalam hal ini biasanya para *lora* (kyai muda) kelak untuk mengantikan estafet kepemimpinan para kyai-kyai di pondok pesantren. Dengan demikian sesungguhnya penelitian tentang peran *lora* ini adalah merupakan penelitian pengemangan sebelumnya untuk mengungkap peran-peran strategis yang dapat di kontribusikan generasi muda para putra pondok pesantren dalam pembangunan dan pengembangan pesantren dimasa-masa mendatang.

²² Atiqullah *Perilaku Kepemimpinan Kolektik Pondok Pesantren; Studi Multisitius pada Pesantren Bani-Djauhari, Pesantren Bani-Syarqowi di Sumenep dan Pesantren Bani-Basyaiban di Pasuruan*, (Surabaya: Pustaka Salsabila, 2016), hal. 197

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dalam Penelitian

Pendekatan penelitian kualitatif adalah berdasarkan pada fokus penelitian mendalam dalam situasi yang wajar (*natural setting*) (Bogdan & Taylor, 1982; Denzin & Lincoln, 1994). Dalam bidang social dan psikologi penelitian ini disebut pendekatan *naturalistic* (Guba, 1978; Lincoln & Guba, 1985). Moleong (2000 : 3) mengartikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan diarahkan pada latar dan individu secara holistik (menyeluruh dan utuh) tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variable atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu yang utuh.

Hampir sepadan dengan asumsi diatas, Milles & Huberman (1992 : 2) sebagai berikut; “Kata-kata khususnya bilamana disusun ke dalam bentuk ceritera atau peristiwa, mempunyai kesan yang lebih nyata, hidup dan penuh makna, jauh lebih meyakinkan pembacanya, peneliti lainnya, pembuat kebijakan, praktisi, daripada halaman-halaman yang penuh dengan angka-angka”.

Sebagaimana penelitian naturalis lainnya studi tentang peran kepemimpinan kyai Muda ini menggunakan pendekatan kualitatif, yakni sebuah desain penelitian yang dapat berkembang dan bersifat terbuka sesuai dengan kondisi lapangan.¹ Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan atas alasan

¹ Lihat Yvonna S. Lincoln dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (London-New Delhi: Sage Publication Inc., 1985), hal., 41.

bahwa penelitian ini menekankan pada peran peneliti sebagai *active learner*, yang hanya dapat menceritakan sesuatu dari sudut pandang informan dan subyek penelitian, ketimbang sebagai seorang yang ahli yang dapat mengendalikan mereka.

Mengenai pendekatan penelitian ini, Mulyana (2004) menyatakan, bahwa penelitian naturalistik dapat menjadi pendekatan yang mempelajari berbagai fenomena yang eksis dalam lingkungan yang alamiah. Penelitian kualitatif menunjuk kepada prosedur penelitian yang menghasilkan data kualitatif berupa ungkapan, pandangan, pemikiran dan tindakan individu-individu maupun keadaan secara holistik. Penelitian kualitatif menempatkan pokok kajiannya pada suatu organisasi atau individu seutuhnya, dan tidak direduksi kepada variabel yang telah ditata atau sebuah hipotesis yang telah direncanakan sebelumnya (Bogdan & Taylor, 1993)..

Karena alasan-alasan itu pulalah, peneliti menggunakan jenis penelitian etnografi sebagai metode penelitian yang bersifat holistik-integralistik² untuk mendapatkan sebuah *thick descriptions*.³ Dikatakan bersifat holistik-integralistik, karena strategi yang dimunculkan dalam kepemimpinan Kyai muda tersebut tidak ditentukan semata-mata ditentukan oleh satu faktor, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor atau argumentasi yang saling berkaitan. Lebih dari itu, eksplorasi kondisi perilaku Kyai Muda sebagai pemimpin tersebut akan dilihat dari berbagai sisi yang memengaruhinya.

² Amri Marzali, "Kata Pengantar", dalam James S. Spradley, *Metode Etnografi* (Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya, 1997), hal. xvi

³ Istilah ini berasal dari Clifford Geertz, *The Interpretation of Culture* (New York: Basic Book, 1973), hal. 65

B. Kehadiran Peneliti

Pengungkapan terhadap fenomena penelitian ini sesuai pendekatan dan rancangan sebagaimana telah ditentukan, maka peran peneliti sangat penting. dalam hal ini peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (key instrument) yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih situasi sosial dan informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan dari hasil temuan di lapangan (Moleong, 1994: Sugiyono, 2006).

Menurut Spradley (1980), bahwa keterlibatan peneliti dalam penelitian di lapangan merentang dari “Tidak berperan serta, peran serta pasif, peran serta yang sedang, peran serta aktif, sampai peran serta penuh”. Dalam konteks penelitian ini peneliti pada suatu ketika berperan serta pasif, namun pada saat yang berbeda berperan serta sedang dan aktif, tergantung jenis data yang dikumpulkan. Peneliti berperan serta secara pasif ketika mengikuti ceramah maupun rapat maupun musyawarah. Pada kesempatan tersebut peneliti hanya menyimak dan mengamati jalannya rapat dan pemaparan prestasi sambil merekamnya dengan alat bantu tape recorder. Peran ini melibatkan hal yang seimbang antara peran serta dan pengamatan, sebagai orang dalam dan orang luar. pada kesempatan ini peneliti mengamati musyawarah yang sedang berlangsung sekaligus mencatat hal-hal penting yang berhubungan dengan fokus penelitian.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Palangaan Pamekasan Madura. Pesantren ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena sejak tahun 2000an mengalami perubahan dan regenerasi peran dari putra-

putra R.K.H. Abd. Hamid Mahfudz Zayyadi selaku pengasuh dalam Dewan A'wan.⁴

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi non partisipan, dan studi dokumentasi. Subyek penelitian ini adalah para putra Kyai Abd. Hamid serta para *khodim Ma'had* di pesantren tersebut sekaligus sebagai informan.

D. Sumber Data

Sumber data penelitian kualitatif sebagaimana dinyatakan Arikunto (1998) dapat berupa orang (*person*), tempat (*place*), dan simbol (*paper*). Sedangkan menurut Spradley (Sugiono, 2006; - Faisal, 1990) menunjuk pada tiga katagori, yakni pelaku (*aktor*), aktivitas (*activity*), dan tempat (*place*).

E. Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara *holistic* yang *integratif*, dan memperhatikan relevansi data berdasarkan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini dilakukan tiga teknik, yaitu : (1) wawancara mendalam (*indepth interviewing*); (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study of documents*). Hampir semua penulis penelitian kualitatif sepakat bahwa ketiga teknik ini merupakan teknik-teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif (Bogdan & Biklen, 1982, Yin, 1984; Nasution, 1988; Marshall & Rossman, 1989; Fintana, Adler, & Hodder dalam Denzin & Lincoln, 1994; Sonhadji dalam Arifin, 1994).

⁴ Susunan Keluarga Besar Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, Dipublikasikan Pada Tanggal: 6 December 2015 oleh situs resmi melalui <http://bata-bata.net/dewan-awan/>.

F. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan analisis model interaktif.⁵ Dengan mengikuti model ini, analisis data berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data.⁶ Untuk menjaga keabsahan data, peneliti menggunakan cara yang disarankan oleh Noeng Muhajir,⁷ yaitu menguji tercapainya temuan dan menguji hasil temuan tentatif serta penafsiran rekaman, audio, video, dan semacamnya.

G. Teknik Uji Keabsahan Data

Untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data mengenai kepemimpinan kepala madrasah/sekolah berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas (Lincoln & Guba, 1985 : Moleong, 1993).

Untuk melakukan triangulasi data,⁸ maka pada bagian akhir dari waktu penelitian yang tersedia akan digunakan untuk melakukan pengecekan data dan konfirmasi lapangan dari wawancara dan melakukan validasi hasil observasi melalui wawancara. Dalam hal ini, diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*) akan dilaksanakan sebagai sarana untuk berkonsultasi dengan peneliti sejawat, sarjana/pakar, dan tokoh pesantren untuk mendapatkan bandingan data dan konfirmasi pendapat.

⁵ Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman, *An Expanded Source Book: Qualitative Data Analysis* (London: Sage Publication, 1995), hal., 10-14.

⁶ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1992), hal. 128-130.

⁷ Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rakesarasin, 1996), hal., 126.

⁸ Thomas W. Christ, "Scientific-based Research and Randomized Controlled Trials, the "Gold" Standard? Alternative Paradigms and Mixed Methodologies", *Qualitative Inquiry*, Vol. 20, No. 1 (Januari, 2014), hal. 72-80.

H. Prosedur Penelitian

Proses penelitian ini dimulai dari penyusunan desain dan uji instrument, pengumpulan data-data lapangan, analisis data, FGD dan pelaporan sebagaimana Jadwal penelitian di P3M.

BAB IV

LAPORAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Kepemimpinan di Pesantren Manmaul Ulum Bata-Bata Panaan Pamekasan

Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata merupakan salah satu pesantren yang ada di Kabupaten Pamekasan, Kecamatan Palengaan, berdiri pada tahun 1943 M. Pondok pesantren Manbaul Ulum Bata-Bata ini tergolong pesantren tradisional dalam pertumbuhannya mengalami perkembangan seiring arah perkembangan masyarakat Madura baik pada aspek fisik, wilayah jangkauan santri mondok, kepemimpinan dan manajemen, program pendidikan formal (*madrasiyah*), pendidikan non formal (*ma'hadiyah*)¹, kegiatan yayasan sebagai lembaga sosial maupun kegiatan pengembangan ekonomi pesantren².

Selama berdiri pesantren Mambaul Ulum ini telah mengalami pergantian kepemimpinan empat generasi; *pertama* adalah generasi pendirian pada tahun 1943 oleh RKH. Abd. Majid³, generasi kedua dipimpin oleh RKH. Abd Qadir tahun 1959, kepemimpinan beliau hanya berlangsung setengah tahun karena wafatnya beliau di tahun yang sama. Setelah itu di lanjutkan kepemimpinan ketiga oleh menantunya yaitu RKH. Ahmad Mahfudz hingga 1986. Sedangkan kepemimpinan K.H. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi memimpin

¹ Berbagai program pendidikan salaf dan maupun khalaf ini dapat kita amati dari perkembangan program pendidikan *Madrasah Diniyah*, mapun Madrasah dan Sekolah moderen hingga jenjang Perguruan Tinggi Keagamaan STIT Al-Khairat yang berdiri diatas tanah diluar pesantren Mambaul Ulum dengan mahasiswa berasal dari berbagai penjuror di Kabupaten Pamekasan.

² Pengembangan ekonmi pesantren ini, sementara kita ketahui dari berdirinya pertokoan -pertokoan moderen Homastaz di beberapa daerah dalam masyarakat Madura yang dikelola langsung oleh alumni Mambaul Ulum Bata-Bata.

