

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
PONDOK PESANTREN**

*Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djahhari,
Pesantren Bani-Syargawi di Sumenep dan Pesantren
Bani-Basyaiban di Pasuruan*

DISERTASI

OLEH

ATIQUILLAH

NIM 105632683489



UNIVERSITAS NEGERI MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
Desember 2009



PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
PONDOK PESANTREN

Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djahari,
Pesantren Bani-Syargawi di Sumenep dan Pesantren
Bani-Basyaiban di Pasuruan

DISERTASI

OLEH

ATIQUILLAH

NIM 105632683489



UNIVERSITAS NEGERI MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
Desember 2009

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
PONDOK PESANTREN**

**Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari,
Pesantren Bani-Syarqawi di Sumenep dan Pesantren
Bani-Basyaiban di Pasuruan**

DISERTASI

Diajukan kepada
Universitas Negeri Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan
dalam menyelesaikan program Doktor
Manajemen Pendidikan

Oleh
Atiqullah
NIM 105632683489

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
Desember 2009**

Disertasi oleh ATIQULLAH ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan kepada Dewan Penguji

Malang, 2009
Pembimbing I



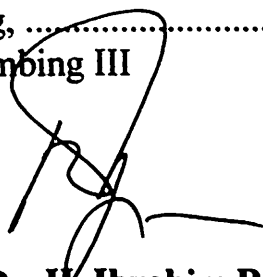
Prof. H. Ahmad Sonhadji KH., MA., Ph.D.
NIP. 194512091974121001

Malang, 2009
Pembimbing II



Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd
NIP. 194201121969021001


Malang, 2009
Pembimbing III




Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadal, M.Pd
NIP. 196412281987011001

Disertasi oleh ATIQULLAH ini
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada hari Rabu, tanggal 27 Oktober 2009


Dewan Penguji



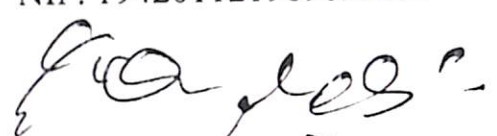
Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadal, M.Pd
NIP. 196412281987011001



Prof. H. Ahmad Sonhadji KH., MA., Ph.D.
NIP. 194512091974121001



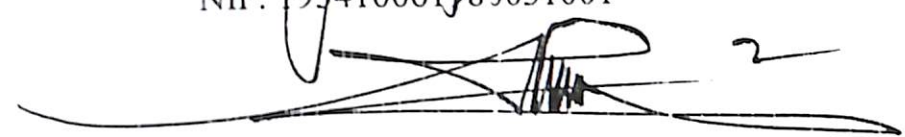
Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd
NIP. 194201121969021001



Dr. Marthen Pali, M.Psi
NIP. 194604251974121001

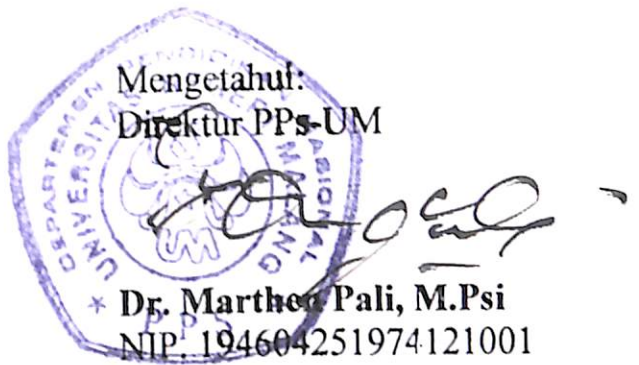


Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M.Pd
NIP. 195410061980031001



Prof. Dr. H. Achmad Zahra, MA
NIP.

Mengetahui:
Direktur PPs-UM



Dr. Marthen Pali, M.Psi
NIP. 194604251974121001

ABSTRAK

Atiqullah, 2009, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren [Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi Sumenep, dan Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan]*, Disertasi Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, Pembimbing; (I) Prof. H. Ahmad Sonhadji KH., Ph.D., (II) Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, dan (III) Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadlal, M.Pd.

Kata-kata kunci : perilaku kepemimpinan, *dewan kyai*, pondok pesantren

Perilaku kepemimpinan kharismatik-tradisional pesantren sebenarnya bersandar kepada keyakinan bahwa kyai mempunyai kualitas luar biasa yang bersifat teologis, hal ini merupakan daya tarik pribadi kyai sebagai pemimpin-kekuasaannya berasal dari Tuhan. Fenomena kepemimpinan secara kolektif bersandar pada pembagian peran, tugas dan kekuasaan secara bersama, sehingga lahirnya kepemimpinan kolektif di pesantren diasumsi sebagai usaha bersama untuk mengisi jabatan baru karena tuntutan sosial masyarakat.

Perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kyai tertentu pada pola kepemimpinan kolektif semacam ini ternyata tidak menampik otoritas kyai yang menjadi ciri utama pesantren, bahkan menempatkan kyai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam *dewan* pengasuh. Pengurus harian dan yayasan yang bertugas membenahi operasionalisasi yang dipegang oleh kyai muda dibantu sejumlah alumni dan santri, sehingga terjadi diversifikasi wewenang yang relatif merata, keputusan tidak muncul sepihak melainkan melalui mekanisme musyawarah seluruh komponen yang ada dalam kepengurusan dan yayasan pesantren.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren. Beberapa hal yang dapat dideskripsikan sehubungan dengan fokus penelitian ini adalah; perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim. Sub fokusnya adalah; perilaku kepemimpinan, sumber otoritas dan *ghirah* kepemimpinan kolektif dan proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif berjenis studi multi situs pada tiga pondok pesantren di Jawa Timur; yaitu pesantren Bani-Djauhari Prenduan, pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk Kota Garam Sumekar dan di pesantren Bani-Basyaiban Kraton Kota Santri. Dalam menggali data peneliti banyak menggunakan wawancara mendalam dengan para kyai fungsionaris *Dewan Riasah*, *Dewan Masyayikh*, dan *Majlis Keluarga*, serta dari para pengurus harian-*majlis a'wan*, asatidz, dan santri. Serta melalui observasi dan dokumentasi, data-data dianalisis secara interaktif dan komparatif konsan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa; *pertama*, perspektif kepemimpinan kolektif pesantren, semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, kemudian

pada perkembangannya berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan kyai-kyai dan kemudian disebut “*majlis kyai*” yang memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*berjemaah*) atau *collective* didasarkan pada seniouritas (*masyayikh*) dari garis kekerabatan (*kinship*), dengan kedudukan *majlis kyai* sebagai badan tertinggi di pesantren, secara fungsional merupakan pembina pengurus harian dan pengurus yayasan, yang dibantu oleh *majlis* pengasuh putri, *majlis a'wan* dan pengurus pleno. Dan sedangkan kolektivitas kepemimpinan dalam *majlis kyai* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif-partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai muda.

Kedua, kewenangan *dewan kyai* secara kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini berupa kharisma (*charismatic-religious*), yang mempunyai tujuan dan *ghirah* pelembagaan kepemimpinan di pesantren sebagai upaya pembagian tugas dan kekuasaan, sebagai wadah bermusyawarah, upaya kesinambungan pesantren dimasa-masa mendatang, responsif terhadap persoalan pendidikan masyarakat, dan meneladani Rasul Muhammad saw., sebagai pemimpin sejati. Dan sedangkan perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh faktor kepribadian, faktor pendidikan, faktor pengalaman, dan faktor lingkungan para kyai di pesantren.

Ketiga, Perilaku proses pengambilan keputusan *majlis kyai* dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan dan keterlibatan semua pihak. Demikian juga proses penyelesaian konflik bersifat individual, mediasi, klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*), dan proses mija hijau (*mahkamah*), sebagai upaya penegakan *syari'ah*. Sedangkan proses pembangunan tim dilakukan melalui proses intensitas pertemuan dan pemerataan komunikasi diantara pengurus, pemanfaatan moment-moment, pelibatan para Nyai di pesantren, serta pemberian kompensasi (*bisyaroh*).

Implikasi penelitian ini dapat mengilhami pola kepemimpinan pesantren yang selama ini dipimpin secara tradisional, kompensional dan *individual minded*. Pembagian kekuasaan dan wewenan, serta tugas dan fungsi kepemimpinan akan semakin jelas dan terarah, karena menurut peneliti problem yang akan dihadapi pondok pesantren dimasa-masa mendatang semakin kompleks, sehingga refresentasi kepemimpinan kolektif semakin mungkin untuk modalitas perilaku kepemimpinan yang berkesinambungan (*continual leadership*) dan situasional kolektif-partisipatif.

Disarankan kepada para kyai pengasuh “pemilik” pesantren agar mengembalikan kesempatan kepada masyarakat untuk memberikan kontribusi, Yayasan sebagai lembaga otonom mengurus asset dan pendanaan senantiasa berkreasi dan lebih produktif, para pengurus pesantren hendaknya senantiasa mengembangkan profesionalisme, dan pesantren perlu kiranya semakin mendapat perhatian semua kalangan untuk pengembangan dimasa mendatang sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif.

ABSTRACT

Atiqullah, 2008, *The Collective Leadership Behavior in Pesantren Maisonette [Multisitus Study in Bani-Djauhari Pesantren Prenduan, Pesantren Bani-Syarqawi Pesantren Sumenep, and Bani-Basyaiban Pesantren Pasuruan]*, The Education Management Study Program Desertation, Post Graduate Program of Malang University, Counsellor; (I) Prof. H. Ahmad Sonhadji KH., Ph.D., (II) Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd., and (III) Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadlal, M.Pd.

Keywords: leadership behavior, kyai *council*, pesantren maisonette.

The charismatic Leadership behavior of pesantren, in fact, leans on confidence that kyai have extraordinary quality of theological aspect, it is a personal fascination for kyai as his power leader comes from God. The collective leadership phenomenon relies on the division of role, duty and power, so that the presence of collective leadership in pesantren are assumed as effort together to fill new position because demand for social society.

The single leadership changes which relates for certain kyai figure, for this kind collective leadership, actually, it does not slap down kyai authority becoming especial pesantren characteristic, whereas seating kyai as caretaker which is instituted in caretaker *council*. Daily officials and institution tasking correct operasionalisasi holded by young kyai assisted by a number alumni and santri, so that happened authority diversifikasi which relatives flatten, decision do not emerge side but through deliberation mechanism all existing component in management and institution of pesantren.

This research aim for describing the collective leadership behavior in pesantren. Several things can be described to focus this research is; the collective leadership behavior in pesantren maisonette in decision-making process, conflict operation, and team development. Its sub-focus is; the leadership behavior, authority source and collective leadership *ghairah* and decision-making processes, solving the conflict and team development.

This research is the field reseach with approach qualitative types to study the multi situs in three pondak pesantrens in east jawa; those are Bani-Djauhari pesantren prenduan, Bani-Syarkawi pesantren Sumenep and Bani-Syaiban pesantren pasuruan. In getting data, researcher uses many interviews in detail with all fungsionaris kyai of *ri'asah council*, *masyayikh council*, and *majlis family*, and also from all daily officials of *a' wan-majlis*, *asatidz*, and *santri*. and also passes observations and documentations, datas analyzed by interactions and constant comparabilities.

From resulting the research known; *the first*, that pesantren collective leadership perspective, initially proved from the sosial-cultural process, then for its growth changes sosial-structural process forming the organization which have the member of kyai-kyai and later called "*kyai majlis*" leading and take care of santri by together (*berjemaah*) or *collective* based on seniorities (*masyayikh*) from consanguinity line (*kinship*). Status *kyai majlis* as highest position in pesantren, functionally as the daily officials builders and institution officials, assisted by putri caretaker *majlis*, *a'wan majlis* and pleno officials. Leadership collectivization

in *majlis kyai* inclines to collective-participation leadership behavior depending on capacity roles and authority fulfilled by all kyai, and also authority given for young kyai.

The second, collective *kyai council* authority in pesantren stems from awareness for norms which have been arranged together, and also personal awareness for some kyai stem from religious values believed forming charisma (*charismatic-religious*). The aim and *ghirah* of leadership institution in pesantren as division effort of duty and power, as place of have deliberation, striving pesantren continuity in the next periods, responsive to society education problems, and to set an example of Rasul Muhammad saw. as a real leader. The collective leadership behavior in pesantren supported by personality factor, education factor, experience factor, and environmental factor for all kyai in pesantren.

The third, decision making of *kyai majlis* done through deliberation and willingness as process the aim stipulation and program socialization in enriching ideas and involvement all side. The conflict solution forms individually, mediasi, clarification (*tabayyun*), promise process and agreement (*tajdidun niyah*), and green table process (*lawcourt*), as effort for *syari'ah* straightening. Team development done through meeting intensity process and communications generalization among officials, diaries exploiting, involvement all Nyai in pesantren, and also giving compensation (*bisyaroh*).

This research implication can inspire the pesantren leadership patterns which during this time is led traditionally, compensation and *individually minded*. Division of power and authority, and also duty and leadership function will be clearly and directional, because according to researcher that problem will be faced to pesantren maisonette in next period more complex, so that collective leadership representation is more possible for continual leadership and situation behavior leadership of participation collective.

Suggested to all caretakers kyai "owner" pesantren to be returning opportunity to society to give contribution, Institution as otonomous institute thining asset and finance ever creativity and more productive, all pesantren officials shall ever develop the professionalism, and pesantren presumably need to get more attentively in all circle for the development in the next period so that becoming the alternative education institute.

KATA PENGANTAR

Puji syukur *Al-Hamdulillahirobbil 'alamien*, kita panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan nikmat karunia-Nya, laporan Disertasi sebagai syarat memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Uनेversitas Negeri Malang tahun 2009 dapat terselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian penelitian Disertasi ini kepada: *Pertama*, para promotor; yang mulia Bapak Prof. H. Ahmad Sonhadji KH., MA., Ph.D., Bapak Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, dan Bapak Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadal, M.Pd secara istiqamah menelaah memberi masukan konstruktif. Kepada Rektor Universitas Negeri Malang Bapak Prof. Dr. Soeparno, M.Pd, Direktur PPs-UM Prof. Dr. Marthen Pali, M.Psi, Ketua Prodi Manajemen Pendidikan PPS-UM Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadal, M.Pd, para Dosen PPs-UM diantaranya Bapak Prof. Dr. H. Hendyat Soetopo, M.Pd serta Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Zahra, MA (Direktur PPs-IAIN Sunan Ampel Surabaya) selaku penguji yang telah memberikan bimbingan dan motivasi serta peran-peran inovatif menyongsong masa depan manajemen pendidikan untuk Indonesia. Kasubag Akademik dan Administrasi PPs-UM Ibu Dra. Kamariyah serta para pengelola lainnya telah melayani penulis sejak masuk PPs-UM tahun 2005.