³ RKH. Abd. Majid dalam catatan hikmah-nya mendirikan pondok pesantren Mambaul Ulum ini menyatakan; “kalau masih bisa dan mampu melayani santri secara pribadi, jangan sampai minta-minta kepada masyarakat, khawatir pada saat meninggal ditagih oleh Allah tanggung jawabnya”,

pondok pesantren Mambaul Ulum hingga saat ini, karena kesehatan beliau, maka akhir-akhir ini kepemimpinan dilaksanakan oleh Dewan A'wan⁴, sementara kyai sepuh beliau yang mulya K.H. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi tetap sebagai pengasuh (*murabby*) yang secara administratif didelegasikan oleh putra-putranya untuk selanjutnya sebagai kader kepemimpinan generasi keempat.⁵ Pada generasi empat awal inilah yang dimaksud kepemimpinan Kyai muda yang terkoordinasi dalam satu majlis yaitu Dewan A'wan sebagai pelaksana kepemimpinan harian. Salah satu diantara anggota Dewan A'wan adalah RH. Thohir bin RKH. Abd. Hamid yang masih relatif muda. Kehadiran kepemimpinan A'wan Kyai muda ini dengan didampingi Kyai sepuh sebagai pengasuh (*murabby*) di harapkan membawa perubahan bagi transformasi pesantren Manbaul Ulum Bata-bata dari pesantren tradisional (*salaf*) ke pesantren semi moderen (*khalaf*), sekalipun kemoderenan pesantren ini nantinya tidak mungkin meninggalkan tradisi pesantren tersebut sebagai sebuah keunikan dan kearifan.⁶ Hadirnya Kyai muda di pesantren ini sebagai referentasi dan delegasi dari kepemimpinan kyai sepuh karena *udhur*-nya beliau bertujuan untuk

⁴ Dewan A'wan di pondok pesantren Mambaul Ulum adalah para putra dari RKH. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz Zayyadi diantaranya adalah (1). RH. Moh. Hasan bin Abd. Hamid, (2). RH. Moh. Amin bin Abd. Hamid, (3). RH. Moh. Thohir Zain bin Abd. Hamid, (4). RH. Abdurrahman Zahid, (5). RH. Moh. Faishol bin Abd. Hamid, dan (6). RH. Sholihul Hidayat.

⁵ Hasil perbincangan sekilas tentang sosok RH. Thohir bersama Bapak H. Abd. Muin, M.Pd.

⁶ Prof. Dr. H. Imam Suprayogo menyatakan dalam sambutan pengantar buku seri penelitian Disertasi Dr. Hj. Mardiyah, MA, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publising, 2012), hlm. Iv, bahwa para kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan, ternyata tidak pernah menghilangkan bentuk aslinya, yakni model pesantren. Sekalipun kiai telah membuka sekolah formal, seperti madrasah, sekolah umum dan bahkan perguruan tinggi umum-dengan membuka fakultas ekonomi, psikologi, tehnik dan lain-lain, sistem pesantrennya masih dipelihara. Tidak pernah ditemukan, fenomena kiai mengubah pesantrennya menjadi madrasah atau sekolah umum tapi penyempurnaan tersebut juga bisa berakibat pada bergesernya budaya pesantren. Memang madrasah dan atau sekolah umum didirikan di pesantren, dimaksudkan untuk menyempurnakan lembaga pendidikan yang telah ada sebelumnya, dan sesungguhnya para kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan, bukan mengubah dan apalagi mengganti, melainkan menyempurnakan, sistem pesantren disempurnakan dengan sekolah umum. Ini hal yang cukup menarik dari pendidikan pesantren.

keberlangsungan pesantren dalam rangka pengembangan dan transformasi sebagai tuntutan sosial dan masyarakat sehingga peran sosial pesantren utamanya pendidikan semakin luas dan dapat berpartisipasi bagi kemajuan bangsa.

Pimpinan dan Dewan A^uwan sebagai lembaga kepemimpinan di *level* ke II setelah pimpinan tinggi atau pengasuh terstruktur sebagaimana dipublikasikan oleh pengurus yayasan pada tanggal 6 Desember 2015 sebagai berikut :

Pengasuh : RKH. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfud

Dewan Pengasuh : RKH. Abd. Mu^uin bin Ahmad Mahfud
RKH. Amin Syuhud
KH. Fadlurrahman Zaini, BA

Dewan A^uwan : RH. Moh. Hasan bin Abd. Hamid
RH. Moh. Amin bin Abd. Hamid
RH. Moh. Thohir Zain bin Abd. Hamid
RH. Abdurrahman Zahid
RH. Moh. Faishol bin Abd. Hamid
RH. Sholihul Hidayat⁷.

Dalam susunan kepemimpinan di atas, sesungguhnya tetap yang menjadi pimpinan itu adalah RKH. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfudz yang saat ini *udzur* karena beliau sakit secara fisik, sementara secara spiritual beliau mengasuh pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata.

1. Falsafah Pondok Pesantren Mambaul Ulum

Pondok pesantren itu didirikan bertujuan mulia yang umumnya sebagai lembaga “dakwah”. Secara khusus bertujuan untuk *tarbiyah* (*education*), *ubudiyah* (*religiosity*), *khuluqiyah* (*morality*), *ijtima^uiyah* (*society*) dan *riyadiyah*

⁷ www/mambaululum

(*entrepreneurship*). Kelima tujuan diatas merupakan asas atau falsafah dari pondok pesantren Mambaul Ulum⁸.

2. Visi Pondok Pesantren Mambaul Ulum

Mencetak santri yang *Tafaqquh fid Din*, Berakhlaq Mulya, Populis dan Mandiri⁹.

3. Misi Pondok Pesantren Mambaul Ulum

Adapun misi yang di kembangkan di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata adalah sebagai berikut :

- a. Santri dapat memahami dan mengembangkan Al-Qur'an dan Hadist,
- b. Santri dapat memahami dan mengembangkan ilmu pengetahuan,
- c. Santri dapat mengamalkan dan mentransformasikan ilmu pengetahuan,
- d. Menumbuhkan budaya belajar yang kompetitif, dan
- e. Membudayakan tradisi ilmiah¹⁰.

4. Sistem Organisasi dan Pengelolaan Pondok Pesantren Mambaul Ulum

Pengorganisasian (*organizing*) dalam sebuah sistem manajemen pondok pesantren Mambaul Ulum adalah rangka mengefektifkan kelembagaan yang ada adalah meliputi beberapa kegiatan program masing-masing dewan berikut ini sebagaimana telah ditetapkan dan diadministrasi dalam dokumen profil maupun dalam direktori situs resmi berikut :

⁸ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Profil Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata* (Pamekasan; Aab el-Thefair, 2014), hal. 8

⁹ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Ibid*, hal. 8

¹⁰ *Ibid*, hal. 8

- a. Dewan Ma'hadiyah
- b. Dewan Madrasah
- c. Dewan Taudzifiyah
- d. Dewan Amnil Amm
- e. Biro Keuangan
- f. BP5¹¹.

Dewan Ma'hadiyah adalah lembaga khusus yang berfungsi manajemen; merencanakan, mengorganisasikan dan bertanggung jawab atas semua kegiatan pondok (asrama) yang meliputi bidang-bidang; (1) bidang pendidikan dan pengajaran; baik yang dilaksanakan secara terpusat, maupun yang tersebar di asrama-asrama daerah, (2) bidang ubudiyah, (3) bidang pengembangan bakat dan minat santri, sebagaimana di perkuat oleh pernyataan Ust. Ahmad Khusyairi, S.Pd.I, selaku Ketua Umum Dewan Ma'hadiyah berikut :

“saya selaku ketua umum di dewan ini mengkoordinasi beberapa bidang keasramaan yang meliputi bidang pendidikan dan pengajaran, bidang ubudiyah, bidang pengembangan bakat-minat santri, dan kami bertanggung jawab kepada pengasuh”¹².

Dalam dokumen laman bata-bata.net, direktori *Dewan Ma'hadiyah*, dipublikasi pada tanggal 1 July 2015 disebutkan oleh admin berikut:

“Dewan Ma'hadiyah merupakan Instansi yang secara khusus memiliki tugas merencanakan, mengorganisasikan, dan bertanggung jawab atas semua kegiatan di asrama Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, kegiatan tersebut meliputi Bidang Pendidikan dan Pengajaran baik yang diselenggarakan secara terpusat maupun yang tersebar di Daerah-Daerah (Asrama), Bidang Ubudiyah, Bidang Pengembangan Bakat dan Minat yang dikelola melalui Badan Otonom, serta program-program yang lain yang langsung dikoordinasikan oleh Ketua Umum Dewan Ma'hadiyah. Dalam menjalankan tugasnya Ketua Umum Dewan Ma'hadiyah, dibantu oleh dua ketua, yang sama-sama memiliki tanggung jawab dalam membawahi beberapa kepala bidang, dan kepala bidang membawahi beberapa kepala seksi. Sehingga garis organisasi yang diciptakan demikian diharapkan mampu mensinergikan hirarki organisasi dan mempermudah dalam melaksanakan, mengontrol dan

¹¹ *Ibid*, hal. 9

¹² Hasil wawancara bersama Ketua Umum Dewan Ma'hadiyah di Kantor Pondok Pesantren pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul : 14.00 WIB.

mengevaluasi kegiatan dari semua kepala seksi dan kepala bidang yang dimaksud¹³.

Personalia organisasi di *Dewan Ma^haiyah* ini dapat dilihat dalam lampiran struktur dan organisasi Dewan Ma^hadiyah (terlampir).

Dewan Madrasah adalah menyelenggarakan pendidikan formal ma^hadiyah di Mambaul Ulum meliputi kegiatan pendidikan formal yaitu; PAUD, MI, MTs, MA, MDU dan SMK. Dalam membantu perkembangan bidang pendidikan formal ini sejak kepemimpinan periode ke 4 dalam hal ini Ra Thohir selaku pemangku di Dewan A^wan di bentuklah Pengawas Madrasah yang berfungsi sebagai fasilitator dan pusat kebijakan pendidikan formal madrasah.

Dewan Madrasah, dipublikasikan pada tanggal 30 Juni 2015 dalam dokumen laman bata-bata.net, disebutkan oleh admin berikut:

Pendidikan formal (madrasah/sekolah) yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata berjenjang mulai dari jenjang dasar hingga jenjang menengah atas, meliputi : PAUD, MI, MTs, MA, dan MDU, Keberadaan lembaga-lembaga tersebut membutuhkan wadah yang menjamin kualitas pendidikan di madrasah.

Maka dibentuklah pengawas madrasah dengan nama Dewan antara lain : Madrasah Ibtidaiyah Mambaul Ulum I Bata-Bata (MIMU Madrasah. diawal berdirinya Dewan Madrasah disamping berfungsi sebagai fasilitator dari lembaga-lembaga naungan, juga menjadi pusat kebijakan pendidikan di madrasah, baik kurikulum dan pembelajaran, manajemen serta sistem keuangan. Hal ini terus berlangsung hingga periode ke 4 kepemimpinan, tepatnya tahun 2009.

Pada akhir masa jabatan periode ke 4 dibentuklah Tim 9 untuk merumuskan kembali tugas pokok dan fungsi Dewan Madrasah yang menghasilkan kebijakan bahwa Dewan Madrasah berfungsi sebagai fasilitator, mediator dan supervisor dari semua lembaga pendidikan formal di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata.

Kebijakan tersebut dijalankan oleh pengurus periode ke 5 sampai saat ini, lembaga yang berada di bawah naungan Dewan Madrasah I), Madrasah Ibtidaiyah

¹³ Dokumen admin dapat dibuka dalam laman bata-bata.net, direktory Dewan Ma^hadiyah

*Mambaul Ulum III Bata-Bata (MIMU III), Madrasah Diniyah Ula (MDU), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*¹⁴.

Dewan Taudzifiyah adalah lembaga yang mempunyai tugas dan fungsi dalam mengelola pengabdian santri pada masyarakat yang dikoordinasi oleh Penanggung Jawab Guru Tugas (PJGT).

Dalam dokumen laman bata-bata.net, direktori *Dewan Taudzifiyah*, dipublikasi pada tanggal 30 Juni 2015 disebutkan oleh admin berikut:

Dewan Taudzifiyah adalah Instansi Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata yang ditugaskan untuk mengkoordinir pengabdian yang diwajibkan kepada lulusan Madrasah Aliyah Mambaul Ulum Bata-Bata. Dewan Taudzifiyah menetapkan beberapa kriteria calon guru tugas. Kriteria tersebut digunakan sebagai tolak ukur layak dan tidaknya lulusan itu diberangkatkan tugas atau tidak. Setelah mempertimbangkan kelayakan calon guru tugas, Instansi ini juga memiliki peraturan baik pada Pananggung Jawab Guru Tugas (PJGT) atau Guru Tugas (GT). Lulusan MA. Mambaul Ulum Bata-Bata yang telah lulus seleksi diwajibkan mengikuti program penugasan keluar selama satu tahun. seleksi guru tugas dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek calon guru tugas, meliputi:

- *Prestasi akademik atau kemampuan dalam bidang keilmuan*
- *Keaktifan dan kedisiplinan selama menjadi siswa*
- *Prilaku didalam dan luar kelas*
- *Kebutuhan tertentu*

*Seleksi guru tugas diselenggarakan oleh Dewan Taudzifiyah, dengan mengikut sertakan Dewan yang lain yang terdiri dari : 1) Dewan Ma`hadiyah, 2) Dewan Madrasah dan atau Wali Kelas, 3). Dewan Amnil`am. Selama menjalani masa tugas, guru tugas tidak diperbolehkan mengambil ijazah sebelum masa tugas minimal (1 tahun) selesai*¹⁵.

Dewan Amnil „Am adalah lembaga khusus yang berfungsi dan bertugas memberikan layanan bidang keamanan dan ketertiban lingkungan pondok pesantren Mambaul Ulum yang berkoordinasi dengan *Amnil Khos* dan *Laskar*

¹⁴ Dokumen admin dapat dibuka dalam laman bata-bata.net, direktory Dewan Madrasah

¹⁵ Dokumen admin, *Ibid. Dewan Taudzifiyah*

Mutathowwi“ien dengan tugas meliputi; penertiban parkir, penjagaan dan ronda, Patroli, penjagaan kajian dan penanganan surat ijin¹⁶.

Dewan Amnil „Am, dipublis pada tanggal 30 Juni 2015 dalam dokumen laman bata-bata.net, disebutkan oleh admin berikut:

“Dewan Amnil „Am adalah instansi khusus yang ditugaskan untuk memberikan pelayanan keamanan dan ketertiban di lingkungan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata. Instansi ini juga sangat berperan penting untuk menegakkan kedisiplinan pada santri baik di lingkungan pesantren atau di lingkungan lembaga pendidikan formal Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata.

Dewan Amnil „Am juga diberikan tanggung jawab untuk menciptakan kondisi lingkungan yang mendukung terhadap kegiatan pembelajaran di Pesantren. Sehingga Personil keamanan juga ditugaskan di Pesantren khususnya pada kegiatan pembelajaran di Surau (Musholla). Kegiatan ini juga dimaksudkan untuk menjaga kenyamanan lingkungan pembelajaran agar tetap kondusif dan nyaman untuk aktifitas kegiatan belajar mengajar.

Instansi ini didirikan dengan target dan tujuan pertama Untuk memberikan layanan keamanan dan ketertiban dalam setiap kondisi di lingkungan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, Kedua Untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan kedisiplinan dan prilaku siswa baik di Pesantren maupun di Sekolah, Ketiga Sebagai penghubung antara Pesantren dengan pihak yang berwajib berkenaan dengan santri yang terlibat dengan tindak kriminal di lingkungan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata atau di sekitarnya, Keempat Untuk menyelesaikan masalah-masalah yang timbulnya dari luar Pesantren dan mengarah kepada ketertiban santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata.

Dalam hal rekrutmen personalia Dewan Amnil „Am secara struktural terbagi menjadi koordinator dan anggota. Koordinator direkrut dari tenaga santri yang telah selesai menjalani masa tugas. Seluruh personil Dewan Amnil „Am direkrut dari santri yang pendidikannya telah berada di jenjang Madrasah Tsanawiyah (B) atau Madrasah Aliyah (A/B) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata. Keanggotaan ini berlaku selama yang bersangkutan masih berstatus santri atau belum menjalani masa tugas diluar pesantren.

Secara struktural, Dewan Amnil „Am mempunyai badan koordinasi yang mempunyai fungsi dan tugas yang sama. Badan koordinasi tersebut adalah:

Amnil Khos

Adalah Badan Koordinasi Dewan Amnil „Am yang personilnya direkrut dari santri yang kriterianya tidak dibatasi pada siswa MTs dan MA B.

¹⁶ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Ibid*, hal. 13 -16

Dan tugas pengamanan ini dikonsentrasikan pada tiap-tiap asrama pada kegiatan harian.

Laskar Mutathowwi'en

Adalah Badan Koordiasi Dewan Amnil „Am yang tugas pengamanannya dititik beratkan untuk membantu Personil Dewan Amnil „Am pada hari libur Pesantren.

Kegiatan Personil Dewan Amnil „Am meliputi penjagaan di Pos-Pos tertentu di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata yang tempatnya disimbolisasi dengan nama-nama dengan tujuan tertentu. Kegiatan penjagaan dan penertiban Dewan Amnil „Am secara terperinci meliputi: Penertiban Parkir, Penjagaan Dan Ronda, Patroli, Penjagaan Kajian, dan Penanganan Surat Izin”¹⁷.

Biro Keuangan adalah lembaga yang diberi kewenangan menghimpun dana dan mengelola keuangan pondok pesantren Mambaul Ulum serta melayani setiap kebutuhan pondok baik kesejahteraan pengurus maupun kebutuhan infrastruktur¹⁸ dan lainnya.

Biro Keuangan (BK), dipublis pada tanggal 30 Juni 2015 dalam dokumen laman bata-bata.net, disebutkan oleh admin berikut:

“Dengan maksud untuk menciptakan suatu system keuangan yang memadai dan terencana serta tersentral, maka dipandang perlu membentuk Biro Khusus yang menangani hal tersebut. Hal ini untuk membangun tatanan ekonomi pesantren yang lebih maju agar kesejahteraan, infrastruktur dan aktivitas serta penunjangnya terpenuhi secara maksimal.

Sesuai dengan restu pengasuh No. 57/B.II/PP. MUBA/06/VII/2003 terbentuknya Biro ini agar tercipta sinergi yang baik antara Pondok Pesantren dan Madrasah serta lembaga-lembaga yang lain terutama segi finansialnya sehingga kemajuan pendidikan dan pembangunan infrastruktur Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata berjalan secara efektif dan efisien.

Lembaga ini merupakan organisasi yang diberi wewenang penuh untuk menghimpun dana dan mengelola keuangan pondok pesantren serta melayani setiap kebutuhan pondok pesantren baik kesejahteraan pengurus, infrastruktur, dll, sasaran pelayanan biro keuangan adalah Dewan Madrasah, Dewan Ma"hadiah, Dewan Amnil „Am, Dewan Taudhifiyah dan Biro Perencanaan Pembangunan Pondok Pesantren (BP5)”¹⁹.

¹⁷ Dokumen admin dapat dibuka dalam laman bata-bata.net, direktory Dewan Amnil „Aam

¹⁸ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Ibid*, hal. 16

¹⁹ Dokumen admin dapat dibuka dalam laman bata-bata.net, direktory Biro Keuangan (BK)

Sedangkan BP5 (Biro Perencanaan Pelaksanaan Pembangunan Pondok Pesantre) di Mambaul Ulum merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam merencanakan sarana pembangunan gedung dan prasarana pendidikan.

Sejak berdiri BP5 ini tanggal, 23 Agustus 2013 bertujuan; (1) mewujudkan pembangunan bernuansa *Islami, tarbawi, ma"hadhi*, produktif dan layak, (2) mewujudkan pemerataan dan pemetaan pembangunan di Mambal Ulum, (3) mewujudkan tata ruang pembangunan yang asri, nyaman dan berkelanjutan²⁰.

BP5, dipublis pada tanggal 30 Juni 2015 dalam dokumen laman bata-bata.net, disebutkan oleh admin berikut:

"Biro Perencanaan Pelaksanaan Pembangunan Pondok Pesantren disingkat BP 5, merupakan sebuah Instansi yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan pembangunan gedung dan sarana prasarana pendidikan di lingkungan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, Instansi ini tergolong berusia muda dibanding dengan instansi-instansi lain yang lebih dulu berdiri, tercatat BP5 Didirikan Pada Tanggal 23 Agustus 2013.

Tujuan didirikannya BP5 yaitu Pertama guna Mewujudkan pembangunan di Pondok Pesantren yang bernuansa Islami, Tarbawi, Ma"hadhi, Produktif dan Layak, Kedua Mewujudkan pemerataan dan pemetaan pembangunan di pondok pesantren, Ketiga Mewujudkan tata ruang pembangunan pondok pesantren yang asri, nyaman dan berkelanjutan, sehingga diharapkan kehadiran BP5 dapat mempermudah dalam perencanaan serta proses pembangunan gedung sarana prasarana di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata dalam semua hal.

Sebagai perencana dan pelaksana pembangunan sarana prasarana dan fasilitas di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, dalam aplikasinya objek pembangunan tersebut diklasifikasikan pada dua titik, yaitu sarana prasarana dan fasilitas di lingkungan asrama dan di lingkungan Sekolah / Madrasah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, untuk mempermudah hal tersebut instansi ini mengatur sistem organisasi menjadi beberapa bagian, Konsultan Perencana, Konsultan Pengawas, Pelaksana Proyek Pembangunan, Pendataan, Monitoring & Verifikasi.

Pada bagian pendataan, Monitoring dan Verifikasi melibatkan pengurus Dewan Ma"hadhiyah dan dewan madrasah, mengingat objek kegiatan dari instansi ini terpusat pada dua instansi diatas, dengan maksud untuk

²⁰ *Ibid*, hal. 16

mempermudah dalam mengatur perencanaan dan pelaksanaan pembangunan, berkenaan dengan sumber dana yang digunakan dalam kegiatan biro ini, berasal dari Subsidi Biro Keuangan Pondok Pesantren dan Sumber lain yang halal dan tidak mengikat, baik dari alumni melalui tabungan akhirat ataupun yang yang lainnya”²¹.

Dilihat dari struktur kelembagaan kelima dewan, berdasarkan bidangnya masing-masing menunjukkan bahwa di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata aspek organisasi, manajemen dan kepemimpinannya semakin tertata sedara lebih moderen, progresif dan dinamis guna mendukung layanan sosial, pendidikan dan dakwah yang semakin inovatif, berkesinambungan dan efektif (*effective improvement*).

Hal ini yang mungkin tersirat dalam benak Ra Thohir selaku pimpinan pondok pesantren Mambaul Ulum bahwa pesantren saat ini hendaknya berbenah untuk bisa menang dalam berkompetisi dalam *fastabiqul khairat*.

B. Paparan Data, Analisis dan Temuan Penelitian

Pada bagian ini akan di paparkan beberapa data dari hasil wawancara, observasi dan data dokumen sebari melakukan analisa serta hasilnya adalah sebagai temuan dari kegiatan laporan penelitian ini dari masing-masing fokus, yaitu :

1. Persepsi Lora (kyai muda) dan Kedudukannya di Pesantren

Kepemimpinan RH. Thohir bin RKH. Abd. Hamid pada level kedua setelah Dewan Pengasuh dimulai sejak RKH. Abd. Hamid bin Ahmad Mahfud udzur karena beliau sakit sehingga dalam kapasitasnya sebagai sesepuh (*kyai sepuh*) pada level utama beliau tetap sebagai pengasuh dalam menjaga aqidah pesantren.