Kedua, kepada para *masyayikh* dan *asatidz* di pesantren Bani-Djauhari Sumenep; yang mulia Kyai Idris Djauhari, Kyai Maktum Djauhari, MA, Kyai Zainollah Rais, Lc. Kyai Khoiri Husni, S.Pd.I, Kyai Syarqawi Dhofir, M.Pd, Kyai Abusiri Sholehoddin, ust. Slamet Fiddin, ust Subeki, dll. Kepada para *masyayikh*

dan *asatidz* di pesantren Bani-Syarqawi Sumenep; yang mulya *al-maghfirulah* Kyai Ishomuddin (sesaat setelah Disertasi ini diuji kelayakan beliau menghadap Ilahi), Drs. Kyai Hanif Hasan, Kyai Abbadi Ishomuddin, MA., Kyai Musthofa, Bapak Pandji Taufiq dll. Serta kepada para *masyayikh* dan *asatidz* di pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan; yang mulya Kyai Nawawie Abd, Jalil, Kyai Baharuddin Toyyib, Kyai HM. Masykuri Abdurrahman, Kyai Mahmud Ali Zain, Kyai M. Aminollah Baqir, Kyai Syaifullah Muhyiddin, ust Toha Putra, ust. Masyhur Kaloka dll. Mereka secara ikhlas telah menemani dan memberikan banyak informasi selama penelitian.

Ketiga, kepada para pimpinan, dosen dan karyawan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan dan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STITNATA) Sampang yang senantiasa memotivasi peneliti menyelesaikan pendidikan.

Keempat, kepada yang mulya ayahanda ustd. Moh. Shalehodin, ibunda Nyai Siti Maimunah, Istri tercinta Istibsyaroh Munir, S.Ag, serta sanak saudara. Para sahabat sekelas MPD-2005 PPs-UM. Mitra-diskusi Bapak Zayyadus, Kyai Rasyid, Kyai Musthofa, Ibu Maria, M. Kosim, M. Hefni, Dr. Taufiq, Syaiful Arif, Waqiatul M, Edi Susanto, Muhlis Sholichin, Buna'i, A. Muhlis, M. Subhan, Zainuddin, A. Muin, dan M. Razak senantiasa memberikan dorongan moril-spiritual. Semoga jasa-jasa para *mukhtaramin* dicatat oleh Allah SWT sebagai amal ibadah dan mendapat balasan yang lebih baik. Akhirnya penulis memahami akan kekurangan, masukan senantiasa di harapkan sebagai penyempurna.

Malang, 15 Desember 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR FOTO	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Kegunaan Penelitian	18
E. Definisi Istilah	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Teori Kepemimpinan	23
B. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan	38
C. Kepemimpinan di Pesantren	50
D. Ghirah dan Otoritas Kepemimpinan Pesantren	53
E. Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pesantren	60
BAB III METODE PENELITIAN	70
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	70
B. Kehadiran Peneliti	72
C. Lokasi Penelitian	74
D. Sumber Data	76
E. Pengumpulan Data	78
F. Analisis data	87
G. Tehnik Uji Keabsahan Data	93
H. Tahapan dan Sistematika Penelitian	97
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	100
A. Profil Pesantren Bani-Djauhari	100
B. Profil Pesantren Bani-Syarqawi	140
C. Profil Pesantren Bani-Basyaiban	173
D. Persamaan Pesantren	219
E. Situs-Situs Persamaan Pesantren	247

BAB V	PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	249
	A. Paparan Data Temuan Penelitian di Pesantren Bani-Djauhari	249
	B. Paparan Data Temuan Penelitian di Pesantren Bani-Syarqawi	283
	C. Paparan Data Temuan Penelitian di Pesantren Bani-Basyaiban ..	304
	D. Analisis Lintas Situs	336
BAB VI	PEMBAHASAN	370
	A. Perilaku Kepemimpinan	370
	B. Sumber Otoritas dan <i>girah</i> dalam Kepemimpinan Kolektif	387
	C. Peran Kepemimpinan kolektif pesantren dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan pembangunan tim	399
BAB VII	PENUTUP	408
	A. Kesimpulan	408
	B. Implikasi Penelitian	413
	C. Saran-saran	418
DAFTAR RUJUKAN	421
LAMPIRAN-LAMPIRAN	427

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Data Lembaga Pendidikan Formal Peantren Bani-Syarqawi	157
4.2 Perkembangan Daerah Peantren Bani-Syarqawi Periode 1887 – 1978	163
4.3 Perkembangan Jumlah Santri Peantren Bani-Syarqawi Selama 15 Tahun Terakhir (1978 – 1989)	165
4.4 Pertumbuhan Daerah-Daerah Peantren Bani-Syarqawi 1887 – 2008	170
4.5 Data Statistik Pendidikan Santri Pesantren Bani-Basyaiban	181
4.6 Data Statistik MMU ¹ Ranting Pesantren Bani-Basyaiban	182
4.7 Data Statistik Penyebaran Guru Tugas Pesantren Bani-Basyaiban	184
4.8 Data Koleksi kitab/buku perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban Per 2 Sya'ban 1428/16 Agustus. 2007 [berdasarkan Subyek]	193
4.9 Data Statistik Koleksi Perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban Per 2 Sya'ban 1428/16 Agustus. 2007 [berdasarkan jenis]	193
4.10 Persamaan dan perbedaan pondok pesantren	242
5.1 Temuan pada masing-masing Situs (1, 2 dan Situs 3)	356
5.2 Temuan Penelitian Lintas Situs	366

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka hubungan atasan dan bawahan dalam kepemimpinan perilaku ..	25
2.2 Kerangka hubungan atasan dan bawahan versi Likert dalam kepemimpinan perilaku	27
2.3 Kerangka keefektivan perilaku kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1982)	29
2.4 Kerangka proses pengambilan keputusan	39
2.5 Kerangka hubungan antar konflik dan prestasi kerja	42
2.6 Kerangka proses pengendalian konflik menurut R. B. Mandux (2001)	44
2.7 Kerangka pengembangan tim menurut Rivai (2003)	49
3.1 Analisis Data Model Interaktif	88
3.2 Siklus Analisa Data	91
3.3 Langkah-langkah Analisis Data	92
5.1 Bagan Kerja Kepemimpinan Kolektif Pesantren	341
5.2 Perilaku Kepemimpinan Kolektif-Partisipatif di Pesantren	343
5.3 Proses Kebijakan dalam Pesantren	351
5.4 Tingkat Konflik dalam Pesantren	352
5.5 Implikasi Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pesantren dalam Proses Pengambilan Keputusan, Pengendalian Konflik, dan Pembangunan	355

DAFTAR FOTO

Foto	Halaman
4.1 Gerbang masuk lokasi Pesantren Bani-Djauhari	101
4.2 Kantor Ikatan Santri Mu'allimin al-Islamiyah (ISMI)	110
4.3 Masjid Jamik tempat aktivitas ibadah dan belajar al-Qur'an santri Pesantren Bani-Basyaiban	112
4.4 Gedung Madrasah Aliyah Pesantren Bani-Djauhari	127
4.5 Asrama santri putra Pesantren Bani-Syarqawi	142
4.6 Kantor dan Pusat Pengembangan Bahasa Asing Pesantren	152
4.7 Kampus Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman (STIKA)	156
4.8 Masjid Jamik Pesantren Bani-Syarqawi	164
4.9 Rencana Kantor Bersama dan Kantor BPM	168
4.10 Pada dinding Asrama terdapat stitmen SANTRI berbahasa Arab dan Indonesia Peninggalan KH. Hasani Nawawi (Pengasuh)	174
4.11 Gedung Madrasah Miftahul Ulum Pusat pendidikan formal madrasah Pesantren Bani-Basyaiban	180
4.12 Aktivitas Perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban	194
4.13 Gedung Balai Pengobatan Santri Pesantren Bani-Basyaiban	199
4.14 Kantor Pusat KOPONTREN Pesantren Bani-Basyaiban	203
4.15 Kantor PP. SIDOGIRI Kraton dan Ruang Sekretariat & Kepala Bagian....	213

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

	Halaman
1. Pernyataan Keaslian Tulisan	427
2. Keterangan Pertanggungjawaban Penulisan Disertasi	428
3. Riwayat Hidup	429
4. Panduan Lapangan	430
5. Contoh Rekaman Hasil Observasi Lapangan	432
6. Contoh Rekaman Hasil Wawancara	436
7. Contoh Hasil Ringkasan Data Wawancara	442
8. Contoh Catatan Dokumen / Peraturan	451
9. Daftar Surat dan Dokumen Pendukung Lainnya	453
a. Rekap Wawancara di Pesantren Bani-Djauhari	
b. Denah Kampus / Pesantren Bani-Djauhari	
c. Data Guru Berdasarkan Lama Pengabdian dan Berdasarkan Ijazah Di Pesantren Bani-Djauhari Prenduan	
d. Jumlah murid berdasarkan kelas/semester dan Santri Drop Out dalam 2 tahun terakhir Pesantren Bani-Djauhari Prenduan	
e. Data Wali Santri berdasarkan Profesi Pesantren Bani-Djauhari Prenduan	
f. Struktur Organisasi Pesantren Bani-Djauhari Prenduan	
g. Dokumen visi ke-ilmuan Pengetahuan dalam Konteks Pesantren Bani-Djauhari Prenduan	
h. SK Yayasan	
i. Surat Permohonan Menjadi Informan	
j. Surat permohonan ijin peneliti dari Ketua Prodi Manajemen Pendidikan	
k. Surat Rekomendasi Penelitian	
l. Copy CD-Profil Pesantren Bani-Djauhari	



BAB I

PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini dibahas tentang; (a) konteks penelitian, (b) fokus penelitian, (c) tujuan penelitian, (d) kegunaan penelitian, (e) definisi istilah, Untuk lebih jelasnya dapat diuraian sebagai berikut:

A. Konteks Penelitian

Pesantren sebagai organisasi dan lembaga keagamaan, selama ini telah menempatkan posisinya sederajat dengan lembaga pendidikan pada umumnya; memiliki budaya, iklim, model organisasi, dan struktur kepemimpinan yang khas untuk mencapai tujuan yang efektif.

Suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan manajerial harus berusaha secara *external* mendorong para personalia berusaha dan secara *internal* menciptakan organisasi yang menarik agar mampu melahirkan perilaku (*culture*) tertentu sesuai dengan yang diharapkan (Gross & Etzioni, 1985).

Menurut Dhofier (1982), lima unsur ekologis kelayakan pondok pesantren yang harus terpenuhi yaitu; adanya kyai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning. Hal ini merupakan—karakteristik fisik—yang membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya, yang berfungsi sebagai sarana dan prasarana pendidikan dalam membentuk perilaku sosial budaya di pesantren (Wahid dalam Rahardjo, 1988).

Kyai merupakan unsur yang menempati posisi sentral; sebagai pemilik, pengelola, pengajar kitab kuning, dan sekaligus sebagai pemimpin (*imam*) dalam

setiap ritual sosial keagamaan dan pendidikan. Sedangkan unsur lainnya merupakan *subsider* dibawah pengawasan kyai.

Paradigma tradisional tentang relasi kyai dan santri sebagai komunitas yang dinamis membentuk subkultur yang terbangun secara *exlusive, fanatis* dan *esoteris* sebagai upaya dalam menjaga tradisi-keagamaan dari pengaruh dunia luar (1960). Peran relasi kyai menurut dalam konteks ini di pandang sebagai penyaring budaya bahkan dalam aspek sosial (*thabi'iyah wa tsaqafah al-ijtima'iyah*), pendidikan (*tarbiyah*) dan keagamaan (*diniyah*) kyai sebagai pembawa perubahan.

Sebagaimana Horikosi (1976) dalam penelitian kyai Yusuf Tajri, menunjukkan bahwa kyai berperan kreatif dalam perubahan sosial, kyailah yang memelopori perubahan sosial (*change agent*) dengan caranya sendiri, menawarkan agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya.

Perkembangan peran sosial kyai dalam konteks pondok pesantren secara kualitatif saat ini, merupakan bagian tradisi, budaya dan perilaku para pimpinannya untuk mempertahankan hidup kumunitasnya yang ditempa dengan spirit keagamaan yang dahsyat (Wahid dalam Horikosi, 1987).

Pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional Islam, yang dalam perkembangannya menyelenggarakan sistem pendidikan formal, nilai-nilai dan norma-norma kepesantrenan yang tadinya sangat sentral, sekarang hanya di-lekat-kan sebagai nilai tambah (*adden value*) pada lembaga-lembaga pendidikan formal yang didirikan. Perubahan ini terjadi terutama setelah penjajahan Belanda pada abad 19 yang memperkenalkan sistem pendidikan Barat, sebuah sistem pendidikan yang menurut Dhofier (1982) melahirkan lulusan yang

menjadi golongan terdidik yang dapat mengganti kedudukan kyai sebagai kelompok intelegensia dan pemimpin-pemimpin masyarakat.

Peran-peran kyai diatas setidaknya dalam tradisi pondok pesantren merupakan figur *muraby* (pengasuh, pembimbing dan pendidik) yang ditaati oleh para santri, para guru (*asatidz*), pengurus (staf) dan beberapa pembantu (*khadim*) dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi pendidikan dikalangan pondok pesantren. Ke-*figur*-an kyai sangatlah bergantung kepada ketinggian ilmu (*ke-ulama'-an*) dan kewibawaanya (*kharisma*).

Sepanjang abad ke-19 dan awal abad ke-20 M., bermunculan kyai-kyai sebagai pemimpin besar (*imam akbar*) seperti para *al-hadratu al-syaikh*; KH. Kholil Bangkalan (1819-1925), KH Hasyim Asy'ari Tebu Ireng Jombang (1871-1947), merupakan Bapak spiritual NU dan KH. Achmad Dahlan pendiri organisasi Muhammadiyah dan masih banyak lagi para kyai secara sosiologis dan secara teologis sebagai ulama' yang mempunyai pengaruh dan peranan dalam kehidupan sosial masyarakat pada bidangnya masing-masing (Mas'ud, 2006).