²¹ Dokumen admin dapat dibuka dalam laman bata-bata.net, direktory BP5

Sementara *lora* Thohir sapaan akrab RH. Thohir bin RKH. Abd. Hamid bersama saudara dibawah Dewan A“wan secara “kompromi” bersaudara memimpin pesantren Mambaul Ulum sesuai dengan kapasitas dan talenta masing-masing, yang menurut peneliti; perilaku kepemimpinan diatas adalah kepemimpinan kolektif²². Sementara menurut Ra Thohir sebagaimana penuturan beliau bahwa :

“sesungguhnya tidak ada keemimpinan kolektif di pesantren, karena beberapa pemangku menganggap „pesantren itu kerajaan”²³.

Dalam pandangannya, kepemimpinan yang ada di pesantren itu adalah kompromi²⁴ antara saudara sehingga terbagi tugas sesuai dengan kemampuan dan pengalamannya masing-masing *lora*, karena tidak ada pemimpin dalam satu tempat itu dua²⁵ melainkan satu, yaitu pimpinan utama sebagai pengasuh, pimpinan pratama di Dewan Pengasuh, serta pimpinan kedua di Dewan A“wan, sembari *Lora* Thohir mengutipkan ayat al-Qur“an yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا زِينَتَكُمْ
 إِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ جَمَاعَاتٌ مِّنَ الدِّينِ
 وَرِجَالٌ مِّنَ الدِّينِ يُرِيدُوا مَعَكُمْ
 فَذُكِّرُوا بَيْنَهُمْ لَعَنَ الْكٰفِرِينَ
 فَكُلُوا وَشَابِعُوا فِي حُلِيِّكُمْ
 وَلَا يَجْرُوا عَلَيْكُمْ ذِمَّةً
 وَلَا حُلِيًّا وَلَا يَغْلَبَ فِيكُمْ
 الْكٰفِرُونَ

Artinya :

Hai kedua penghuni penjara, manakah yang baik, tuhan-tuhan yang bermacam-macam itu ataukah Allah Yang Maha Esa lagi Maha Perkasa?

²² Kolektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari kedudukan pata kyai di pesantren Mambaul Ulum; mereka dalam struktur dan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai *nadhir*, di jajaran dewan pengasuh, kyai sepuh berperan sebagai penjaga *aqidah* atau istilah peneliti didepan adalah penjaga marwah pesantren, senankan jajaran atau level kedua biasanya mereka adalah A“wan, hal ini dapat dilihat dalam Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren; Studi Multisitius pada Pesantren Bani-Djauhari, Pesantren Bani-Syarqawi Sumenep dan Pesantren Bani-Basyaiban di Pasuruan*, (Salsabila: Surabaya, 2016), hal. 196-197

²³ Wawancara bersama Ra Thohir, Ahad 24 September 2017 di Kantor Pesantren Mambaul Ulum

²⁴ Dengan kepemimpinan kompromi itu akan membantu perkembangan pesantren sekalipun

menghadirkan kejumudan yang berujung pada kelambanan perkembangan pesantren.
²⁵ Dalam penuturannya beliau menitir satu ayat al-Qur'an dalam surat Yusuf 39

Dalam Kitab Tafsir Ibnu Katsir, surat Yusuf ayat ke 29 di atas, dijelaskan: Kemudian Yusuf berbicara kepada kedua pemuda-temannya dalam penjara itu-seraya mengajaknya menyembah Allah semata, tidak mempersekutukan-Nya, dan meninggalkan semua berhala yang disembah oleh kaum keduanya. Untuk itu Yusuf a.s berkata:

„manakah yang baik, tuhan-tuhan yang bermacam-macam itu ataukah Allah Yang Maha Esa lagi Maha Perkasa?.

Yakni Tuhan yang segala sesuatu tampak hina bila dibandingkan dengan keagungan, kebesaran, dan kekuasaan-Nya. Kemudian Yusuf menjelaskan bahwa berhala-berhala yang disembah oleh mereka yang mereka namakan sebagai tuhan-tuhan mereka hal itu tidak lain merupakan buatan mereka sendiri, lalu mereka memberinya nama-nama oleh mereka sendiri. Selanjutnya generasi baru mereka menerima ajaran itu dari para pendahulunya tanpa ada sandaran dari sisi Allah sama sekali²⁶.

Dalam konteks kepemimpinan itu harusnya ada satu kyai yang menonjol tampil memimpin di pesantren. Sedangkan istilah *lora* adalah putra kyai yang suatu saat menjadi kyai atau tidak menjadi kyai sebagaimana pemaknaan beliau tentang *lora* dalam masyarakat :

“lora itu adalah putra kyai tetapi belum tentu menjadi kyai, seperti contoh adik saya namun tidak berkecimpung dalam pendidikan, itu bukan kyai karena kyai itu ngajar”²⁷.

Yang menarik dari pengertian ini bahwa kyai identik dengan *ulama*” (*cerdikia*) dalam konteks sosialnya adalah sosok figur yang mengajarkan (ilmu-ilmu keagamaan) pada masyarakat atau santri.

²⁶ Tafsir Ibnu Katsir.

²⁷ Wawancara bersama Ra Thohir, Ahad 24 September 2017 di Kantor Pesantren Mambaul Ulum

Istilah kyai bukan berasal dari bahasa Arab melainkan bahasa Jawa, kata kyai memiliki makna yang agung, keramat, dan dituakan. Dalam pengertian yang luas di Indonesia sebutan kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pesantren, yang sebagai muslim terpelajar, telah membaktikan hidupnya untuk menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran, serta pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam dan dakwah.²⁸

Dari pengertian ini, maka pengertian *lora* adalah kyai muda dalam kapasitasnya sama kyai sebagaimana pandangan diatas, agung, keramat dan dapat dituakan karena ia mempuni dalam bidang ilmu-ilmu keislaman serta mengajar (agama) dan memiliki kepeduliannya terhadap masa depan santrinya dan masyarakat. Ra-Thohir, membatasi kapasitas seorang *Lora* (Kyai Muda) itu apabila dia mempuni dan mengajarkan agama sehingga ia layak menyandang *lora* atau kyai muda yang telah menjelma kyai sehingga ia senantiasa berfikir tentang masa depan santri dan masyarakatnya bahkan respek dan gelisah (ikut memikirkan) akan keberadaan masyarakatnya khususnya para santri yang ada dalam pesantrenya.

Gardner dalam teorinya menunjukkan lima karakter yang membedakan “manajer-pemimpin” dan “manajer biasa-biasa saja”:

1. Para manajer pemimpin adalah pemikir jangka panjang yang tidak hanya melihat krisis hari ini dan laporan kuartal,
2. Perhatian para manajer-pemimpin untuk perusahaan mereka tidak hanya berhenti pada unit-unit yang mereka pimpin. Mereka juga ingin mengetahui bagaimana semua departemen di perusahaan tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, dan mereka secara konstan mampu berkembang di luar wilayah pengaruh mereka,
3. Pa manajer pemimpin sangat menitikberatkan visi, nilai, dan motivasi,
4. Para manajer-pemimpin memiliki keahlian politik yang kuat untuk mengatasi bentrokan kebutuhan dari berbagai pihak,
5. Para manajer-pemimpin tidak menerima *status quo*.²⁹

²⁸ Nur Syam, *Bukan Dunia Berbeda: Sosiologi Komunitas Islam* (Surabaya: Pustaka Eoreka, 2005), hal. 133

²⁹ Gardner, John W., *The Nature of Leadership* dalam John C. Maxwell, *Developing the Lader Within You; Cara Mengembangkan Potensi Kepemimpinan dalam Diri Anda*, Alih bahasa Anggun, P. Isma B.K., Abd. Mukhid (Surabaya: MIC Pt. Menuju Insan Cemerlang, 2014), hal. xiii

Lora sebagai kyai muda menunjukkan sosok pemimpin sekaligus manajer dalam kedudukannya masing-masing, hal ini dapat dilihat pada *visionary* kepemimpinannya untuk keberlangsungan pesantren dimasa depan sehingga penting mendelagisikan perannya kepada dewan-dewan di bawahnya yaitu dewan Ma"hadayah, Madrasahiyah, Taudzifiyah, Amnil Amm, Biro Keuangan dan BP5³⁰ yang mempengaruhi melalui visi, nilai-nilai yang mengatur dengan motivasi dan keahlian agar tidak terjadi ke-mandeg-kan pesantren.

Beberapa *lora* di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata layak disebut kyai muda karena mereka mendapat kekuasaan dalam struktur Dewan A"wan serta mereka mendapatkan tugas sebagai pemimpin dalam kapasitas keilmuan, bakat dan talenta masing-masing serta mengajarkan (agama) dan ilmunya kepada santri di *ma"had, madrasah*, lembaga-lembaga pengabdian (*taudzifi*).

2. Peran Lora (Kyai muda) dalam Menciptakan Kultur di Pesantren

Yang dimaksud penciptaan kultur dalam penelitian ini adalah; kultur akademik dan kultur organisasi. Kultur akademik adalah dalam membangun pembelajaran yang lebih efektif dan memberdayakan, sedangkan kultur organisasi adalah sebagai modal dalam pengelolaan organisasi pesantren yang lebih progresif.

Dalam menciptakan kultur akademik di pesantren, selama ini para lora telah melakukan upaya terobosan sebagai berikut :

"salah satu kelemahan dari pondok salaf seperti Pakes, bahkan beberapa pondok pesantren yang sudah moderen sekalipun, mereka lupa bahwa sekarang ini adalah tahun 2017, masih banyak kyai yang gagal muf-on artinya penanganan santri tahun 2017 harus ditangani tahun 2017 bukan ditangani tahun 1990an, sekarang ini kan generasi milenia, generasi google, dulu santri Muba ini senang kalo di pukul

³⁰ *Ibid*, hal. 9

kyai, sekarang jangan begitu, dunianya berbeda kan bawalah dunia mereka pada dunia kita hantarkan dunia kita kepada mereka”³¹.

Di beberapa pesantren salaf, model pembelajaran kerap kali masih bersifat tradisional, sekalipun tradisi pembelajaran salaf itu tidak musti dihilangkan karena itu adalah kearifan-kearifan pendekatan yang perlu kita adaptasikan dengan teori-teori pembelajaran kekinian yang lebih efektif. Di Mambaul ulum Bata-Bata model pembelajaran pesantren dalam upaya pembudayaan akademik mendapat perhatian yang serius, baik dalam sistem ma^hadiyah, lebih-lebih dalam sistem madrasah yang sudah mengikuti sistem klasikal moderen.

Sedangkan dalam sistem ma^hadiyah pembelajaran model pembelajaran tradisional itu telah dilakukan modifikasi kepada model-model yang lebih efektif. Adalah PRAKOM sebagai model akselerasi baca kitab kuning di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata merupakan model efektivitas hasil karya asli Mambaul Ulum yang di cetuskan oleh Ra Thohir pada tahun 2011.

Dalam penyiapan sumber daya edukatif dan asatidz, pada tahun ini pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata mengirim beberapa ustadz untuk melanjutkan kuliah Pascasarjana di Universitas Muhammadiyah Surabaya dengan biaya pesantren, harapannya para ustadz ini nantinya bisa mengajar lebih profesional di pesantren.

Dalam karya akademik pesantren, di pondok pesantren Mambaul Ulum telah banyak karya di bukukan dan dipublikasi kepada masyarakat dan alumni, mulai dari karya para *masyayikh* pendahulu, maupun karya kyai muda dan santri serta telah bisa dibaca secara luas oleh masyarakat, sebagaimana kitab; *al-Thirazi*,

³¹ Wawancara bersama Ra Thohir, Ahad 24 September 2017 di Kantor Pesantren Mambaul Ulum

al-Wazair fi Nailil Fawaid dan *al-Faraidul Bahiyah fil Murudil Manthiqiyah*, ketiga kitab ini adalah karya *al-maghfurla* Kyai Abdul Majid Ahmad Mahfudz al-Labini pengasuh dan pendiri pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata.

Karya besar pesantren bukan saja dalam melestarikan kepemimpinan karimatik para kyai dan ulama pesantren yang menjadi daya tarik yang kuat bagi masyarakat. Dari hasil penelitian Tim Balai Litbang Agama tentang Inventarisasi karya ulama pesantren ditemukan bahwa, para ulama masa lalu juga produktif menghasilkan karya-karya tulis dalam berbagai disiplin keilmuan.³²

Demikian juga Bruinessen (1999) dalam Tim Balai Litbang, menyebutkan bahwa :

*“cukup banyak karya karya mereka (ulama) yang fenomenal dan menjadi rujukan masyarakat di dalam maupun luar negeri. Bahkan tidak sedikit karya ulama Nusantara yang justru diterbitkan dan dipelajari di luar negeri. Bentuk karya yang mereka hasilkan berupa karangan asli, terjemahan, syarah, atau hasyiyah atas teks klasik para ulama terdahulu, dengan menggunakan bahasa Arab atau bahasa daerah setempat dan menggunakan aksara Arab.”*³³

Salah satu karya *asatidz* dalam Tim Majelis Musyawarah Kutubuddiniyah (M2KD) adalah *Fikih Aktual (Fikih Kita, Ijtihad Santri untuk Masyarakat, Bangsa dan Negara)*. Semua kitab ini diterbitkan oleh Penerbit Muba. Dan masih banyak lagi karya-karya para kyai, *lora*, *asatidz* dan santri yang telah di bukukan dan publikasi sebagai indikator produktivitas kalangan pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata.

Sedangkan karya dalam bentuk kalender dari hasil kajian falaqiyah santri, di pondok pesantren Mambaul Ulum ada program FB (Falakiyah Bata-Bata). FB ini

³² Departemen Agama RI., *Inventarisasi Karya Ulama Pesantren* (Jakarta, melalui Badan Litbang dan Diklat, 2010), hal. 5

³³ Ibid.

adalah *kitab-kitab falakiyah*. Berdasarkan pengamatan, santri yang mengikuti kajian dan diklat falakiyah berupa kitab *rukuyatu al-Hilaliyah* membekali diri dengan pelatihan rumus exel melalui program media komputer. Setelah itu mereka praktik di luar Lab komputer dengan menggunakan media alam. Selain itu mereka juga mengikuti pelatihan kaderisasi *ulama" hisab*³⁴.

Untuk membangun budaya organisasi yang efektif dalam meningkatkan pelayanan dan pengelolaan pesantren, para kyai muda yang di wakili oleh RH. Moh. Hasan bin Abd. Hamid dan RH. Moh. Thohir Zain bin Abd. Hamid menginisiasi dan membina dalam bidang administrasi dan manajemen pesantren. Dalam bidang manajemen ini pondok pesantren mempunyai situs resmi dengan laman : bata-bata.net.

Sistem organisasi dan pengelolaan pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata terintegrasi dari Dewan A"wan, Dewan Ma"hadiah, Dewan Madrasah, Dewan Taudzifiyah, Dewan Amnil „Aam, Biro Keuangan dan BPS.

Dewan A"wan sebagai struktur pengelola dan manajemen kepemimpinan ditingkat pesantren secara umum Mambaul Ulum³⁵ sebagaimana struktur terlampir.

Menurut para ahli manajemen, budaya organisasi yang dibangun dikembangkan dalam kelembagaan mempunyai beberapa makna :

“Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi yang satu dengan yang lain. Kedua, membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas

³⁴ Hasil pengamatan di Laboratorium Komputer dan Falak pondok pesantren Mambaul UlumBata-Bata, tanggl 1 Oktober 2017.

³⁵ Lihat struktur kepemimpinan terlampir

*daripada kepentingan diri individu seseorang, dan keempat, budaya itu meningkatkan kematangan sistem sosial.*³⁶

Pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata sebagai pesantren yang cukup tua berusia 70 tahun eksistensinya mengalami perkembangan bahkan mampu beradaptasi dan bertransformasi melalui peran-peran kyai muda dengan senantiasa mengawal visi para *founding fathers*-nya.

Sejalan dengan hal ini, adalah Rahmad Rais dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat 3 modal sosial dalam mengembangkan lembaga pendidikan; yaitu jaringan (*networks*), membangun kepercayaan (*trust*), dan membangun nilai-nilai (*shared values*).³⁷

Peran kyai muda di pondok pesantren Mambaul Ulum telah ikut menjaga *keaslian* budaya (*cultur*) pesantren sekalipun harus melakukan pembenahan dan bahkan perubahan-perubahan transformatif melalui modal sosial budayanya.

Disamping penjagaan budaya organisasi sebagaimana telah dibahas sebelumnya, sesungguhnya pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata telah ikut mengembangkan nilai-nilai intelektual pesantren sebagaimana inovasi pembelajaran akselerasi baca kitab kuning dalam program PRAKOM dan kegiatan otonom lainnya serta mengembangkan tradisi akademik melalui karya-karya yang dihasilkan.

Pengembangan nilai-nilai intelektual dan tradisi akademik ini sejalan dengan pandangan Affandi Muchtar, bahwa :

“Kitab kuning sebagai hazanah intelektual pesantren menunjukkan bahwa karakter dan corak keilmuan yang dicerminkan kitab kuning bagaimanapun juga tidak bisa dilepaskan dari intelektual Islam

³⁶ Mardiyah, *Ibid*, hal. 528.

³⁷ Dr. H. Rahmad Rais, M.Ag, *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah; Studi Pengembangan Madrasah pada MAN 1 Surakarta* (Jakarta, Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009), hal. 295 - 297

*Nusantara yang panjang-kira-kira sejak lima abad sebelum pembakuan kitab kuning di pesantren-pesantren*³⁸.

3. Peran Lora (kyai muda) dalam upaya transformasi kelembagaan pesantren

Beberapa program pendidikan yang dikoordinasi oleh Dewan Madrasah, baik yang telah berlangsung sejak lama, maupun baru sebagai gagasan dan inisiasi baru dalam upaya transformasi di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan Formal Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, meliputi PAUD, MI, MTs, MA, SMK, MDU³⁹.

- b. Pendidikan non Formal Pondok Pesantren
 - 1) Pendidikan yang diselenggara oleh Kabid. Pendidikan Dewan Ma^hadiyah meliputi; Kajian Kitab Kuning, Lembaga Pendidikan Tenaga Pendidik (LPTP), Divisi Pentasheh Baca Al-Qur^{an} (DPBA)
 - 2) Pendidikan yang diselenggarakan di Daerah-Daerah (Asrama) meliputi; Pendidikan Tajwid dan tartil Qur^{an}, Kajian Tindak Lanjut Ilmu Nahwu, dan Halaqah Tadarus Kitab (HTK)
 - 3) Pendidikan Badan Otonom, meliputi; Majelis Musyawarah Kutubuddiniyah (M2KD), Lembaga Pengembangan Bahasa Arab (LPBA), Bata-Bata english Center (BBEC), Jam^{iyatul} Qurro^o (JAMQUR), Jam^{iyatul} Khaththath (JKH), Halah Riayatil Athfal (HRA), Badan Kesejahteraan Du^{afa} dan Maslahatul Ammah (BKPD), Bata-Bata Bilingual Center (BBC), Logika & Ushul Fiqh (LOGIS), Falakiyah Bata-Bata (FB), Maktab Nundzatul Bayan (MAKTUBA), Raudlatul Atfal (RA).⁴⁰

- c. Pengembangan Ekonomi Pesantren

Di pondok pesantren Mambaul ulum Bata-Bata dalam membangun ekonomi kemandirian dan membangun kemandirian ekonomi pesantren di lakukan dengan kegiatan Koperasi Pondok Pesantren Aneka Usaha Bata-Bata atau Koppontrn

³⁸ Affandi Muchtar, *Kitab Kuning dan Tradisi Akademik Pesantren* (Bekasi: Pustaka Isfahah, 2008), hal. 37

³⁹ *Ibid*, hal. 66 - 78

⁴⁰ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Ibid*, hal. 21 - 63

AUBA bergerak dalam bidang simpanan santri dan unit usaha meliputi Kantin Nurani, Depot Nurani, Auba Toserba, Toko Kitab, Toko Mumtaz (Pecah Belah), Multi Kredit dan Peternakan.

Unit usaha jasa meliputi; Wartel, Pos dan Giro, Penyewaan Sound System, Fotografi, Auba Transfort, Percetakan. Dari berbagai usaha menghasilkan SHU Rp. 320. 613. 252 pada tahun buku 2013 omset sebesar Rp. 3.051.180.548⁴¹.

Berdasarkan penuturan pimpinan pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, beberapa usaha yang menghadirkan perdebatan hukum ditutup dan beralih pada usaha baru yaitu Homastas sebagaimana penuturan berikut :

“untuk kemandirian pesantren, maka pesantren harus punya usaha yang halal, artinya halal kita tidak tahu kalau haram itulah halal, itulah Homastas harus ada, saya BMT hapus di Muba, karena penuh dengan khilafiyah. Oleh karena itu kita bisa menerima bantuan yang terpenting adalah; halal, tidak mengikat, dan bebas. Nah kelemahan pesantren kita itu adalah dana ini”⁴².

Hal ini menunjukkan keseriusan pimpinan pondok pesantren Muba dalam hal memadirikan lembaga sehingga dapat melaksanakan pendidikan lebih maksimal dan membebaskan.

d. Divisi Program Akselerasi PRAKOM, LPBA dan FIQH Substantif

PRAKOM atau Pra Komisi adalah program khusus baca kitab dengan sistem akseleratif yang dilaksanakan oleh pengurus Majelis Musyawarah Kutubuddiniyah (*M2KD*) sebagai lembaga binaan, sebagai pusat pelatihan baca kitab kuning secara cepat dengan rentang waktu 3 bulan yang sesuai dengan qaidah *nahwiyah* dan *shorfiyah*. Materi yang diahsilkan oleh Tim ini adalah *Futuhul Mannan (Fi Halli Uqdatul Lisan)*. Setelah proses pelatihan dan keseluruhan program ini terlaksana, maka para peserta pelatihan dilakukan ujian

⁴¹ *Ibid*, hal. 19-20

⁴² Hasil wawancara dengan Ra Thohir pada hari Ahad,

dan evaluasi dengan sistem tahapan berikut; 1) peserta wajib menguasai dan hafal materi *fitu hul mannan*, 2) peserta mampu membaca kitab kuning secara benar dan dapat tampil di acara wisuda. Setelah mereka diwisuda dan dinyatakan lulus bisa melanjutkan pada jenjang ARKOM (Alumni PRAKOM)⁴³.

Menurut Ra Thohir, program PRAKOM ini adalah murni hasil kreasi pondok pesantren Bata-Bata yang berjalan sejak tahun 2011. Menurut beliau :

“Di Bata-Bata ini ada 5 asas atau falsafah untuk membangun program dan memberdayakan santri sesuai bakat minatnya, dari ini kemudian lahirkan muhsinin atau muhlisin orang-orang yang bikin bagus orang lain (memberdayakan) secara intensif, seperti PRAKOM; yaitu program bagi santri yang pengetahuan kitabnya masih nol dan dikursus selama 1 hari sekitar 2 jam selama 3 bulan dalam kegiatan ekstra kurikuler. Mereka 3 bulan sudah bisa di evaluasi dipanggung dan sudah bisa baca kitab, dan PRAKOM ini keunggulannya adalah orsinil hak ciptanya milik Bata-Bata”⁴⁴.