Pemahaman kyai dengan ma'na sosiologis dan ulama' dengan ma'na teologis disini tidaklah bermaksud membedakan keduanya, karena kenyataan sosial kedua istilah ini sering saling bersamaan sebagai penerus tugas para nabi dan rasul dalam menyampaikan agama (Effendi, 1990), dalam riwayat hadits bahwa ulama-termasuk sebagian kyai-merupakan pewaris para nabi *al-'ulama waratsatu al-anbiya'* (al-Suyuty, 1989)

Menurut Mosca dalam Soekamto (1984), setiap masyarakat tentulah terdapat sekelompok orang yang terpilih dan memiliki kelebihan-kelebihan tertentu serta disebut dengan pemimpin, sedangkan kebanyakan orang dalam

masyarakat itu disebut yang dipimpin. Istilah pemimpin sendiri adalah orang yang memiliki kemampuan (*power*) dan kewenangan (*authority*) untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam komunitas manusia yang dipimpinnya, sehingga tercapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai (Kartodirjo, 1984), yang selanjutnya *power and outhority* ini dalam Hoy dan Miskel (2001) dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki. Sebagaimana Weber (1974) mendefinisikan kepemimpinan bahwa seorang aktor yang berada dalam sebuah jabatan tertentu pada sebuah hubungan sosial bisa memenagkan apa yang ia kehendaki walaupun dengan cara melawan.

Sedangkan *outhority* menurut Hoy dan Miskel adalah pegangan-pegangan dalam penundaan bagian-bagian kritisnya untuk memilih di antara berbagai alternatif dan menggunakan kriteria formal dalam penerimaan sebuah perintah atau tanda-tanda perintah sebagai basis pilihannya.

Weber (1974) secara tegas menunjukkan bahwa wewenang (*outhority*) tidak mencakup setiap model penggunaan wewenang itu sendiri, melainkan sebuah tingkatan ketaatan sukarela tertentu yang berhubungan dengan komando-komando formal. Berdasarkan pendapat diatas, ada tiga hal yang harus menjadi satu kesatuan pembahasan menyangkut sosok kyai atau ulama' ini sebagai pemimpin yaitu; *leadership* sebagai sebuah perilaku, *power* (kekuasaan) sebagai kekuatan sosial, dan *outhority* (kewenangan) kekuatan formal.

Soetopo (1982) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong,

mengajak, menuntun dan menggerakkan atau kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Sedangkan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu kepemimpinan adalah:

1) orang yang dapat mempengaruhi orang lain. 2) orang yang dapat dipengaruhi, 3) maksud-maksud dan tujuan tertentu, 4) serangkaian tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya definisi lebih luas, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta menguasai orang lain agar mereka berbuat sesuatu. Kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir tentang kepentingan, minat, kemauan, cita-cita tujuan yang diinginkan oleh sekelompok individu.

Bahkan kalangan pondok pesantren modern (*khalaf*) menganggap, bahwa kepemimpinan pesantren masa depan seharusnya ditata sedemikian rupa, sehingga tidak tergantung kepada orang perorang dalam segala aspek (*individual mended*) sebagaimana ditengarui, selama ini penanganan manajemen pondok pesantren juga masih serupa, meski tidak semuanya dikelola seadanya dengan kesan menonjol pada penanganan individual dan bernansa kharismatik-tradisional (A'la, 2006).

Kepemimpinan tunggal selama ini, selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit seiring dengan kompleksitas masalah yang dihadapi pondok pesantren, juga bisa mengganggu proses keberlangsungan eksistensi pondok pesantren selanjutnya, terutama sepeninggal si kyai (figur tunggal), apalagi jika diikuti mitos-mitos yang kurang rasional. Kepemimpinan pondok pesantren masa

depan bisa berpola kolektif atau tetap tunggal, tetapi harus ada pembagian tugas, hak dan wewenang yang jelas (Idris, 2007)..

Beberapa hasil penelitian tentang pondok pesantren dan perilaku kepemimpinan yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dalam bidang pendidikan adalah: Mastuhu (1989) meneliti enam pesantren di Jawa Timur, dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan dari enam pondok pesantren ini terdapat perbedaan yang gradual, dan adanya kecendrungan perubahan sebagai berikut; dari gaya kepemimpin *karismatik* ke *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* ke *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke *birokratif*.

Arifin (1993) meneliti tentang perubahan pola dan gaya kepemimpinan di pondok pesantren Tebuereng Jombang. Dari pola kepemimpinan *tradisional individual* ke *kolektif*. Perubahan itu tampak dari *kharismatik* ke pola kepemimpinan *tradisional*, dan dari tradisional ke rasional. Sedangkan perubahan gaya kepemimpinan, dari *religious-paternalistik* ke *persuasif-partisipatif*.

Dari hasil penelitian kepemimpinan yang dilakukan Sukanto (1999) pada pondok pesantren Darul Ulum Jombang bahwa, akar kepemimpinan pondok pesantren berasal dari akar yang sama dengan pondok-pondok pesantren di Jawa dan Madura yaitu dari kepemimpinan *kharismatik* dan pada perkembangan gaya kepemimpinannya dari generasi kegenerasi menggunakan gaya kepemimpinan *legal formal (kolegial)*. Masyarakat menganggap perubahan ini merupakan pergeseran yang kemudian meninggalkan tradisi dan kualitas kesan awal dari pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan.

Dhofir (2004) dalam penelitian mengenai kekuasaan dan otoritas kyai, menemukan bahwa kepemimpinan kyai di pesantren menggunakan lima sumber-tipe kekuasaan (*power*) dan wewenang (*authority*) sebagaimana Hoy (1983) yaitu kekuasaan lewat referen (*referent power*), kekuasaan lewat keahlian (*expert power*), kekuasaan lewat penghargaan (*reward power*), kekuasaan lewat paksaan (*coercive power*), kekuasaan lewat kewibawaan (*charismatic power*). Dari hasil penelitiannya tidak ditemukan pada satu figur sentral seorang kyai, melainkan dalam kepemimpinan kolektif, yang berwujud *dewan riasah* yang terdiri dari dua *majlis*, yaitu *majlis* kyai dan *majlis a'wan*. Kepemimpinan kolektif semacam itu merupakan kecenderungan dalam manajemen moderen.

Sedangkan penelitian tokoh yang bersinggungan dengan kepemimpinan di kalangan pesantren telah dihasilkan dari penelitian Mas'ud (1996), yang menguraikan perjalanan intelektual pondok psantren dari beberapa kyai, (baca; dari Haramain ke-Nusantara, Jejak Intelektual Arsitek Pesantren sebagai persembahan pada UCLA-*University of California Los Angeles AS*) dan beberapa karya yang mereka ukir sebagai sumber informasi yang sangat berharga dalam menyusuri bentuk perkembangan pemikiran para kyai besar tersebut dalam menghadapi perkembangan situasi dan tuntutan zaman, serta implikasinya pada dinamika pemikiran Islam kontemporer dan modernisasi pesantren di Indonesia.

Kemudian pada aspek lain dari kepemimpinan secara umum diteliti oleh Tobrani (2006). Dalam penelitiannya menemukan gaya kepemimpinan yang spiritualis (*spiritual leadership*) yang mendasarkan gaya kepemimpinan pada nilai-nilai ke-Tuhan-an, dapat menciptakan *noble industry* efektif. Standar keefektifan ini diukur dalam tiga hal; budaya organisasi yang kondusif, proses

organisasi yang efektif dan inovasi dalam organisasi, penelitian ini memperkuat konsep teori organisasi Z dari Ouchi (1981).

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas, ada beberapa aspek yang diungkap dari kepemimpinan dalam pesantren, yaitu pergeseran gaya dan pola kepemimpinan (Mastuhu, 1989 & Arifin, 1993), pola generasi kepemimpinan legal formal (Sukanto, 1999), sumber kewenangan kepemimpinan (S. Dhofir, 2004), ketokohan kyai sebagai pemimpin (Mas'ud, 1996) dan keefektifan kepemimpinan dalam perspektif sistem nilai keagamaan (Tobrani, 2006).

Dalam penelitian ini pesantren yang dimaksud adalah pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang telah mengalami perubahan pada aspek-aspeknya, yaitu perubahan dari lembaga sosial pendidikan tradisional (*ma'had salafiyah*) kepada pada perubahan sistem sosial pendidikan moderen (*ma'had khalafiyah*), baik secara *ecologis* (bangunan fisik, sarana dan fasilitas pendidikan), *milieu* (dimensi lingkungan sosial pesantren), sistem (struktur organisasi, peran dan perilaku kepemimpinan serta manajemen pesantren), maupun *culture* (nilai-nilai, ideologi, paradigma dan karakter pesantren) membentuk “iklim” pendidikan yang kondusif dan dinamis bercirikan khas keagamaan Islam.

Sebagai indikator dari keunikan pesantren dalam penelitian ini bisa dilihat dari respon masyarakat memasukkan para putranya-putrinya ke pesantren. Beberapa keunggulan yang dapat diidentifikasi sebagai keberhasilan dalam peran-peran pendidikan dan kebudayaan yang tercerminkan dari pergumulan pesantren dan pelayanan sektor-sektor sosial yang dilakukan adalah; (a) Dalam bidang pendidikan, Pesantren Bani-Djauhari mempunyai program pendidikan TMI (Tarbiyatul Mu'alimin Islamiyah) merupakan percontohan nasional, secara

inovatif menyajikan kurikulum yang memadukan unsur-unsur kurnas, keagamaan, dan kepesantrenan setingkat satuan pendidikan SMP/MTs – SMA/MA dengan lama pendidikan 6 tahun. Satuan pendidikan TMI secara administratif bernaung di bawah Departemen Agama, disamping itu bernaung dibawah Departemen Pendidikan Nasional, telah mendapat pengakuan (*muadalah*) persamaan dari luar maupun dalam negeri. Dari data dokumen pengakuan dari luar negeri yaitu; (1) dari *Islamic University* Madinah Saudi Arabiyah, dengan SK. No. 58/402 tertanggal 17/8/1402 (tahun 1982), (2) dari *King Abdul Azis University* Mekah, dengan SK. No. 42 tertanggal 1/5/1402, (3) dari Universitas Al-Azhar Kairo, Mesir dengan SK. No. 42 tertanggal 25/3/1997, (4) dari International Islamic University Islamabad, Pakistan dengan SK tertanggal 11 Juli 1988, (5) Universitas Az-Zaitoun, Tunisia dengan SK tertanggal 21 Maret 1994. Pengakuan dari dalam negeri berdasarkan; (1) dari Departemen Agama RI diakui setara dan sederajat dengan MTsN dan MAN dengan SK Dirjen Binbaga No. E.IV/PP.032/KEP/80/98, tertanggal 9 Desember 1998, dan (2) dari Departemen Pendidikan Nasional RI diakui setara dan sederajat dengan SMPN dan SMAN, dengan SK Menteri Pendidikan Nasional No. 106/0/2000 tertanggal 29 Juni 2000. Beberapa prestasi dan kreativitas santri di beberapa *event*, alumni tersebar di beberapa instansi di beberapa perguruan tinggi agama, maupun umum terkemuka di dalam maupun di luar negeri, beberapa karya tulis dari para pengasuh, pengelola, ustadz, dan para santri, maupun alumni membuktikan bahwa para pemimpin di pondok pesantren selama ini mampu membangun budaya dan iklim akademik yang baik sebagai bagian dari lembaga pendidikan yang bercirikan khas keislaman (T.D/26.06.09). Untuk lebih jelasnya beberapa hal

diatas dapat diamati pada halaman 441 lampiran disertasi. Menurut laporan dalam WARKAT tahun 2008 Pesantren Bani-Djauhari, jumlah santri berdasarkan kelas dan smester berjumlah 5243 santri. (b) Dalam bidang pengabdian BPM (Badan Pengabdian Kepada Masyarakat) pesantren Bani-Syarqawi. BPM sebagai lembaga sosial pemberdayaan masyarakat, pada tahun 1981 mendapat hadiah kalpataru yang diserahkan oleh Presiden Soeharto atas prestasinya sebagai pesantren penyelamat lingkungan (T.D/26.06.09), dan (c) Bidang perekonomian pesantren atau KOPONTREN (Koperasi Pondok Pesantren) di pesantren Bani-Basyaiban merupakan proyek percontohan perbankan berbasis syari'ah terbesar di Indonesia dikalangan pesantren. Berdasarkan laporan tahunan (2007) Kopontren Bani-Basyaiban telah mencapai omset 35.399.299.700, asetnya mencapai 7.230.800.750, dan SHU mencapai 980.304.055, yang diperoleh dari hasil usaha permodalan PPS, anggota dari para asatidz MMU, dan keluarga kyai PPS. Mulai tahun 2009 atas restu *Majlis Keluarga* pesantren membuka peluang kepada para santri, alumni dan simpatisan yang ingin menjadi anggota koperasi dengan ketentuan simpanan pokok Rp. 100.000,- dan simpanan wajib Rp. 50.000,- (T.D/26.06.09).

Dalam konteks kepemimpinan pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi, dan pesantren Bani-Basyaiban ini merupakan pesantren yang dikelola secara kolektif oleh masing-masing kyai *kerabat* (kedekatan) sebagai badan tertinggi dengan beberapa perspektif yaitu *Dewan Riasah*, *Majlis Masyayikh*, dan *Majlis Keluarga*;

Penelitian ini berusaha mengungkap tentang perilaku kepemimpinan kolektif dalam perspektif yang ada di pesantren serta pada aspek-aspek tertentu

berkenaan langsung dengan aktivitas manajerial pesantren dan selama ini berkembang menjadi lembaga sosial pendidikan bercirikan khas keislaman.

Dari hasil studi observasi, informasi dan sebagian dokumentasi, peneliti memahami situs-situs kepemimpinan dalam perspektif pesantren dimana kepemimpinan kolektif adalah pola kepemimpinan bersama dua orang kyai atau lebih dalam institusi organisasi di pondok pesantren, semua kyai yang terlibat memiliki tugas yang berbeda sehingga terjadi sinergi kepemimpinan yang delegatif baik berasal dari kyai-kyai kerabat sekalipun, maupun kyai-kyai yang dinobatkan berasal dari non-kekerabatan.