Efektivitas pengembangan kajian kitab melalui PRAKOM ini merupakan suatu keunikan tersendiri bagi Mambaul Ulum Bata-Bata yang tidak perlu diragukan keberadaannya, beberapa telah membuktikan melalui penelitian-penelitian, termasuk dari hasil penelitian Bapak Maimun, S.Pd.I tentang Studi Program Akselerasi PRAKOM dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca Santri Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Panaan Pamekasan.

PRAKOM ini dalam perkembangannya sejak 2011 sudah banyak mendapat perhatian para peneliti. Salah satunya adalah Bapak Maimun selaku peneliti ia mengambil topik tentang : Studi Program Akselerasi PRAKOM dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca Santri Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Panaan Pamekasan, dari penuturannya, ia menemukan suatu hasil bahwa :

⁴³ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Ibid*, hal. 34 - 36

⁴⁴ Hasil wawancara dengan beliau Ra Thohir, 24 September 2017

“PRAKOM sebagai sebuah strategi pembelajaran dengan akselerasi adalah memfokuskan pada peningkatan keterampilan membaca (maharat qira”ah). Efektifitas PRAKOM ini dapat dilihat dari metode, media, kemasan materi (kurikulum) dengan materi; futuhul Mannan fi Halli Uqdatal-Lisan sebagai materi penguasaan teoritik dan materi kitab fath al-Qarib seara praktis, hingga para santri siap untuk diwisuda. Sebagai bentuk inovasi pembelajaran, PRAKOM merupakan program akselerasi yang sangat efektif dalam mengantarkan para santri untuk bisa membaca kitab kuning (gundul) dalam waktu yang rekatif singkat”⁴⁵.

LPBA adalah Lembaga Pengembangan Bahasa Arab, merupakan bagian dari akselerasi program di Mambaul Ulum Bata-Bata. Bertujuan agar santri Mambaul Ulum Bata-Bata; mampu berkomunikasi dengan Bahasa Arab, menulis atau mengarang dan memahami Bahasa Arab dengan baik. Pada perkembangannya berdasarkan pesatnya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik, guna menciptakan pembelajaran yang lebih efektif maka di dalam pengelolaan pembelajaran di bagi 2 tingkatan; yatu *mubtadi*” dan *mutawassit*. Beberapa lembaga binaan di bawah naungan LPBA ini adalah Himpunan Alumni Bahasa Arab Bata-Bata (HUBBA), el-Gasashinyah (teater), Markazan, Forum Penulis Bahasa Arab Bata-Bata (FPBA), dan Syu”bah⁴⁶.

Fiqh Substansi (FIKIH”S) merupakan lembaga binaan M2KD (*Majlis Musyawarah Kutubuddiniyah*) bertujuan agar santri dapat memahami ilmu fikih berikut dengan prakteknya. Program dilaksanakan selama 3 bulan bagi santri. Dalam menunjang kegiatan ini, materi yang digunakan desain sedemikian mudah dan substansi dengan menggunakan bahasa Indonesia yang disarikan dari kitab Fathul Qorib. Program Fiqh Substansi (FIKIH”S) ini di buka 2 kali dalam setahun. Dengan rata-rata peserta dalam setiap angkatan adalah 50 santri. Setelah peserta

⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Maimun, selaku peneliti tentang Studi Program Akselerasi PRAKOM dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca Santri Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Panaan Pamekasan.

⁴⁶ Tim Protokuler Mubes Nasional, *Ibid*, hal. 38 - 39

didik menyelesaikan semua tahapan kegiatan, peserta disaring melalui evaluasi guna menentukan peserta yang lulus dan berhak diwisuda sesuai dengan kemampuan lulusan yang ditetapkan. Acara wisuda biasanya dilaksanakan menjelang liburan pesantren⁴⁷.

Setelah melihat rumusan buku Fikih Aktual, Fikih kita, Ijtihad Santri untuk Masyarakat, Bangsa dan Negara, merupakan produk yang luar biasa yang di tulis oleh Tim M2KD (*Majlis Musyawarah Kutubuddiniyah*) merupakan produk dari binaan Tim, khususnya pendalaman secara teoritik dan praktis Fiqh Substansi (FIKIH“S)⁴⁸.

Guna menunjang kemajuan dan perkembangan sistem organisasi dan pengelolaan pondok pesantren, maka di Mambaul Ulum Bata-Bata memaksimalkan peran dan fungsi Dewan A“wan yang terdiri dari para putra Kyai sepuh sebagai refresentasi dari pengasuh dalam hal ini adalah RH. Moh. Thohir Zain bin Abd. Hamid sebagai pimpinan umum dan merupakan referentasi dari beberapa putra Kyai dan dianggap mampu karena peran beliau selain dipondok mengajar santri, beliau juga mewakili Kyai sepuh keliling berdakwah menyampaikan misi pesantren⁴⁹. Untuk tidak menafikan para putra yang lainnya dalam anggota Dewan A“wan di bata-Bata, bahwa RH. Moh. Hasan bin Abd. Hamid yang populer di sapa Ra Hasan seorang *lora* (kyai muda) adalah sosok yang sangat dikenal di Pamekasan, khususnya dikalangan pemuda dan organisasi

⁴⁷ *Ibid*, hal. 37 - 38

⁴⁸ Lihat pada hasil karya Tim Penulis Majlis Musyawarah Kutubuddiniyah (M2KD), *Fikih Aktual, Fikih Kita, Ijtihad Santu Untuk Masyarakat, Bangsa dan Negara* (Pamekasan, Pustaka MUBA; 2017)

⁴⁹ Sebagaimana penjelasan beliau tentang pemimpin di pondok pesantren itu satu, “*karena tidak ada dua ayam jago dalam satu kandang*”.

kepemudaan⁵⁰. Sementara di *dhelam* (madura), beliau ikut membesarkan lembaga pendidikan *ma"hadiah* "pondok kecil" dan SMK karena beliau mempunyai talenta dalam bidang ilmu dan keterampilan. Sekolah Menengah Kejuruan di pondo pesantren Mambaul Ulum memiliki bebera jurusan; yaitu untuk kelas santri putra adalah jurusan Teknik Mesin, Otomotif dan TI, sedangkan untuk santri putri mempunyai 2 jurusan yaitu Tata Boga dan Busana⁵¹. Pembukaan SMK di pondok pesantren Mambaul Ulum dengan jurusan yang umum demikian bukanlah suatu yang latah, tetapi dimaksudkan untuk mengenalkan kepada santri bahwa saat ini santri haruslah ada dimana-mana pada bidang-bidang yang dibutuhkan oleh masyarakat keginian, betapa peran pesantren disini senantiasa beradaptasi dengan modernitas sehingga inovasi dan transformasi harus dilakukan. Menurut Bapak Syamsul, M.Pd.I (Alumni Muba; 20015) :

"Ra Hasan inilah yang menginisiasi dan membina pendidikan di Maktuba dan SMK, karena beliau sangat trampil dalam mempersiapkan generasi santri pada bidang-bidang permesinan dan tehnologi yang di pimpin oleh Drs. H. Moh. Hada"i; sebagai Kepala SMK MUBA, demikian juga dalam bidang oragnisasi kepemudaan kerapkali beliau mendampingi saat dibutuhkan oleh santri di IKABA dan IMABA"”⁵²,

Sementara pemaparan Kepala SMK MUBA, Bapak **Drs.H. Moh. Hada"i** memberikan penjelasan tentang peran-peran Ra Hasan dalam membersrkan SMK MUBA sebagai berikut :

⁵⁰ Dari kalangan IKABA dan IMABA adalah sahabat Elman, M.Pd.I yang kebetulah Alumni dan pernah menjadi pengurus menyampaikan bahwa Ra Hasan ini sangat dekat dengan pemuda, sementara di *dhelem* beliau mencetuskan ide dan mendampingi kegiatan pondok kecil dan SMK. Sementara penuturan kedekatannya dengan sahabat Samsul dari mahasiswa PMII menyampaikan bahwa:

⁵¹ Hasil wawancara dengan Elman, alumni pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata, 26 September 2017.

⁵² Hasil wawancara; Rabu, 26 September 2017 pukul 14.15 di Kantor Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Khairat Palengaan Pamekasan

Berdasarkan paparan data diatas, maka peran *lora* dalam transformasi kelemagaan

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi peran kepemimpinan Lora (kyai muda) dalam upaya transformasi Pesantren

Lora sebagai putra kyai yang nantinya mewarisi pesantren, telah di tempa oleh kyai sepuh untuk mengampu di pesantren. Sebagaimana di beberapa pesantren kyai muda di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata telah dinobatan dalam membantu kyai sepuh atau pengasuh untuk melanjutkan misi suci mereka, sehingga mereka harus siap memangku dan membenai dalam rangka adabtasi terhadap perubahan.

Transformatif adalah sikap dan perilaku yang harusnya telah di miliki oleh para lora ini, karena perubahan akan terus berlangsung, disadari atau tidak. Inilah yang menjadi pemikiran sepanjang hidup para pengasuh atau kyai sepuh dalam rangka keberlangsungan pesantren. Trasformasi bagi pesantren adalah suatu keniscayaan, karena pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif bagai pengembangan sumber daya insani di era kegininian harus senantiasa bertransformasi atau harus berbenah melakukan perubahan-perubahan⁵³. Menurut Ra Thohir; “*sekalipun tidak diketahui, sesungguhnya pesantren itu mengalami perubahan*”⁵⁴ sembari beliau mengutip pandangan Karell A. Steenbrik dan Syamakhsari Dofir bahwa sejak semula pesantren itu berubah dan dinamis, namun karena halusnya (*silant*) perubahan itu tidak dirasangan oleh masyarakatnya.

⁵³ Dokumen penelitian Ra Thohir, *Kepemimpinan Kyai dalam Perubahan Pesantren Salaf*, Suatu pengantar yang pernah beliau teliti di Bata-Bata, di Pesantren Sumber Duku Pakong dan Pondoknya Ra Al di Tamperuh

⁵⁴ Wawancara bersama Ra Thohir, Ahad 24 September 2017 di Kantor Pesantren Mambaul Ulum

Sebagaimana Steenbrik⁵⁵ dan Syamakhsari Dhofir kunci psantren eksis adalah *pleksibelitas*.

Menurut pimpinan di tingkat Dewan A'wan, terdapat empat faktor yang membuat pesantren itu berubah, yaitu; pragmatisme politik pesantren, bantuan pendidikan dari pemerintah, ilmu umum - dikotomi ilmu, dan paradigma barokah.

Menurut pandangan Ra Thohir sebagai pemimpin dan manajer di pondok pesantren Bata-Bata, pragmatisme politik pesantren telah mengalami pergeseran, atau bahkan perubahan sebagaimana penuturan beliau :

“pragmatisme politik pesantren telah berubah, dulu pesantren tidak ikut politik praktis-paling tidak parpolnya PPP, karena kalo masuk GOLKAR pada saat itu kyai dianggap jelek reputasinya”⁵⁶.

Keterlibatan kyai dalam dunia politik praktis, baik sebagai pendukung salah satu calon pimpinan Daerah, Gubernur maupun Pemilihan Pimpinan, ataupun keterlibatan dalam kepengurusan Partai Politik, maupun keterlibatan mereka sebagai anggota legislatif sangatlah mempengaruhi terhadap peran-peran pesantren secara institusional dalam menyelenggarakan kegiatan dan program sosial, pendidikan dan dakwah. Akhir-akhir ini keterlibatan kyai secara praktis adalah kenyataan yang kita temui di beberapa pesantren khususnya di Madura.

Faktor yang merubah *kedua* terhadap peran pesantren adalah bantuan keuangan negara. Menurut Ra Thohir, mengenai hal ini adalah sebagaimana pandangan beliau :

“Bantuan keuangan negara (pada masyarakat) dulu pesantren tidak mau pada bantuan pemerintah, sekarang semua pesantren mengambil bantuan yang diberikan pemerintah”⁵⁷.

⁵⁵ Karel A. Steenbrik

⁵⁶ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

⁵⁷ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

Memang pernah kita ketahui bahwa pesantren saat itu adalah anti kemapanan, disamping bantuan yang kucurkan oleh pemerintah pada saat Orde Baru adalah terbatas, saat ini melalui kegiatan pendidikan, pemberdayaan dan pengembangan ekonomi masyarakat kerap kali melalui tokoh pesantren atau organisasi keagamaan. Katakanlah sebagaimana Biaya Operasional Sekolah (BOS) itu berbasis jumlah siswa atau santri sehingga pada saat ini tidak banyak yang menolak bantuan-bantuan sosial maupun pendidikan dari kalangan pesantren, terutama yang akses politiknya kuat.

Faktor yang *ketiga* adalah dikotomi ilmu. Sebagaimana penuturan Ra Thohir dalam kesempatan wawancara bersama peneliti adalah :

“Ilmu umum atau dikotomi ilmu, artinya dulu pesantren tidak mau pada pendidikan umum karena ada qaidah “man tasyabbaha bi qaumin fahuwe minhum”. Nah sekarang ini malah terbalik, pelajaran umum di pesantren justru lebih digandrungi santri sehingga umumnya lebih banyak, ada juga yang lebih parah, kyai maunya yang umum dan agama sama-sama kuat (50% agama dan 50% umum) yang demikian ini tidak bisa didapat keduanya dengan baik, sebagaimana “angkey: madura”, kalau terbang tidak tinggi dan kalau menjorok ketanah tidak dalam”⁵⁸.

Dikotomi ilmu di dalam masyarakat pesantren masih kental, mereka masih literlek dalam memaknai kedua ilmu umum dan agama. Demikian juga sungguhpun integrasi ilmu menurut mereka masih pemahamannya parsial, ini 50% umum dan 50% agama, yang dalam catatan masih hanya sebatas mereduksi bukan melebur (*integratif*) sehingga sama-sama tidak mendalam dan berdiri sendiri-sendiri.

Yang menarik dari faktor *keempat* adalah paradigma *barokah* di beberapa pesantren. Sebagaimana pandangan Ra Thohir berikut :

⁵⁸ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

“paradigma barokah. Barokah ini kalo di Bata-Bata, Banyuwangi (dhelem timur dan barat), Pakes dan Bringin itu masih ada. Para santri itu kalau kepada kyai dan ustadz “taat” dan “sopan” (ngendep: Madura), terbukti dari menunduknya santri pada sang guru (kyai dan ustadz) saat bertemu mereka, artinya kalo di pesantren salaf barokah itu masih kental, namun kalo di pesantren kecil itu sudah terkikis bahkan sudah tidak ada, ini dapat dibuktikan (kyai, ustadz dan santri sama-sama mengakui hal ini)”⁵⁹.

Faktor-faktor diatas ini saling berpengaruh antara faktor pragmatisme politik pesantren, bantuan keuangan pemerintah melalui pesantren, dikotomi ilmu, dan paradigma barokah terhadap kondisi pesantren dewasa ini.

Kalau empat faktor diatas adalah yang telah membuat pesantren itu berubah secara internal dalam hal ini peran pesantren secara institusional, maupun personal dalam hal ini kyai sebagai pemangku pesantren, maka faktor lainnya adalah faktor yang mengubah pesantren secara eksternal, yaitu menurut Ra Thohir juga ada empat faktor; reformasi, otonomi daerah, globalisasi, dan kompetisi pesantren sebagai akibat.

Dengan adanya reformasi dalam segala bidang, maka pandangan masyarakat pada perilaku politik praktis semakin terbuka. Sebagaimana penuturan Ra Thohir berikut :

“yang asalnya politik praktis itu tidak boleh akhirnya menjadi suatu yang biasa dan menjadi keniscayaan dalam masyarakat pesantren”⁶⁰.

Kedua, otonomi daerah yang berlaku sejak setelah masa reformasi ini, juga membuka krant bagi keterlibatan semua orang dalam politik praktis. Sebagaimana penuturan Ra-Thohir berikut :

“Otonomi Daerah. Bagaimana kyai tidak berpolitik praktis kalau otonomi daerah memberikan keleluasaan besar agar semua orang bisa menjadi

⁵⁹ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

⁶⁰ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

Bupati, sebagai katalisator Kyai harus terlibat, dilibatkan dan apapun bentuknya harus terlibat (bahasa Arabnya; wazan mabni majhul)”⁶¹.

Ketiga adalah globalisasi. Menurut Ra Thohir, globalisasi ini adalah membuat tanpa sekat, tanpa batas terhadap akses dan dan peran pesantren dalam berubah diri, sebagaimana penuturan berikut:

*“globalization make a word like global vellage, tidak ada sekat (**border les**), apa yang (presiden Amerika) Trum katakan saat ini, sebentar lagi sudah diterima dan berubah”⁶².*

Keempat adalah kompetisi pesantren. Kompetisi ini sesungguhnya menarik bagi dinamisasi dan perjuangan pesantren. Menurut Ra Thohir, kompetisi dikalangan pesantren saat ini konkret adanya. Sebagaiman penuturan beliau berikut:

“kompetisi pesantren, kalau ingin mau merusak pesantren gampang kasih bantuan salah-satunya, mereka pasti menggugat, kalau hal yang demikian ini harus profesional antar pesantren yang terpenting bersaing sehat untuk suatu yang lebih baik”⁶³.

Di era kompetitif ini, pesantren juga dituntut untuk berkompetisi dengan kompetitornya yaitu pesantren-pesantren lainnya yang berada di lingkungan masyarakat Madura, khususnya yang berada sewilayah di Kecamatan Palengaan. Tentu berkompetisi dengan fair dan mendidik, karena pada masanya masyarakat akan memilih lembaga atau pesantren yang memiliki keunggulan. Keunggulan dari di pondok pesantren Mambaul Ulum ini tentu harus diketahui oleh masyarakat yang menjadi simbol atau *distingsi* dari pesantren lainnya.

⁶¹ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

⁶² Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

⁶³ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata.

Beberapa keunggulan program di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata yang dapat di publikasi pada masyarakat adalah program pembelajaran kitab kuning secara cepat (*akselereatif*) diantaranya adalah PRAKOM, MAKTUBA, LPBA, FIQH Substantif⁶⁴ dan beberapa program lainnya, disamping program tersebut juga menyangku manajemen dan kepemimpinan yang lebih terbuka dan moderen. Menurut Ra Thohir di Bata-Bata ini ada 9 bahasa yang bisa depelajari oleh santri sebagaimana penuturan beliau :

“... kita punya 9 bahasa, ini aktif semua. Ada bahasa Inggris, Arab, ada keduanya (bilingual), malah terkadang murid lebih pandai dari gurunya, ya karena kan spesifik pada guru dan santri, bahkan bahasa asing lainnya; Spanyol, Jerman, Jepang, Korea, Prancis, Mandarin dan India. Mereka dapat mempraktikkan bukan di Laboratorium, melainkan di dalam kelas”⁶⁵.

Ada satu obsesi yang pernah disampaikan oleh Ra Thohir mengenai pencapaian keunggulan lembaga pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata ini kedepan sebagaimana disampaikan beliau bahwa :

“saya ingin punya pesantren yang besar, artinya tidak harus keluar dari Mambaul Ulum Bata-Bata, tetapi kita ingin membeli tanah sebanyak-banyaknya dilingkungan pesantren ini, kalau bisa sekampung ini menjadi pesantren semua, sebagaimana di suatu pusat perbelanjaan one stop shopping center one stop santri dan di sini masih bekum ada sebesar itu”⁶⁶.

Pimpinan pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata bertekad tidak akan membuka cabang, melainkan beliau fokus pada pengembangan pesantren yang telah ada, baik secara kuantitas menyangkut luas lokasi pondok maupun program otonom, serta secara kualitas pada pengelolaan dan

⁶⁴ Dokumen tentang program percepatan PRAKOM, MAKTUBA, LPBA, FIKIH'S ini diketahui dari pembahasan sebelumnya.

⁶⁵ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata

⁶⁶ Hasil wawancara pada hari Ahad, 24 September 2017, pukul 17.30 di Sekretariat Mambaul Ulum Bata-Bata

memaksimalkan program yang ada maupun yang berkembang sesuai kecenderungan masyarakat.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

1. Persepsi tentang Lora (kyai muda) dan Kedudukannya di Pesantren

Lora adalah putra kyai yang kelak menjadi kyai dalam kapasitasnya sama kedudukannya dengan kyai yaitu; agung, keramat dituakan atas kemempuniannya dalam bidang ilmu keislaman, senantiasa mengajarkan ilmu (agama) serta memiliki kepedulian terhadap masa depan santrinya dan masyarakat.

Ada batasan kapasitas ke-*Lora-an* sebagai kyai Muda, yaitu mempuni dalam bidang ilmu pengetahuan (agama) dan mengajarkannya sehingga layak menyanggah status kyai muda serta ikut memikirkan masa depan santri di pesantren.

Para *lora* di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata layak disebut kyai muda karena mereka mendapat kekuasaan dalam struktur Dewan A'wan serta mendapat tugas mengajar dan memimpin berdasarkan kapasitas keilmuan, bakat dan keterampilan masing-masing, baik di *ma'had*, *madrasah*, lembaga-lembaga pengabdian (*taudzifiyah*) lainnya.

2. Peran Lora (Kyai muda) dalam Mengembangkan Kultur di pesantren Mambaul Ulum.

Terdapat dua peran *lora* (kyai muda) dalam mengembangkan kultur di pesantren, yaitu peran dalam mengembangkan organisasi dan menjaga tradisi akademik.

Para *lora* (kyai muda) di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata dalam perannya sebagai Dewan A'wan telah ikut menjaga eksistensi pesantren

melalui modal-modal kepercayaan (*trust*) jaringan (*network*) dan membangun *share values* kepada publik sehingga mampu beradaptasi dan melakukan transformasi kelembagaan dan organisasi dengan tetap mengawal visi para *founding fathers*-nya.

Demikian juga dalam mengembangkan nilai-nilai intelektual, para *lora* berupaya menjaga karya-karya besar para pimpinan sebelumnya berupa kitab-kitab yang di tulis kyai di pesantren serta melakukan inovasi-inovasi pembelajaran kitab kuning secara akseleratif dalam program-program seperti PRAKOM, MAKTUBA, Fikih Substantif, dan kegiatan otonom lainnya sebagai upaya mempertahankan dan mengembangkan tradisi akademik sebagai karya-karya orisinal yang dihasilkan kyai muda.