Berdasarkan perspektif ini, peneliti menggunakan teori perilaku dan gaya kepemimpinan Likert (1967) dimana pemimpin itu akan berhasil apabila bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan dan komunikasi serta terorganisir dalam suatu organisasi, berpola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*) (Likert dalam Husaini, 2006). Dalam konteks ini Likert merancang empat sistem kepemimpinan manajemen; *exploitative authoritative*, *benevolen authoritative*, *consultative*, dan *participative*. Perilaku kepemimpinan *exploitative authoritative* dan *benevolen authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah. Sedangkan penerapan *consultative*, dan *participative* akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kolektivitas kepemimpinan di pesantren secara umum terbatas dan sebatas pada pelembagaan kyai dalam “dewan kekayaan” dengan perspektif nama yang berbeda di masing-masing pesantren.

Pesantren Bani-Djauhari menganut kepemimpinan kolektif dimana para kyai terorganisasi dalam suatu institusi “*Dewan Riasah*”. Lembaga ini dibentuk

dalam rangka memimpin pesantren dimasa-masa mendatang. Pada tanggal 15 Juli 2006 lembaga *dewan riasah* ini didaftarkan untuk berbadan hukum dan berdiri secara otonom yang mempunyai fungsi sebagai badan tertinggi, sebagai *nadhir* dari seluruh wakaf dan asset kekayaan pesantren, dengan struktur terdiri dari ketua, wakil, sekretaris, wakil sekretaris, bendahara dan wakil bendahara. Dalam pelaksanaan fungsi dan tugas-tugasnya *dewan riasah* dibantu oleh beberapa kyai muda yang disebut dengan "*Majli A'wan*", dan beberapa nyai yang disebut "*Majlis Pengasuh Putri*", serta beberapa ustadz yang dipercaya sebagai pengurus dan pelaksana harian pesantren. Mengenai hal ini Kyai Tidjani Djauhari, MA mengemukakan bahwa:

dewan riasah dibentuk sebagai organisasi tertinggi di pesantren ini, organisasi ini berbadan hukum berdasarkan notaris, semua kebijakan menyangkut nasib pesantren berasal dari lembaga ini, kami secara pribadi-pribadi tidak mempunyai kekuasaan untuk merubah dan mengembangkan Bani-Djauhari. (T.W.01/15.05.2007).

Berdasarkan pandangan di atas, maka *dewan riasah* sebagai referesentasi dari kepemimpinan kolektif pesantren dibentuk sebagai badan tertinggi untuk menentukan kebijakan-kebijakan bersama masa depan pesantren.

Kolektivitas kepemimpinan di pesantren Bani-Syarqawi terreferesentasi dalam "*Dewan Masyayikh*" yang memiliki otoritas "*syura*" dalam memutuskan dan menetapkan kebijakan-kebijakan dalam pelaksanaan program pendidikan formal. Sebagaimana dimaklumi pesantren ini merupakan pesantren *fiderasi* dari pesantren-pesantren dilingkungannya; yaitu pesantren Nurul Hikmah, Al-Furqan, Karang Jati, Lateh Utara, Lateh I, Lateh II, Lubangsa Tengah, Lubangsa Raya, Lubangsa Selatan, Kusuma Bangsa, Nirmala dan pondok pesantren Kebun Jeruk. (hingga saat pondok-pondok pesantren ini memiliki program pendidikan formal

yang berinduk sepenuhnya kepada satu nama pesantren (PPA-Bani-Syarqawi), disamping memiliki program pendidikan *diniyah* (keagamaan), dan pengajian. Kedua progrma pendidikan ini otonomi pada masing-masing kebijakan para pengasuhnya. Sedangkan tujuan dari model kepemimpinan bersama ini adalah dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan keagamaan yang terasa semakin kompleks untuk selalu menyesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan sosial masyarakat. Hal ini dituturkan oleh Kyai Hanif Hasan pada tanggal 5 Agustus 2008 sebagaimana berikut bahwa:

model kepemimpinan di pesantren ini bersifat kolektif, menyatukan pondok-pondok pesantren yang bernaung atas nama satu pesantren “Bani-Syarqawi” yang terorganisasi dalam lembaga kekayaan *Dewan Masyayikh* terutama para kyai sepuh generasi pendiri dan pengasuh geneasi kedua dari Bani Syarqawi yaitu keturunan langsung KH. Abdullah Sajjad yang secara pribadi para *masyayikh* itu mengasuh di pondok-pondok pesantren di lingkungan pesantren seperti di pondok pesantren Lubangsa, Lateh, Nirmala dan beberapa pesantren lainnya, baik yang lama berdiri maupun pondok pesantren yang baru sebagai perluasan daerah dilingkungan pesantren yang hingga saat ini masih terbuka bagi para cucu dan putra kyai-kyai di pesantren. (T.W.06/05.08.2008).

Berdasarkan pandangan diatas, maka *majlis masyayikh* sebagai referesentasi dari kepemimpinan kolektif pesantren dibentuk sebagai pemersatu kyai-kyai pesantren dilingkungan pesantren Bani-Syarqawi untuk menentukan kebijakan-kebijakan bersama masa depan pesantren.

Sedangkan kolektivitas kepemimpinan pesantren Bani-Basyaiban tercerminkan dari perilaku “*Majlis Keluarga*” sebagai pengembangan dari “*Panca Warga*” yang merupakan wadah permusyawaratan para putra kyai Nawwai bin Noerhasan (*almaghfurlah*) dalam menentukan kebijakan pesantren. Dalam sejarahnya, *panca warga* (1947) beranggotakan lima orang kyai (KH. Nor Hasan, KH. Cholil, KH. Sirajul Millah Waddin, KA. Sa’doellah, dan KH. Hasani

sebagai keturunan langsung KH. Nawawie bin Noerhasan (*allahummayarham*). Saat generasi kyai sebelum KH. Sirajul Millah Wadin, beliau mempunyai gagasan untuk membentuk wadah baru bagi generasi berikutnya, yaitu para cucu dari KH. Nawawie bin Nor Hasan sebagai pendiri pertama ini. Pembentukan *majlis keluarga* atau *panca warga* sebagai wujud kewajiban para kyai untuk melestarikan keberadaan pesantren sehingga merasa bertanggung jawab untuk mempertahankan asas, dan ideologi pesantren. Struktur organisasi *majlis keluarga* terdiri dari KH. A Nawawie Abdul Jalil (rois/pengasuh/anggota), Mas D. Nawawy Sa'doellah (katib/anggota), KH. Fuad Nor Hasan (anggota), KH. Abdullah Syaukat Sirodj (anggota), KH. Abd. Karim Toyyib (anggota), dan Mas H. Bahruddin Toyyim (anggota).

Mengenai pelembagaan kepemimpinan *majlis keluarga* ini dikemukakan oleh HM. Masykuri Abdurrahman pada tanggal 15 Mei 2008 dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

kolektivitas dalam kepemimpinan *Majlis Keluarga* itu adalah dalam rangka kebersamaan, keterlibatan semua pihak atau istilah manajemennya adalah mengurus pesantren secara berjemaah, sehingga bagaimanapun hasilnya akan melebihi di bandingkan kalau kepemimpinan itu hanya di lakukan oleh satu, dua atau tiga secara individual (T.W.06/15.05.2008).

Majlis keluarga merupakan badan tertinggi organisasi yang dibentuk membantu pengasuh dalam menetapkan landasan dan dasar-dasar pondok pesantren guna mewujudkan cita-cita dan tujuan pendidikan di ini.

Berdasarkan latar dan karakteristik lembaga kekayaan dalam konteks kepemimpinan di tiga pesantren ini, maka kepemimpinan kolektif secara kelembagaan sesungguhnya berasal dari kelompok kyai kerabat (*kinship*) secara

umum mempunyai tujuan untuk keberlangsungan masa depan pesantren dalam menjawab perubahan sosial.

Dari hasil observasi dan analisis tentang kepemimpinan kolektif sebagaimana pandangan beberapa kyai dilingkungan pesantren, ditemukan benang merah pemahaman *ghirah* kepemimpinan kolektif; (1) sebagai pusat pengambilan kebijakan tertinggi, (2) sebagai pusat pemersatu dan soliditas kyai-kyai kerabat di dalam satu pesantren.

Sedangkan perilaku kepemimpinan kolektif dalam konteks pesantren sebagaimana diatas, berkecenderungan pada pola partisipatif, karena dalam setiap pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah *dewan kyai*, demikian juga soliditas tim kekerabatan kyai berdasarkan kepatuhan pada *dewan kyai* sebagai kelompok tim, dan bukan semata-mata berdasarkan kepatuhan pada satu kyai, namun demikian terdapat perilaku kepatuhan yang tidak bisa dihindari kepada kyai senior disemua pesantren, hal ini karena semula pesantren itu berdiri atas milik keluarga yang bergeser menjadi milik umum. Perilaku kepemimpinan yang demikian dapat di referensiasi sebagai perilaku kepemimpinan moderen mengingat keterbukaan keputusan dalam suatu *dewan kyai* dan integral antara kyai yang satu dengan kyai yang lain seraya menghormati peran-peran kyai senior.

Dari hasil penelitian terdahulu ini, peneliti dapat mengembangkan potret kepemimpinan pesantren yang di motivasi oleh perilaku kyai, pengelola dan perilaku anggota *dewan kyai* dalam hal ini adalah organisasi *dewan riasah*, *dewan masyayikh*, dan *majlis keluarga*, disamping itu mereka adalah sebagai *pengasuh*, *pendidik* dan *panutan* dalam memotivasi, mengembangkan tradisi atau iklim

organisasi akademik pesantren yang selama ini terasa kurang menarik diteliti oleh ilmuan.

Bagi peneliti, pesantren sebagai lembaga sosial pendidikan cukup menantang untuk diteliti dengan beberapa alasan; *pertama*, pesantren sebagai lembaga akademik mulaa, tidak hanya mengembangkan aspek keilmuan keagamaan saja, tetapi sebagai pusat pengembangan (*center of excellences*) keilmuan secara yang umum merupakan bagian dari kesadaran internal kalangan pesantren dan kesadaran masyarakat. *Kedua*, pesantren sebagai lembaga mulia berkeharusan merubah diri secara lebih *visioner* dalam segala aspek, sehingga mampu mengembangkan *missi*-nya memberdayakan umat dari keterbelakangan dan krisis multi dimensional melalui kajian dan perencanaan yang lebih filosofis, ideologis, inklusif dan pada saatnya akan tercipta tradisi, relasi demokratis dan iklim akademik yang kondusif. *Ketiga*, perilaku para pemimpin pesantren selama ini beragam dan memiliki karakteristik yang unik, mengalami ekstrimisme dan perilaku-perilaku yang kurang bisa difahami secara konsisten menurut kalangan luar pesantren (*outsider*) yang mencerminkan irrasionalitas dimana kalangan pesantren memahami hal yang demikian sebagai perilaku yang melampaui rasionalitas dan transpersonal sekaligus mengembalikan *khittah* kepemimpinan pesantren berperspektif *spiritual-religious-leadership*.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah bagaimana perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren. Kemudian untuk mengungkap fokus tersebut dijabarkan dalam beberapa sub fokus penelitian sebagaimana fenomena dalam latar penelitian di

tiga pesantren; pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi Sumenep dan pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan yang berkenaan dengan:

1. Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren; (perspektif kepemimpinan kolektif, kedudukan *majlis kyai*, dan kolektivitas kepemimpinan).
2. Sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif di pesantren; (sumber otoritas dalam kepemimpinan kolektif, *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif, dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan kolektif).
3. Peran kepemimpinan kolektif dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren; (proses pengambilan keputusan, proses pengendalian konflik, dan proses pembangunan tim).

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren. Kemudian tujuan khusus dalam sebagaimana fokus penelitian diatas adalah untuk :

1. Mendeskripsikan perilaku kepemimpinan di pesantren; (perspektif kepemimpinan kolektif, kedudukan *majlis kyai*, dan kolektivitas kepemimpinan).
2. Mendeskripsikan sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif di pesantren; (sumber otoritas dalam kepemimpinan kolektif, *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif, dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kepemimpinan kolektif).

3. Mendeskripsikan peran kepemimpinan kolektif dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim di pesantren; (proses pengambilan keputusan, proses pengendalian konflik, dan proses pembangunan tim).

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini nantinya diharapkan bisa bermanfaat bagi perkembangan pondok pesantren dimasa-masa mendatang baik secara teoritis maupun praktis yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan para kyai selaku *murabby*, *pengasuh*, *pembimbing* dan *pendidik* sehingga paling tidak manfaat yang dapat diambil adalah :

1. Bagi peneliti, penelitian ini dapat memperkaya konsep dan teori kepemimpinan kolektif dalam upaya optimalisasi peran dan potensi Sumber Daya Manusia di kalangan pesantren, serta menjadi rujukan dalam pengembangan manajemen dikalangan pemimpin, pengelola dan pengasuh pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.
2. Bagi pemerhati pendidikan Islam dalam konteks pesantren, penelitian ini dapat menambah hazanah model manajemen kepemimpinan, mengingat penelitian tentang kyai selama ini lebih mengarah pada kepemimpinan sosial secara umum dan politik.
3. Bagi para pemimpin pesantren, penelitian ini menjadi bahan perenungan dalam mengevaluasi utamanya yang berkenaan langsung dengan pola kepemimpinan, faktor kepemimpinan, dan perilaku kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren.

4. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini menjadi pengetahuan dan masukan yang berharga utamanya dalam memahami dan melakukan partisipasi dan kerjasama dengan pesantren.
5. Bagi pemerintah dalam hal ini Departemen Agama, menjadi materi dan aspek-aspek pengembangan pesantren khususnya dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia sehingga pesantren dapat berkembang dan menjadi pusat pendidikan alternatif dan refresentatif bagi masyarakat Islam nusantara.
6. Bagi Departemen Pendidikan Nasional menjadi pemahaman komprehensif tentang karakteristik kepemimpinan pesantren sehingga melalui Pendidikan Luar Sekolah dapat menyiapkan program diklat pengembangan pesantren sebagai bagian yang integral dalam konteks pendidikan nasional.