3. Peran Lora (kyai muda) dalam upaya transformasi kelembagaan pesantren

Peran *lora* (kyai muda) dalam upaya transformasi kelembagaan di pondok pesantren Mambaul Ulum adalah pada bidang pengembangan bakat dan minat santri melalui program-program akselerasi utamanya kegiatan pendidikan non formal di pesantren dari konvensional (*salaf*) ke akselerasi (*khalaf*), diantaranya adalah :

- a. Pendidikan yang diselenggarakan oleh Kabid. Pendidikan Dewan Ma'hadiyah meliputi; Kajian Kitab Kuning, Lembaga Pendidikan Tenaga Pendidik (LPTP), Divisi Pentasheh Baca Al-Qur'an (DPBA)
- b. Pendidikan yang diselenggarakan di Daerah-Daerah (Asrama) meliputi; Pendidikan Tajwid dan tartil Qur'an, Kajian Tindak Lanjut Ilmu Nahwu, dan Halaqah Tadarus Kitab (HTK)

- c. Pendidikan Badan Otonom, meliputi; Majelis Musyawarah Kutubuddiniyah (M2KD), Lembaga Pengembangan BahasaArab (LPBA), Bata-Bata English Center (BBEC), Jam'iyatul Qurro' (JAMQUR), Jam'iyatul Khathtath (JKH), Halah Riayatil Athfal (HRA), Badan Kesejahteraan Du'afa' dan Maslahatul Ammah (BKPDMM), Bata-Bata Bilingual Center (BBC), Logika & Ushul Fiqh (LOGIS), Falakiyah Bata-Bata (FB), Maktab Nundzatul Bayan (MAKTUBA), Raudlatul Atfal (RA).
- d. Pengembangan Ekonomi Pesantren melalui Aneka Usaha Bata-Bata atau Koppontrn AUBA bergerak dalam bidang simpanan santri dan unit usaha meliputi Kantin Nurani, Depot Nurani, Auba Toserba, Toko Kitab, Toko Mumtaz (Pecah Belah), Multi Kredit dan Peternakan.
- e. Pengembangan program akselerasi PRAKOM, LPBA dan FIKH Substantif.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi peran kepemimpinan Lora (kyai muda) dalam upaya transformasi Pesantren

Ada dua faktor yang mempengaruhi peran kepemimpinan *lora* (kyai muda) dalam upaya transformasi pesantren, yaitu *Lora* (kyai muda) di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata senantiasa siap beradaptasi terhadap perubahan. Faktor internal *lora* sebagai kyai muda dan faktor eksternal pesantren menghadapi masa depan.

Demi keberlangsungan pesantren, para *lora* (kyai muda) menyadari bahwa perlunya transformasi sehingga potensi-potensi yang ada pada beberapa *lora* senantiasa dibagi guna menghadapi keniscayaan yang berkembang.

Pertama, Secara internal *lora* (kyai muda) menyadari bahwa pragmatisme politik pesantren mengalami pergeseran yang berdampak pada persoalan perubahan kepada sikap mencari keamanan sehingga pesantren kurang mandiri.

Kemandirian pesantren adalah penting dalam rangka mengembangkan dan memaksimalkan integrasi ilmu pengetahuan yang saat ini dikotomis dan parsial sehingga menghilangkan paradigma *barokah*.

Beberapa persoalan diatas yang perlu diantisipasi oleh para *lora* (kyai muda) dalam peran dan kedudukannya sebagai pimpinan pesantren adalah membangun kemandirian pesantren dalam kekuasaan dan politik, kemandirian ekonomi pesantren, kemandirian dalam mengembangkan dan mengintegrasikan ilmu-ilmu keislaman di pesantren, serta kemandirian dalam mempertahankan paradigma *barokah* sebagai kearifan dalam mengembangkan santri.

Pemahaman *barokah* di pondok pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata masih kental sehingga berdampak positif dalam penanaman karakter bagi santri. Faktor-faktor diatas ini saling berpengaruh antara faktor pragmatisme politik pesantren, bantuan keuangan pemerintah melalui pesantren, dikotomi ilmu, dan paradigma *barokah* terhadap kondisi pesantren dewasa ini.

Kedua, adalah faktor eksternal yang memungkinkan pesantren itu harus berubah secara institusional, yaitu; reformasi, otonomi daerah, globalisasi, dan kompetisi pesantren sebagai akibat.

Kompetisi pesantren sesungguhnya membuka peluang untuk berkembangnya pesantren lebih mandiri, profesional serta semakin luas mengembangkan karakter santri berdasarkan kearifan-kearifan pesantren dan masyarakat lokal sehingga keberadaannya semakin eksis dan mampu bersaing dengan lembaga-lembaga sosial, pendidikan dan lembaga dakwah lainnya.

B. Saran-Saran

Dari hasil temuan dan kesimpulan penelitian diatas, maka beberapa saran yang perlu diperhatikan oleh peneliti dan pemerhati pesantren adalah :

1. Para peneliti.

Bagi peneliti berikutnya berkait dengan tema kepemimpinan di pesantren hendaknya semakin kaya pemikiran dalam menggali situs-situs yang berkembang dipesantren, hal ini untuk mempertajam dinamika perspektif kepemimpinan pesantren secara lebih variatif, efektif dan unik baik dalam aspek manajemen dan tata kelola administrasi, manajemen kelembagaan; kurikulum, kesarifan, sumber daya pesantren, pendanaan dan kemitraan, sehingga spektrum manajemen pesantren sebagai kuat sebagai suatu lembaga yang dikelola dengan sistem yang semakin efektif.

2. Para *kyai* di pesantren

Para *kyai* hendaknya semakin menyadari bahwa sejarah pesantren tumbuh dan berkembang atas kebutuhan masyarakat (*communtty education*), sehingga pengembangan pesantren dimasa-masa mendatang harus di kembalikan atas dasar kebutuhan masyarakat dengan memberikan peluang dan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholder*) untuk berpartisipasi dan berkontribusi sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan pesantren serta masyarakat. Penyadaran ini perlu mendapat apresiasi yang baik kalangan pesantren melalui proses pendidikan, pembinaan dan pemberdayaan Sumber Daya Insani kalangan pesantren baik oleh pemerintah, komunitas pecinta pesantren, maupun alumni.

3. Masyarakat Pesantren

Bagi masyarakat hendaknya semakin peka terhadap pertumbuhan dan perkembangan pesantren dewasa ini, sehingga sebagai *stakeholder* pesantren, masyarakat hendaknya berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan pesantren dan memanfaatkannya sebagai lembaga pendidikan dan pemberdayaan. Jalinan kemitraan pesantren dan masyarakat ini dapat dibangun melalui jejaring alumni dan santri baik melalui jaringan individual, kelompok, komunikasi informatif, maupun lembaga alumni, instansi dan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Mawardi, *Ahkam al-Shulthaniyah fi al-Wilayah al-Diniyah*, (Jakarta: Darul Falah, 2000)
- Amri Marzali, "Kata Pengantar", dalam James S. Spradley, *Metode Etnografi* (Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya, 1997)
- Atiqullah, *Analisis Upaya Restrukturisasi Sistem Pendidikan Tradisional (salaf) kepada Sistem Pendidikan Moderen (Khalaf) Pondok Pesantren Miftahul Ulum di Bettet Pamekasan* (Tesis: Prodi Manajemen Pendidikan PPs Universitas Negeri Surabaya, 2004)
- , *Perilaku Kepemimpinan Kolektik Pondok Pesantren; Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, Pesantren Bani-Syarqowi di Sumenep dan Pesantren Bani-Basyaiban di Pasuruan* (Disertasi: Prodi Manajemen Pendidikan PPs Universitas Negeri Malang, 2009)
- , *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Surabaya: Salsabila, 2012)
- , *Perilaku Kepemimpinan Kolektik Pondok Pesantren; Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, Pesantren Bani-Syarqowi di Sumenep dan Pesantren Bani-Basyaiban di Pasuruan*, (Surabaya: Pustaka Salsabila, 2016)
- Clifford Geertz, *The Interpretation of Culture* (New York: Basic Book, 1973)
- Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat – P3M, 1983)
- Departemen Agama RI., *Inventarisasi Karya Ulama Pesantren* (Jakarta, melalui Badan Litbang dan Diklat, 2010)
- Dubrin, Andrew J., *The Complete Ideal's Guides to Leadership*, (Alpha Book: 2000)
- Hiroko Horikosi, (1987), *Kyai dan Perubahan Sosial* (P3M Jakarta)
<http://bata-bata.net/dewan-awan>
<http://www2.jawapos.com/baca/opinidetail/11500>
- Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993)
- John C. Maxwell, *Developing the Lader Within You; Cara Mengembangkan Potensi Kepemimpinan dalam Diri Anda*, Alih bahasa Anggun, P. Isma B.K., Abd. Mukhid (Surabaya: MIC Pt. Menuju Insan Cemerlang, 2014)
- Lihat Yvonna S. Lincoln dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (London-New Delhi: Sage Publication Inc., 1985)
- M. Qodari seperti dilansir Suara Pembaharuan, 25 September 2008
- Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj. Burche B. Sundojo, (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat – P3M, 1986)
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publisng, 2012)
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publisng, 2012)

- Masduki Wahid, dkk., *Masa Depan Pesantren*, 1999
- Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman, *An Expanded Source Book: Qualitative Data Analysis* (London: Sage Publication, 1995)
- Munandar. A.S., Dipl. Psych. Dkk., *Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Unjuk Kerja Perusahaan*, (Jakarta: Fak. Psikologi UI, 2004)
- Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rakesarasin, 1996)
- R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership; A. Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974)
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior* (Mexico : Prentice Hall, 2003)
- , *Organizational Behaviour, Concepts, Controversiens, Aplications* (Englewood Cliff)
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1992)
- Salfen Hasri, *Budaya Organisasi Perguruan Tinggi; Studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Abdi Bangsa* (Malang: UM, 2002)
- Sukamto, *Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kyai di Darul ., Ulum Jombang*, (Jakarta: Prisma, Majalah Kajian Ekonomi dan Sosial, 2007)
- Thomas W. Christ, "Scientific-based Research and Randomized Controlled Trials, the "Gold" Standard Alternative Paradigms and Mixed Methodologies", *Qualitative Inquiry*, Vol. 20, No. 1 (Januari, 2014)
- Tobroni, *The Spiritual Leadership; Pengeefektifan Organisasi Noble Industry melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis* (Malang: UMM Press, 2005)
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Education, 2003)

RIWAYAT HIDUP

Nama	Dr. Atiqullah, M. Pd
NIP	197305041999031015
Tempat/Tgl. Lahir	Pamekasan, 04 Mei 1973
Alamat Rumah / HP	Desa Larangan Badung Palengaan Pamekasan / 08123108158
SK Tenaga Edukatif	Psikologi Agama
Alamat email	atiqullah_mpd@yahoo.com
Alamat Kantor / Telp	Jl. Pahlawan Km 4 Pamekasan / 0324-322551
Jabatan	Sekretaris Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan
Pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. S1. Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Pamekasan 1997 2. S2. PPs Prodi MPD UNESA Surabaya 2004 3. S3. PPs Prodi MPD UM Malang 2009
Kegiatan Ilmiah	<ol style="list-style-type: none"> 1. LPTNU Cabang Pamekasan 2. Lembaga Kajian Pendidikan Islam (CIES) 3. Transmart_Indonesia 4. Yaspenda
Karya Ilmiah/penelitian/buku/modul	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Tahdzibul akhlaq ladzat talamidz fi al-Madrasati Tarbiyatu Shibyan</i>, (penelitian) 2. Restrukturisasi Sistem Pendidikan Salaf ke Khalaf Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bettet Pamekasan (penelitian)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren (penelitian) 4. Dasar-Dasar Psikologi Agama (buku) 5. Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam (buku) 6. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Kelas Unggulan (Penelitian) 7. Manajemen Pembelajaran Tematik Madrasah Diniyah Takmiliyah (Penelitian dan Buku) 8. Budaya Organisasi Pendidikan Tinggi Keagamaan Pesantren (Penelitian) 9. Pandangan dan Harapan Masyarakat Pengguna Alumni ((Studi Rekam Jejak Lulusan Program Studi PAI dan PBA Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan) 10. Peranan <i>Kobhung</i> Sebagai Panopticon Dalam Relasi Kekuasaan Suami Istri Di Madura (Studi Panoptisisme Atas Perilaku Istri Menghadapi Dominasi Suami)
--	---

Pamekasan, 29 September 2017

Yang Menyatakan,

Dr. Atiqullah, M. Pd
NIP. 197305041999031015