E. Definisi Istilah

Ada beberapa istilah yang penting untuk dijelaskan dalam penelitian ini agar secara tehnis operasional mempunyai makna spesifik dan fokus, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah daya mempengaruhi melalui keteladanan (*qudwah*), kepercayaan, dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.
2. Kepemimpinan kolektif adalah suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik.
3. Perilaku kepemimpinan kolektif adalah upaya kepemimpinan, pendidikan dan kepengasuhan dalam suatu sistem tim secara bersama-sama (*jama'i*)

berdasarkan kedekatan dan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan partisipatif.

4. Sumber otoritas kepemimpinan kolektif. Otoritas atau kewenangan adalah semua aspek yang berkaitan dengan kemampuan seorang atau sekelompok pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yang biasanya bersumber dari beberapa hal; kemampuan untuk memaksa (*coersive*), kemampuan memberi imbalan (*reward*), otoritas formal (*legitimate*), pengaruh hubungan psikologis (*referent*), otoritas profesional (*expert*), dan kewibawaan (*charisma*).
5. Kolektivitas kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf serta membagi habis seluruh pekerjaan berdasarkan tugas masing-masing bagian secara fungsional, sehingga tidak satupun individu, staf, bagian dan pemimpin lainnya di level bawah merasa tidak bekerja dan merasa tidak terlibat, pada gilirannya semua bagian dalam struktur bekerja-sama dan sama-bekerja sesuai dengan kekuasaan, kewenangan dan tugas masing-masing melalui struktur organisasi yang telah diatur bersama, serta mereka berkolaborasi dan bertanggung jawab dengan struktur kepemimpinan yang bersifat kolektif. Lembaga di kendalikan bersama dalam suatu dewan kepemimpinan seperti dalam perusahaan yang terdiri dari ketua dewan pimpinan, sekretaris, bedahara dan pemimpin bagian.
6. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kolektif dalam konteks manajemen adalah kapasitas daya kepemimpinan yang dimiliki seseorang berupa kepribadian (*personality*), tingkat pendidikan (*educationality*), pengalaman, iklim dan budaya serta situasi yang melingkupi pemimpin. Dalam nomenklatur Islam kekuatan itu yang berasal dari luar diri berupa *isti'râd*,

mâ'unah, *kâromah*, dan *mu'jizât* yang kerap kali menjadi faktor tertentu dalam kepemimpinan.

7. *Ghirah* dapat di analogikan sebagai gairah dalam pemimpin secara hiroisme berupa “membangkitkan hasrat yang besar”, kesadaran diri “menata hidup sendiri”, ingenuitas “seluruh dunia akan menjadi rumah kita, cinta kasih “dengan cinta kasih yang lebih besar dari pada ketakutan”. Kepemimpinan sebagai cara hidup pada dasarnya bersifat kolektif. Kolektivitas ini adalah dalam rangka menemukan kebersamaan dan keadilan dalam suatu kelompok baik yang menyangkut kebersamaan dan keadilan tentang keputusan, penyeimbangan konflik, dan solidaritas tim atau persatuan. Apabila kolektivitas yang demikian terpenuhi, maka *ghirah* kepemimpinan kolektif dapat tercapai.
8. Proses pengambilan keputusan sebagai peran dari kepemimpinan adalah pertimbangan-pertimbangan yang didasarkan pada metodologi (mekanisme), mental menganalisa, dan kecermatan memilih alternatif untuk suatu keputusan yang penting.
9. Proses pengendalian konflik sebagai peran dari kepemimpinan adalah sejauh mana pemimpin memahami konflik, sumber konflik, dan realisasi peran berupa penghindaran, intervensi, pemilihan strategi dan implementasi, serta evaluasi dampak yang akan ditimbulkan oleh konflik tersebut.
10. Proses pembangunan tim sebagai peran dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin memberikan pengarahan dan pengaruh yang berorientasi pada pemeliharaan kolektif kelompok (*relationship-oriented*) berupa; menjaga

dan mengawasi, mengharmoniskan, memberikan motivasi, menerapkan standar dan menganalisis proses dalam tim.

11. Pesantren dalam hal ini adalah “pondok pesantren”. Kedua istilah ini tidak bisa dipisah pengertiannya, sehingga dalam penelitian ini, istilah pesantren yang dikasud adalah pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai karakteristik membentuk subkultur unik berupa seorang kyai atau beberapa *masyayikh*, santrii, masjid, asrama santri, kitab kuning, pendidikan *madrasah* (persekolahan), pendidikan *ma'hadiyah* (kepesantrenan) sebagai unsur ecologis. Pesantren yang demikian itu eksis di masyarakat Islam dan telah mengalami uji operasional dari masa kemasa, sehingga pesantren yang demikian berbeda dengan sekedar fenomena baru seperti; Pondok Romadhan, Pesantren Kilat dan beberapa istilah lainnya sebagai pusat pendidikan yang berkembang dewasa ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Topik yang menjadi bahasan dalam bab ini adalah; (a) perkembangan teori dalam kepemimpinan kontemporer, (b) tugas dan fungsi kepemimpinan dalam organisasi, (c) kepemimpinan di pesantren (d) kekuasaan dan otoritas dalam kepemimpinan pesantren, (e) perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren. Masing-masing dibahas sebagai berikut.

A. Teori dalam Kepemimpinan

1. Kepemimpinan dalam Pendekatan Sifat

Pada tahun 1940-an hingga 1950-an merupakan perkembangan teori kepemimpinan yang lebih memusatkan perhatian pada teori sifat. Hasil penelitian Stogdill (1974) dalam Gitosudarmo dan Sudita (2000) mengidentifikasi sistem kepemimpinan itu pada; karakteristik fisik berupa umur, penampilan, tinggi badan dan berat badan; latar belakang sosial (*sociocultural*) baik pendidikan, status sosial, maupun mobilitas; intelegensia yaitu pengetahuan yang luas; kepribadian menyangkut kewaspadaan, kepercayaan diri (*self confidence*), dan integritas yang tinggi; karakteristik hubungan tugas berupa kebutuhan akan prestasi tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas tinggi; dan sifat pemimpin yang memiliki karakteristik sosial berupa keterlibatan dalam berbagai aktivitas sosial, pergaulan, bekerjasama dan keterampilan berhubungan dengan kelompok lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian Stogdill (1974) faktor kepribadian dalam kepemimpinan harus lebih kuat pada pemimpin dibanding pada para pengikut. Bahkan prestasi dalam kepemimpinan, dapat di adaptasi, kewaspadaan, energi,

tanggung jawab, percaya diri dan sosiabilitas itu berkorelasi signifikan dengan perilaku kepemimpinan yang efektif melalui aspek kepribadian (Cattell dan Belbin, 1981).

2. Kepemimpinan dalam Pendekatan Perilaku (*behaviour leadership*)

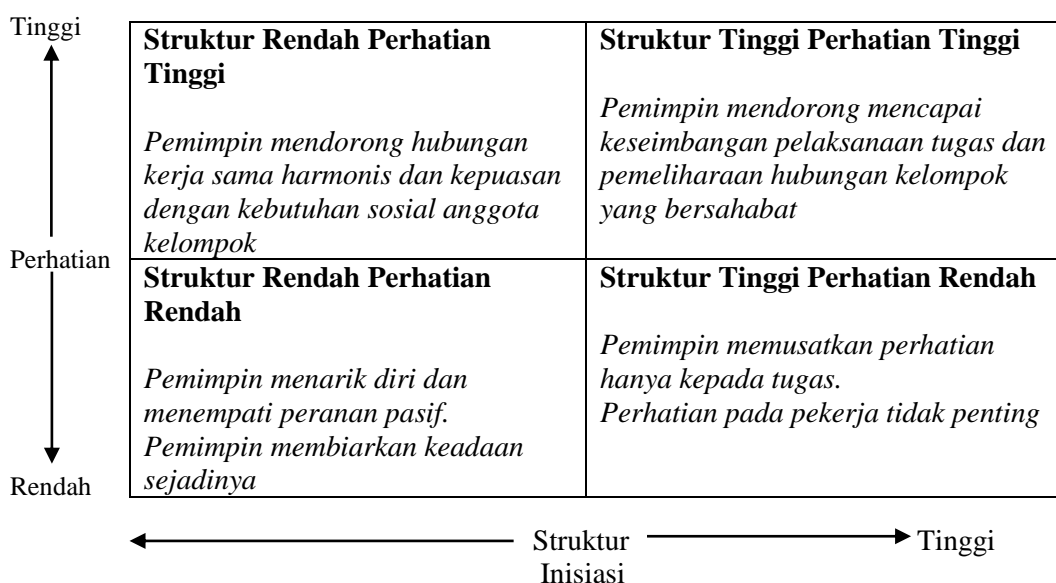
Pendekatan perilaku (1950-an) dalam kepemimpinan merupakan jawaban dari keterbatasan pendekatan sifat, sebagai teori kepemimpinan klasik yang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya sejak lahir seseorang itu membawa bakat-bakat kepemimpinan, seperti; sifat ketaqwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, keadilan, dan beberapa sifat-sifat terpuji lainnya secara sosial. Hal ini pula, sebagaimana dipersyaratkan dalam As'ad (1996) bahwa pemimpin yang efektif itu antara lain; memiliki kecerdasan yang cukup, memiliki kemampuan berbicara, kepercayaan diri, memiliki inisiatif, memiliki motivasi berprestasi, dan memiliki ambisi. Sedangkan teori perilaku (*behaviour*) kepemimpinanlah yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*), norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi perilaku orang lain yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan medelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol (Usman, 2006). Plato membagi tiga gaya (*style*) kepemimpinan; gaya pemikir (*filosof*), gaya militer (*otoriter*), dan gaya wirausaha (*intrepreneur*) (Bass, 1981).

Perwujudan perilaku kepemimpinan yang berorientasi bawahan adalah; penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada

pemuasan kebutuhan para bawahan, menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan, dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.

Beberapa hasil studi klasik dan kontemporer tentang kepemimpinan, hasil studi Ohio State University sebagaimana di adaptasi oleh Mantja (2007) yang mengembangkan insrtumen yang disebut dengan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO)* dan *Leader Opinion Questionere (LOQ)* untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Dari hasil penelitian ini dikemukakan dua macam dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *initiating stucture* (struktur pembuatan inisiatif), dan *consideration* (perhatian). Keduanya merupakan faktor keefektivan dalam manajemen kepemimpinan.



Gambar 2.1 : Kerangka hubungan atasan dan bawahan dalam perilaku kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat digambarkan sebagaimana diatas.

Sedangkan dari hasil penelitian Likert (1967) dalam memahami perilaku kepepemimpin yang berhasil dan efektif apabila pemimpin itu bergaya *participa-*

tive management yang menekankan pada orientasi bawahan dan komunikasi serta dalam organisasi berpola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*) (dalam Usman, 2006). Dalam konteks ini Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen:

a. **Sistem *Exploitative Authoritative*** (otoriter dan memeras). Karakter dari sistem ini adalah:

- Pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan,
- Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya,
- Kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman
- Pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasan.

b. **Sistem *Benevolen Authoritative*** (otoriter yang baik), Karakteristik dari sistem ini adalah:

- Pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya,
- Bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci sesuai dengan prosedur,
- Bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah dan penghargaan.

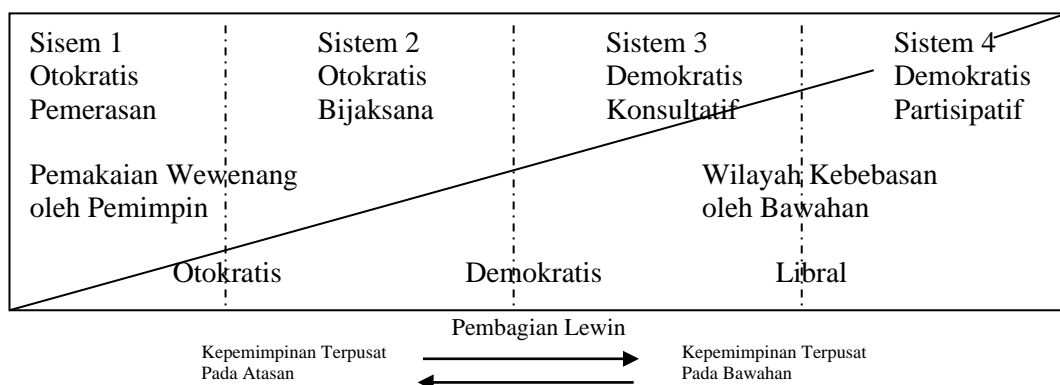
c. **Sistem *Consultative*** (konsultasi). Karakteristik dari sistem ini adalah:

- Pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya,

- Bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas,
- Penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya,
- Bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan pemimpin, dan
- Pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

d. **Sistem *Participative*** (partisipasi). Karakteristik dari sistem ini adalah:

- Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok,
- Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok,
- Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja, dan
- Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.



Gambar 2.2 : Kerangka hubungan atasan-bawahan versi Likert dalam kepemimpinan perilaku

Lebih lanjut Likert menyimpulkan bahwa penerapan *Exploitative Authoritative* dan *Benevolent Authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan *Consultative*, dan *Participative* akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sebagaimana Thierauf (1977) menggambarkan sistem Likert ini pada gambar dibawah ini.

3. Kepemimpinan dalam Pendekatan Situasional (*Situational leadership*)

Pada perkembangan berikutnya, pendekatan perilaku dalam kepemimpinan terasa mengalami keterbatasan hingga tahun 1960-an, kemudian ditemukan kepemimpinan perilaku yang memusatkan pada situasi (Hersey dan Blanchard., 1977). Teori kepemimpinan situasional ini tidak pelak peletakan dasarnya berasal teori sifat dan teori perilaku, dari keduanya itu mensyaratkan bahwa, cara yang efektif memimpin adalah tergantung situasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

Menurut Hersey dan Blanchard (1977), kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat situasi pengikut yaitu; *directing*, perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi / dukungan rendah; *coaching*, pengarahan tinggi / dukungan tinggi; *supporting*, berupa perilaku pemimpin yang tinggi dukungan / rendah pengarahan; *delegating*, perilaku pemimpin dengan dukungan rendah / pengarahan rendah (Tyson dan Jakson, 1992).

Disamping di atas dua hal menurut Hersey dan Blanchard yang penting untuk dikemukakan sebagai perilaku pemimpin, yaitu; *pertama*, perilaku berorientasi politik, dimana perilaku ini mewakili kapasitas individu untuk mempromosikan unit didalamnya, ia bekerja dan menunjukkannya dalam organisasi. *Kedua*, perilaku yang berorientasi pada budaya (*culture*), pemimpin

menegaskan nilai-nilai (budaya) organisasi, sehingga mampu menginspirasi orang lain dengan visi masa mendatang.

Pentingnya perilaku pemimpin sendiri tidak dapat diremehkan dalam menentukan suatu teladan (*qudwah*) untuk mengadakan dan menjaga standar kinerja yang tinggi. Dalam penelitiannya terhadap 90 pemimpin bisnis, Bennis dan Nenus (1985) mengidentifikasi lima keterampilan kunci perilaku kepemimpinan yang dapat disosialisasikan dalam situasi tertentu; kemampuan untuk menerima orang lain sebagaimana mereka adanya, kapasitas untuk hubungan pendekatan-pendekatan dan masalah-masalah saat ini daripada yang lalu, kemampuan untuk memperlakukan mereka yang dekat dengan manajer dengan perhatian yang sama wajarnya dengan perhatian yang diberikan kepada orang-orang baru dan kenalan-kenalan kasual, kemampuan untuk mempercayai orang lain, dan kemampuan untuk melakukan tanpa persetujuan konstan dan sepengetahuan dari orang lain.



Gambar 2.3 : Kerangka keefektivan perilaku kepemimpinan Menurut Hersey dan Blanchard (1982)

Gambar diatas menunjukkan keefektivan perilaku model kepemimpinan situasional yang ditawarkan oleh Hersey dan Blanchard (1982)

Dari pemahaman ini, hal yang penting bukanlah apakah pemimpin itu disukai atau tidak, tetapi lebih pada kualitas kinerja yang dihasilkan dari kolaborasi dengan komunitasnya, sehingga simpulannya adalah jelas bahwa setiap individu pemimpin itu mempunyai potensi kepemimpinan, dan kapasitas serta kompetensi kepemimpinan yang dapat dipelajari, bahkan “*belajar itu membutuhkan tempat yang sama lamanya dengan pengalaman itu*”.

4. Konseptual Kepemimpinan dalam Islam (*Islamic leadership*)

Perlu dimafhumi, bahwa kesadaran transendental merupakan indikator “kebahagiaan pribadi muslim”. Sebuah kesadaran untuk mengembalikan segala persoalan aspek kehidupan pada nilai dan aturan Ilahi. Sehingga sebagai Muslim sejati dituntut untuk mengembangkan pemikiran Islam yang dilandasi dengan kesadaran ilmiah untuk terus berusaha menggali pemikiran Islam dari sumber-sumber yang outentik; yaitu al-Qur’an sebagai sumber pengetahuan utama, hadits sebagai sumber pemahaman kedua, dan kitab-kitab (*kutub al-turâts*) sebagai hazanah pemikiran.

Ahmad Ibrahim Abu Sinn (1986) memandang, bahwa kesadaran yang demikian telah dimulai dan digulirkan oleh tokoh reformis muslim pada akhir abad ke-19, tepatnya dimulai oleh Jamaluddin al-Afghani, Muhammad Abduh dan tokoh lainnya. Kesadran ini dimulai dengan melakukan gerakan *islamitation of knowladge* dalam segala bidang kehidupan, meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, budaya, dan lainnya, termasuk karya-karya pemikiran dalam bidang sosial

pendidikan, administrasi dan manajemen pendidikan berperspektif Islam, terbukti dari buku berjudul *al-Idarah fi al-Islam* karya Ahmad Ibrahim Abu Sinn.

Beberapa karya lainnya dari pemikir dalam kajian manajemen ini sebelum abad 19 adalah karya Ibnu Katsir al-Qurtubi, al-Farabi, *Ara' Ahl al-Madinah al-Fadila*, al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sultaniyah Wa-Wilayah Addiniyah Fil-Idarah Al-Hukumiyah* dan *Qawaneen Al-Wazarah Wa Siyasat Al-Mulk*, Al-Ghazali, *Attibr Al-Masbuk Fi Naseehat Al-Muluk* dan *Assiyasat Ashariyah Fi Islam Arrai Warrai'yah*, Ibnu Taimiyah, *Al-Hisbah Wa Masuliyat Al-Hukumah Al-Islamiyah*, *Sobh Al-A'sha fi Sina'at Al-Insha*, Al-Qalqashandi dan Ibn Khaldun, *Al-Muqaddimanh*.

Karya-karya klasik ini kemudian menjadi kajian para peneliti bidang sosial administrasi dan manajemen abad ke-19 seperti Al-Buraey, Jabnoun, Al-Qutub, Abu Sinn, Al-Ami dan Abdul Azim. Al-Qutub (1978) menulis tentang Sistem Administrasi dalam Islam (*Nizam Al-Idarah Fil-Islam*). Al-Ali (1985) menulis tentang Administrasi dalam Islam (*Al-Idarah Fi Al-Islam*). Sulaiman (1988) menulis tentang Administrasi Pendidikan; Perspektif Islam dan Moderen (*Al-Idarah Al-Madrasiyah Fi Daww' Al-Fikr Al-Idari Al-Islami Wal-Mua'sir*).

Abu Sinn (1989) menulis tentang Administrasi dalam Islam (*al-Idarah Fi al-Islam*). Buku ini menjelaskan tentang teori manajemen dalam Islam yang bersifat universal, komprehensif, dan paling tidak memiliki karakteristik sebagai beriku; manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang syarat dengan nilai, itika, akhlaq dan keyakinan yang bersumber dari Islam sehingga manajemen dan masyarakat (*ummah*) memiliki hubungan yang erat. Secara teoretis, manajemen Islam menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam masyarakat, karena tidak ada

perbedaan antara pemimpin dan karyawan, perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bersekutu (*ta'awûn*) tanpa ada pertentangan dan perbedaan kepentingan, tujuan dan harapan mereka adalah kolektif. Para karyawan menjalankan pekerjaannya dengan dasar ke-*ikhlas*-an dan semangat profesionalisme, mereka secara partisipatif memberikan kontribusi dalam menetapkan keputusan dan taat pada atasan sepanjang mereka berpihak kepada nilai-nilai *syari'ah*. Serta kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai syura dan saling menasehati, dan para atasan bisa menerima kritik dan saran demi kemaslahatan umat.

Berikutnya Jabnoun (1994) menulis tentang Islam dan manajemen; suatu perbandingan antara pandangan Islam dan Barat (*Islam and Management The Islamic and the Western Perspectives of Management*). Abdul Azim Muhammad (1994) menulis tentang Dasar-dasar Administrasi dalam Islam (*Fundamentals of Islamic Administrative Thought*).

Berdasarkan kajian terdahulu para pakar manajemen muslim kontemporen ini menerangkan, bahwa Islam sebagai sistem sosial telah menawarkan konsep kepemimpinan. Paling tidak ada tiga pendekatan yang harus dipergunakan, yaitu; pendekatan normatif, historis, dan teoretis.

a. Pendekatan Normatif

Secara normatif dasar konseptual kepemimpinan Islam bersumber pada Al-Qur'an dan Al-Sunnah yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu; *pertama*, prinsip tanggung jawab dalam organisasi. Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk

kepemimpinan itu ia dituntut bertanggung jawab, sebagaimana sabda Nabi saw; *“setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinanmu”* (HR: Bukhari).

Dalam memahami makna tanggung jawab ini adalah substansi utama yang harus difahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin sehingga *amanah* yang diserahkan tidak sia-sia. *Kedua*, prinsip etika Tauhid, sebagaimana dalam firman Allah swt; *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang diluar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya. (QS, 3 / 118: 95). Ketiga*, prinsip keadilan. Firman Allah swt; *“Hai Daud, sesungguhnya Kami jadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah, akan mendapat azab yang besar, karena mereka melupakan hari perhitungan (kiamat) (QS, 38 / 26: 736). Keempat*, prinsip kesederhanaan. Rasul saw. menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani *“ra’isu al-qoum khadimuhum”* (HR. Abu Na’im).

b. Pendekatan Historis

Al-qur’an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran (*ibrah*) dan bahan perenungan (*study and reseach*) bagi umat yang akan

datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan nantinya lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat “*siddiq, amânah, tabligh, dan fathânah*, sebagai prasyarat keberhasilan dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur’an, al-hadit, *sirah nabâwiyah, sirah shahabah* telah memuat pesan profetik moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang rawannya hamba Tuhan yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan dosa.

c. Pendekatan Teoretis

Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka (*inklusive*). Hal ini mengandung arti bahwa walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sempurna, dalam tataran praktisnya Islam tidaklah menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar (terbuka pintu *ijtihad*), selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur’an dan Al-Sunnah Rasul saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan dalam kerangka manajemen pendidikan berperspektif Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan umat dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam mencatat dalam setiap zaman akan lahir seorang atau sekelompok pembaharu pemikiran Islam (hadis Nabi saw) yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya. Dalam fakta sosial umat Islam, kepemimpinan merupakan suatu yang niscaya dijalankan demi tegaknya tatanan kehidupan yang senantiasa berada dalam koridor kehidupan yang digariskan oleh Allah swt. dalam *syari’ah* baik yang berupa norma tekstual, maupun kontekstual.

Munculnya suatu kepemimpinan dalam masyarakat Islam, sebenarnya telah menjadi perilaku dan dicontohkan oleh Rasul Muhammad saw sebagaimana sabdanya; *“Tidak dihalalkan bagi tiga orang yang berada di atas tanah di muka bumi ini, kecuali salah seorang dari mereka menjadi pemimpin...”*. Dalam riwayat lain disabdakan; *“Ketika tiga orang keluar melakukan perjalanan, maka mperintahkanlah salah seorang dari mereka untuk menjadi pemimpin...”*. Dalam dua riwayat ini, kepemimpinan yang dipraktekkan oleh perilaku Nabi saw adalah kepemimpinan yang tumbuh secara alamiah berdasarkan pilihan pribadi para pengikut (*jema'ah*), sehingga Nabi saw tidaklah memperkenankan seseorang mengaku dan mengangkat dirinya sebagai pemimpin, dan tidak pula memaksa masyarakat pengikut (*jāma'ah*) untuk mentaati kepemimpinannya, karena pemimpin sejati adalah orang yang dipilih oleh masyarakat pengikut (*jāma'ah*), memiliki beberapa karakteristik tertentu yang berbeda dari lainnya, dan ia mendapatkan *ridlā* dari mayoritas. Inilah sebenarnya sistem demokrasi yang dibangun oleh sistem *syari'at* Islam.

Berdasarkan pemahaman kepemimpinan di atas, maka definisi kepemimpinan dalam Islam dapat ditegaskan sebagai proses untuk saling mempengaruhi antara pemimpin dan masyarakat. Menurut Abu Sinn (1996), kepemimpinan diartikan sebagai sebuah sistem dan bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat pengikut (*jemā'ah*), karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jemā'ah*) yang saling berkontribusi, bertukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif (Abu Sinn, 2006).

Hasil kajian dan penelitian ilmiah meunjukkan bahwa kemampuan untuk memimpin bukanlah bawaan manusia dari lahir, akan tetapi ia bisa dikembangkan dari pengalaman dan pembelajaran. Memang terdapat beberapa faktor dan unsur kepribadian manusia yang memiliki peran dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinan, seperti; kecerdasan, bakat, kekuatan kepribadian dan luasnya cakrawala pengetahuan. Namun demikian, dimensi kepemimpinan dalam Islam dapat dipelajari, dikembangkan dari pengalaman dan latihan. Sebagai pemimpin pemula bisa mengembangkan kemampuannya dengan berlatih, kursus atau menambah wawasan kepemimpinan (*leadership*).

d. *Al-Ri'asah Al-Thori'ah*; Konseptual Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam memiliki karakteritik pertengahan (*al-ri'asah al-thori'ah*) yang dibekali dengan kemampuan teknis *humanistic psychology*, *teoshophys*, *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-antrophosentris* (Bastaman: 1997).

Situational leadership dalam perspektif Islam (*al-ri'asah al-thori'ah*) 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*), *tabligh*

(*communicate openly*), dan *fathonah (working smart)* sehingga mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah (M. Karebet Wijayakusuma dan Ismail Yusanto: 2003), artinya tentang kontingensi kepemimpinan ini sama dengan pernyataan Sayyidina Umar ra., bahwa “*sesungguhnya persoalan ini kecuali orang lembut tetapi tidak lemah, untuk orang kuat tetapi tidak sewenang-wenang*”.

Situational teori kepemimpinan (*al-ri'asah al-thori'ah*) dalam Islam ini pada hakekatnya adalah kepemimpinan yang lebih memperhatikan hubungan kemanusiaan, berusaha memenuhi kebutuhan dasar para anggota. Jika para pegawai telah terpenuhi kebutuhan dasarnya, maka mereka bisa menunaikan tugasnya dengan sebaik mungkin, dengan penuh semangat dan kerelaan. Diantara kebutuhan tersebut adalah adanya rasa aman, ketenangan, kenyamanan dan merasa bersekutu dan berkontribusi dalam mencapai tujuan. Mereka merasa bahwa para pemimpin mengakui kinerja dan upaya mereka, dan memberikan penghargaan dan keutamaan atas kinerja terbaik yang mereka tunjukkan.

Harmonisasi kinerja yang demikian merupakan prinsip kepemimpinan dalam Islam yang berlandaskan pada prinsip tolong menolong (*ta'awun*) antara atasan dan bawahan, mereka adalah satu tim sebagaimana secara konseptual dan filosofis banyak diungkap dalam Al-Qur'an dan Hadist nabi saw agar kaum muslimin terdorong dalam berorganisasi untuk saling bekerja sama dan sama kerja, antara lain; “*dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran*” (Al-Maidah: 2),

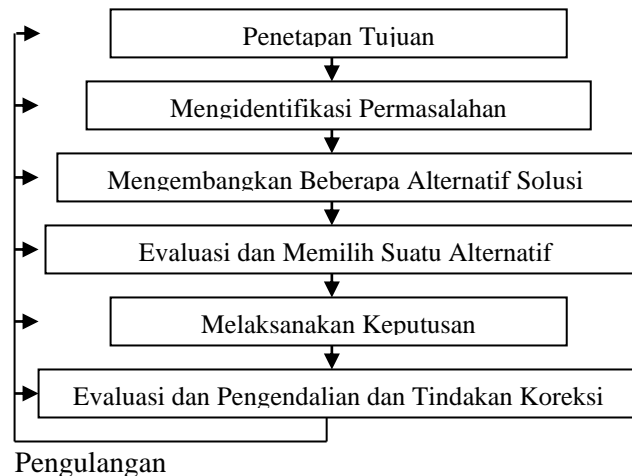
Dalam surat yang lainnya Allah berfirman: “*Dan orang-orang yang beriman lelaki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma’ruf, mencegah yang mungkar, mendirikan sholat, menunaikan zakat dan taat pada Allah dan RasulNya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah, sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana*” (Al-Taubah: 71),

B. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai sebuah aktivitas; orang-orang, tujuan kolektif, dan pengawasan, memiliki tugas dan fungsi yang sangat kompleks dan sistemik yaitu sebagai pengambil keputusan (*decison making*), pengendali konflik (*conflict control*), dan pembangun tim (*team building*).

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama tugas kepemimpinan dalam suatu organisasi yang melibatkan pemilihan alternatif tindakan. Sekalipun substansi dan kondisi keputusan tersebut sangat beraneka ragam, namun setiap keputusan itu memiliki sejumlah faktor fundamental; *pertama*, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan yang berkaitan dengan tindakan yang akan di ambil. *Kedua*, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alternatif tindakan mana yang diambil, *ketiga* masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. *Keempat*, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai. yang dapat digambarkan berikut :



Gambar 2.4 : Kerangka proses pengambilan keputusan

Metode yang umum dalam membuat keputusan organisasi adalah dilakukan oleh kelompok yang dapat membentuk panitia atau tim. Sebagian besar ahli manajemen berpendapat bahwa pengambilan keputusan dengan sistem kelompok lebih akurat dari keputusan individu.

Akuritas keputusan yang dilakukan oleh kelompok ini apabila; (1) permasalahan bersifat antar bagian, sehingga anggota kelompok tersebut berasal dari orang-orang dari berbagai bagian, (2) para anggota kelompok memiliki keterampilan dan informasi yang diperlukan, (3) permasalahan memerlukan informasi dari berbagai pihak. Pengaruh kelompok dalam pengambilan keputusan ini sangatlah besar, hal ini karena kehadiran orang lain mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap diri seseorang. Sekalipun kombinasi usaha dari beberapa orang yang tergabung dalam keputusan kelompok seharusnya akan meningkatkan kemahiran, perhatian dan mengingat informasi yang relevan.

Studi tentang pengambilan keputusan kelompok menemukan bahwa dinamika kelompok seringkali menghalangi dari suatu keputusan yang baik, serta

seringkali kelompok berkecendrungan menyampaikan informasi yang mendukung secara selektif hanya dari satu sisi permasalahan dan mengabaikan informasi dari posisi lain atau posisi lawan.

Dalam tradisi Islam pengambilan keputusan ini senantiasa dilakukan dalam bentuk musyawarah. Bermusyawarah merupakan suatu kewajiban, hal ini berdasar pada kapasitas akal fikir dan intelektual manusia yang terbatas dalam menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggung jawabkan daripada pendapat pribadi (Abu Sinn, 2006). Ini merupakan salah satu prinsip dalam Islam dan menjadi pegangan dalam kehidupan.

Perilaku ini telah dicontohkan oleh Rasul Muhammad saw. dan beberapa sahabat atas suatu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas (*qad'i*). Nabi saw menghormati pendapat individu dan jemaahnya, serta konsern terhadap pendapat tersebut. Hal ini ter-*i'tibar*-kan dalam peristiwa perang Badar, ketika Rasulullah saw dan pasukannya turun ke tempat lebih tinggi dari air. Kemudian Khabah bin Mundir mendatangi beliau, dan berkata “Ya Rasulllah, apakah engkau memandang bahwa tempat ini adalah tempat yang di turunkan Allah kepada kita, dan kita tidak boleh maju atau mundur, apakah ini hanya pendapat pribadi atau strategi perang?”. Rasulullah menjawab; “tidak, ini hanya pendapat pribadi dan strategi perang”. Khabah bin Mundir berkata, “Ya Rasulullah, jika demikian, ini bukanlah tempat yang startegis, bangkilah engkau beserta pasukan ke tempat lebih rendah dari sumber air, dan bertempatlah di situ. Kemudian kami membuat lubang sumur di belakannya, serta membangun danau yang dipenuhi air. Kemudian kita akan berperang, akan mendapatkan minum, sedangkan mereka tidak.” Rasulullah bersabda. “engkau telah mengisyaratkan

pendapat yang tepat.” Kemudian Rasul menjalankan apa yang dikatakan oleh Khabab bin Mundir.

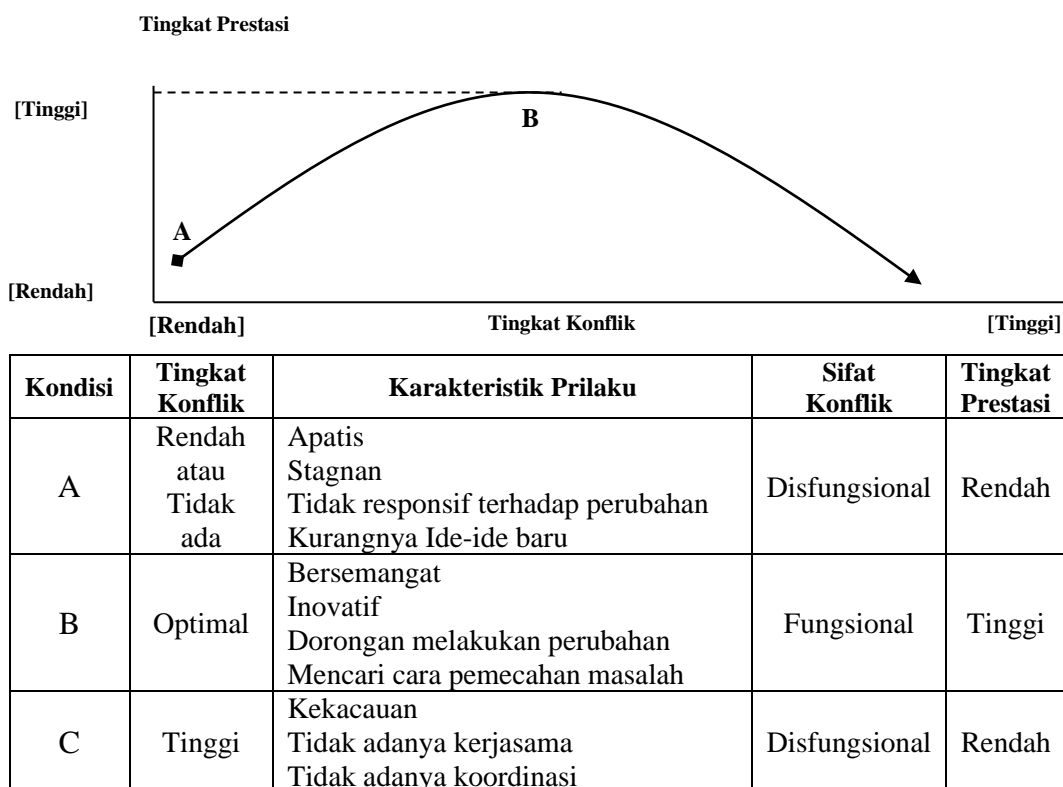
2. Pengendalian Konflik

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Konflik dalam organisasi dapat menjadi motivasi inovasi, kreativitas, dan adaptasi suatu organisasi, bahkan dapat mengembangkan organisasi. Para pimpinan yang *unvisioner* biasanya mudah puas dengan apa yang telah dicapai, kurang peka terhadap perubahan eksternal, bahkan konflik dianggap selalu yang menghantui kariernya. Sekalipun demikian konflik yang sering muncul adalah konflik disfungsional yang kerap kali mengganggu dan menurunkan produktivitas, ketidakpuasan dan ketegangan dalam organisasi.

Secara tradisional, istilah *conflict* ini berkonotasi pada disfungsional yang menganggap bahwa itu suatu yang berbahaya disebabkan diskomunikasi, ketidakpercayaan dan ketidak terbukaannya (1930-1940an), hingga pada tahun 1970 pemahaman kelompok terhadap konflik ini mencair sebagai hubungan yang manusiawi, sehingga konflik menjadi suatu yang lumrah dan konflik diterima sebagai dinamika yang tidak bisa dihindari dan disadari dapat bermanfaat bagi prestasi kelompok (Aldag, R. J. Dan Stearns, T. M. 1987, Robbins, S. P. 1990).

John Aker dan Cherrington (1989) menemukan pandangan baru tentang konflik sebagai perspektif *interaksionis* dan *fungsional* yang mendorong konflik pada keadaan yang “harmonis” dan pada batas tertentu dapat meningkatkan kinerja para pelaku organisasi sebagaimana gambar diatas.

Dalam Islam istilah konflik salah satunya disebabkan oleh perbedaan pandangan (*ikhtilaf*) antara individu satu dengan lainnya yang kerap kali membawa *rahmah*, sebagaimana sabda Nabi saw; “*perbedaan pendapat umatku adalah rahmat*” (al-Suyuthi; *al-Jami’ al-Shoghir*, 52). Perbedaan pendapat ini memang skenario Allah SWT (*sunnatullah*) yang diperuntukkan manusia sehingga teruji dalam mengendalikan konflik.



Gambar 2.5 : Kerangka hubungan antara konflik dan Prestasi Kerja

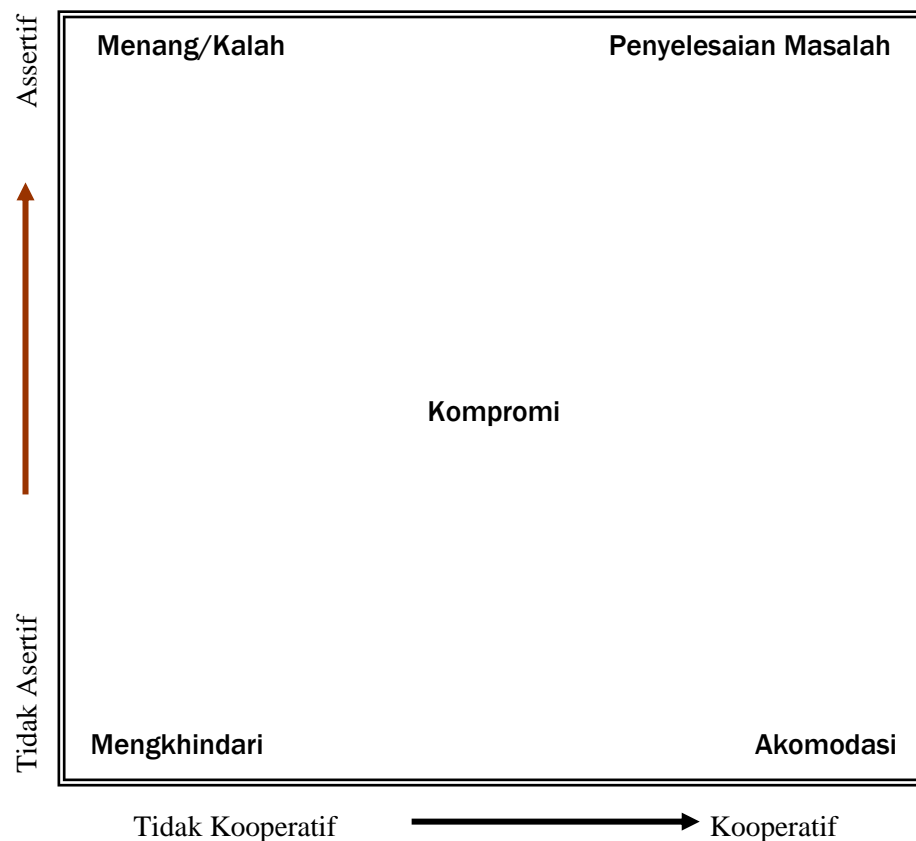
Hal ini telah dimaktubkan Allah SWT dalam surat Hud (11) ayat 118 yang berbunyi; “*walau sya’a Robbuka la ja’alan nasa ummatan wahidah wa la yazaluna mukhtalifin*”, artinya; “*dan Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih*”

pendapat”. Tentu istilah konflik atau sinonim *ikhtilaf* ini disebut dalam Al-Qur’an yang bisa diperiksa kembali dalam QS 2: 176, 213, 253; QS. 3: 105; QS. 4: 157; QS. 10: 6, QS. 16: 39, 64, 124; QS. 23: 80; QS. 30:22.

Konflik dalam terminologi Islam hakekatnya berarti berlainan (*to be at variance*); menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*); berbeda (*to differ*); mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*), atau dapat pula dikatakan sebagai suasana batin yang gelisah hingga pada tataran tertentu berubah konflik yang merupakan disinteraktif antagonistik. Paling tidak timbulnya konflik itu dari 3 komponen yaitu; *interest* (kepentingan) motivasi yang tidak hanya dari bagian keinginan pribadi, tetapi dari peran dan status, *emotion* (emosi) yang diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut dan penolakan, *values* (nilai-nilai). konflik ini yang paling sulit dikendalikan karena nilai merupakan hal yang abstrak tidak bisa diraba dan dinyatakan secara konkret. Nilai ada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia (Luhans, F. 1985).

Menurut Nader dan Todd dalam Condiffe (1995), Rivai (2003) dalam mengendalikan konflik-konflik organisasi dengan beberapa upaya; *lumping* (*bersabar*) karena menganggap orang lain kurang informasi atau akses hukumnya dianggap tidak valid. Hal ini telah diisyaratkan Allah swt., dalam surat Al-Nur : 4. *Avoidance* (menghindar); keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan kepada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional. *Coercion* (memaksa), berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Hujurat (49): 9. *Negotiation*

(negosiasi) berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Syura (42): 37-38. *Conciliation* (konsiliasi) berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Hujurat (49): 10. *Mediation* (mediasi). *Abritation* (abritasi), dan *Adjudication* (peradilan).



Gambar 2.6 : Kerangka proses pengendalian konflik menurut Robert B. Mandux (2001)

Berdasarkan uraian tentang penyelesaian konflik ini maka penanganan konflik pada dasarnya dapat diselesaikan dengan secara individu, dengan perwakilan dan kehadiran pihak ketiga. Untuk mempermudah pimpinan secara kolektif dalam menyelesaikan dan mendidkusikan konflik (Robert B. Mandux, 2001), bisa digunakan diagram gambar sebagaimana diatas.

3. Pembangunan Tim (*Team Building*)

Organisasi sebagai sebuah sistem, dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan sehat (*organizational effectiveness and healthy*) dikarenakan unsur-unsur pendukung yang bekerja secara terpadu (*teamwork*). Organisasi harus mampu menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisa kekuatan (*strength*) kelemahan (*weakness*) internal memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengantisipasi ancaman (*threats*) eksternal yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan masa depan.

Menurut Lewin (dalam Hersey dan Blanchard, 1986) mengasumsikan bahwa dalam setiap situasi perubahan terdapat faktor-faktor pendorong (*driving forces*) dan faktor-faktor penghambat (*restraining forces*) yang mempengaruhi. Sistem sosial organisasi menuntut kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan menghidupkan semua unsur kinerja karena kepemimpinan itu bukan suatu unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat (*jemaah*), karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jemaah*) yang saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif (Abu Sinn, 2006) dan membutuhkan kekompakan tim (*teamwork*) (Brian Clegg dan Paul Birch, 2006), karena jika seorang pemimpin tidak mengutamakan kerja sama tim, efektivitas tidak akan terjadi (Robert B. Maddux, 2001) sehingga sangat dibutuhkan pembangunan tim (*team building*) yang efektif.

Team building merupakan perilaku kepemimpinan dan sebagai bagian dari visi pemimpin (*visionary leadership*) (Bennis dan Nanus, 1997) harus mampu mengembangkan kinerja tim, yaitu kelompok kerja yang dibentuk dengan target mensukseskan tujuan bersama suatu kelompok organisasi atau masyarakat dengan keahlian saling melengkapi, berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan (*approach*) dimana mereka saling bergantung satu sama lainnya (Rivai, 2003).

Al-Qur'an Al-Karim Surat Ali Imran Allah memfirmankan kepada Muhammad saw; *"Maka disebabkan rahmat Allahlah kamu (Muhammad sebagai pemimpin umat) berlaku lemah-lembut terhadap mereka (kaum Quraisy). Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah denan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad (visi prgram yang matang), maka bertawakalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepadaNya (Ali Imran : 159).*

Dalam ayat ini ada empat perilaku kesuksesan seorang pemimpin; yaitu kelembutan bernegosiasi dengan masyarakat, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan yang terbaik menurut kemampuannya, melibatkan semua unsur dalam mengokohkan tujuan bersama, dan yakin bahwa apa yang telah diputuskan sebagai suatu yang berhasil karena keberhasilan itu berasal dari Tuhan.

Keberhasilan kepemimpinan para Nabi, Rasul dan para Jasuit merupakan para pemimpin spiritual dengan perilaku kepemimpinan yang tidak meninggalkan

nilai-nilai, pesan dan prinsip religious. Para Nabi dan Rasul dengan prinsip kejujuran (*amânah*) yang merupakan sifat utama dibutuhkan seorang *da'i* dan pemimpin, karena sifat ini akan melahirkan kepercayaan *public*. Kesuksesan Rasul Muhammad saw dalam menjalankan dakwah Islam karena kejujurannya (*al-Amien*). Dengan kejujuran seorang pemimpin dalam setiap sosialisasi, akan memperkaya wawasan (tim) tentang informasi yang akurat terkait dengan kebijakan (Abu Sinn, 2006) dan (Crompton, 2001). *Kedua*, disamping itu juga adalah prinsip transparansi. Rasul Muhammad saw dan Khulafaur Rosidin selalu mengutamakan penyelesaian persoalan masyarakat terlebih dahulu dengan penuh kesungguhan (*jihad*) dan transparan tanpa dibumbui dengan kata-kata manis, terbuka, mengakomodir semua kebutuhan rakyat, dan meluluskan semua persoalan dengan segera tanpa ditunda (Abu Sinn, 2008). Dan *ketiga* adalah keteladanan (*uswah*) berupa akhlaq mulia (*aklaqul karimah*) sebagaimana difirmankan. “Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung” (QS, 68: 4). “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (QS, 33:21).

Perinsip *keempat* terkait erat dengan pembangunan tim adalah komunikasi langsung sebagai upaya klarifikasi (*tabayun*) yang merupakan media paling efektif dalam membangun kesepahaman dan mencegah terjadinya mis-komunikasi antara penyampai informasi dan penerima. Dengan komunikasi langsung memungkinkan terjadinya diskusi, tukar pikiran, adu argumen, dan penyempurnaan bukti-bukti, sehingga meminimalisir terjadinya kesalahfahaman, oposisi dan protes keras dari ummat.

Dewasa ini terdapat alternatif mediakomunikasi yang memungkinkan bagi pemimpin untuk berkomunikasi dengan koleganya, yakni; pertemuan melalui media massa, baik cetak maupun elektronik, pemimpin bisa menggunakan koran, majalah, tabloit, radio, televisi, film (atau media lainnya yang lebih teknologis). Media ini cukup membantu dalam proses mediasi dan komunikasi yang efektif (Abdul Latif Hamzah, 1978).

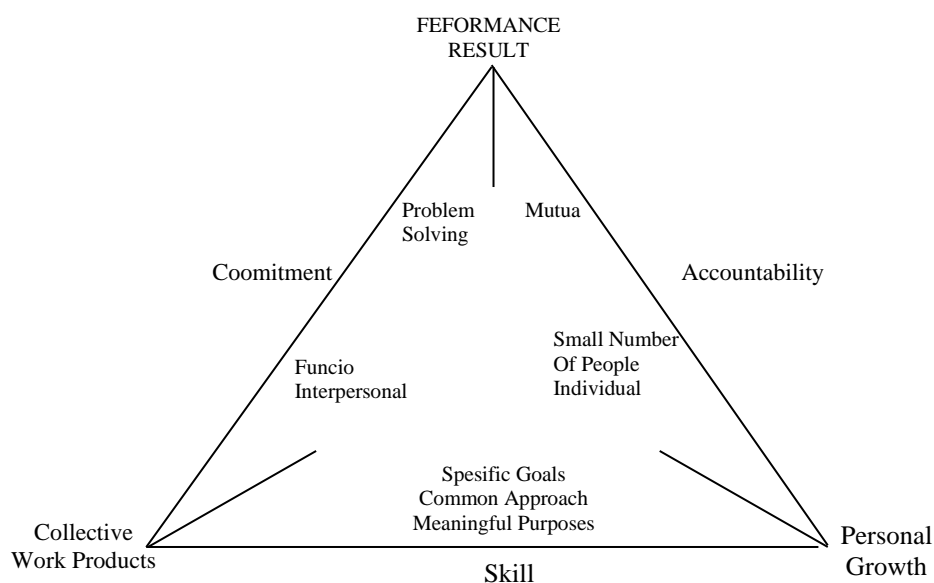
Di masa Rasulullah saw media komunikasi yang dipergunakan sangatlah sederhana hingga pada masa Khulafaur Rosyidin konsen untuk melakukan pertemuan individu dan massif sebagai media dengan bangsa Arab dan kaum muslimin. Setidaknya ada tiga media komunikasi yang digunakan, ya'ni; pertemuan individu (*komunikasi lisan*), korespondensi, dan pertemuan massif (Abu Sinn, 2006).

Komunikasi lisan merupakan media yang paling pokok dan efektif yang digunakan Rasulullah untuk mendakwahkan Islam dan menjelaskan penafsiran beberapa sikap yang diambil Rasul. Rasul dan para sahabat aktif melakukan pertemuan pribadi dengan masyarakat, pemimpin keluarga dan kabila, pengajar dan pendidik di berbagai wilayah, mengawasi kehidupan umat di malam hari, dan berziarah ke berbagai wilayah untuk bertemu langsung dengan ummat. Korespondensi merupakan media komunikasi tercerminkan dari surat-surat yang dikirimkan Rasulullah kepada para raja dan pemimpin, atau surat yang berisi petunjuk dan bimbingan dan Rasul dan khalifah untuk para pemimpin di berbagai wilayah Islam.

Pertemuan massif dilakukan pada momen hari raya atau musim haji yang dijadikan sebagai ajang pertemuan massif tahunan di antara kaum muslimin.

Mereka saling bertukar pendapat, berbagai pengalaman dan saling bermusyawarah untuk menyelesaikan persoalan rencana dan manajemen pemerintahan.

Selanjutnya Rivai (2003) mengemukakan bahwa tujuan utama membangun tim adalah untuk membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat. Para Yesuit berserikat religious yang paling sukses di seluruh dunia, mereka merintis *strategi* untuk “melibatkan” orang-orang non-Eropa yang oleh sejarawan dianggap “salah satu di antara sedikit alternatif yang serius terhadap etnosentrisme brutal ekspansi Eropa di seluruh bumi” (Charles E. Ronan, SJ and Bonnie B, C: 1988 dalam Criss Lowney, 2005).



Gambar 2.7 : Kerangka pengembangan tim menurut Rivai (2003)

Gambar di atas ini dapat memperjelas suatu komunikasi yang dapat difahami sebagai berikut; pada bagian ujung segitiga (*collective work product*, *performance result*, dan *personal growth*) adalah apa yang bisa dicapai dalam tim; sedangkan bagian samping (*skill*, *accountability*, dan *commitment*) dan tengah

adalah elemen dari disiplin yang membuatnya terjadi. Dalam melengkapi pembangunan tim dari perilaku Rasulullah ini, berikut penulis adaptasikan kurva bentuk dasar dari tim dalam (Rivai, 2003) :

C. Kepemimpinan di Pesantren

Dalam sistem pendidikan tradisional (*salaf*) pondok pesantren, kyai adalah figur sentral yang mempunyai power dan otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan keberlangsungan suatu pondok pesantren. Perjalanan suatu pondok pesantren juga banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa serta keterampilan kyai yang bersangkutan dalam mengelola. Fenomena ini bisa di amati dari masing-masing pondok pesantren yang ada pada pengembangan keilmuan Islam lebih menonjolkan pengetahuan dan keilmuan masing-masing kyainya, kemudian secara praktis dilapangan berkembang pondok pesantren fiqhi, pondok pesantren tasawuf, Darul Lughah. (Kosim, 2003). Untuk itu kyai adalah salah satu unsur dominan dalam kehidupan suatu pondok pesantren (Dhofier, 1982), bahkan pada saat tertentu sebagai penguasa tunggal di pondok pesantren.

Habib Zhirzin dalam tulisannya, ilmu dan agama dalam pesantren, (dalam Rahardjo, 1995) memahami ketokohan kyai di pondok pesantren, kerana disamping keunggulannya dibidang ilmu dan kepribadian, kyai juga merupakan sumber pendanaan dalam pembiayaan (*budgeting*), pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya. Senada dengan Abdurrahman Wahid dalam makalahnya pesantren sebagai subkultur, kutipan Dawam Rahardjo (1995) bahwa pimpinan pondok pesantren yang ideal tentunya kyai, yang selain ahli dalam bidang

pendidikan dan pengajaran juga memimpin sendiri usaha-usaha pengembangan pesantrennya. (Rahardjo, 1995).

Faktor lain yang mendukung status kyai adalah sebuah doktrin yang menganggap kyai sebagai figur pilihan mewarisi ilmu-ilmu para nabi utusan (*'al-ultima'u waratsatun al-anbiya'*), sehingga muncul asumsi dan mitos kyai secara langsung dapat menguasai ilmu-ilmu tertentu dari Allah tanpa melalui proses belajar. Doktrin ini bukan hanya sekedar wacana yang dikembangkan tetapi sudah menjadi anggapan disebagian besar masyarakat kalangan umum (awam).

Kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan semacam ini disebut sebagai gaya kepemimpinan *kharismatik* ala pondok pesantren, dan ditinjau dari hubungannya dengan model kepemimpinan sistem tradisional (*salaf*) pondok pesantren bersifat otoriter dan peternalistik. Seorang pemimpin yang peternalistik biasanya menganggap bawahan sebagai orang belum dewasa, bersifat terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.

Adapun pemimpin yang bercorak *kharismatik* biasanya mempunyai daya tarik yang sangat besar (*hiroiz*), pengikutnya tidak dapat menjelaskan tentang ketertarikan mereka mengikuti dan mentaati pemimpin tersebut, dia (pemimpin) seolah-olah memiliki kekuatan *ghaib* dan kharisma yang dimiliki tidak tergantung pada umur, ketampanan, kesehatan ataupun kekayaanya (Mastuhu, 1999: 106). Istilah *kharismatik* berasal dari akar kata kharisma (Yunani) adalah *divinely inspired gift* (karunia diinspirasi Ilahi) (Wiber, 1947), bagi bawahan

kepemimpinan ini memiliki dampak yang sangat dalam dan percaya sepenuhnya bahwa sang pemimpin itu adalah benar sehingga para pemimpin kharismatik ini diterima tanpa reserve, para pengikut tunduk pada pemimpin dengan senang hati, sayang terhadap pemimpin, emosional pada pemimpin dan mereka percaya pemimpin bakal membawa kepada tujuan-tujuan kinerja yang tinggi (House, 1977).

Pada perkembangannya, kepemimpinan pondok pesantren mengalami pergeseran dari gaya kepemimpinan *karismatik* menuju ke *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* menuju ke *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke *birokratif* (Mastuhu, 1989), dari pola kepemimpinan *tradisional individual* ke *kolektif*. dari *religious-paternalistik* ke *persuasif-partisipatif* (Imron Arifin, 1993), dari kepemimpinan *kharismatik individual informal* pada kepemimpinan *legal formal (kolegial)* (Sukamto, 1999), dari kewenangan dan kekuasaan individual pada kewenangan dan kekuasaan kolektif (Syarqawi Dhofir, 2004).

Pergeseran ini sebagian masyarakat menganggap sebagai sesuatu yang positif untuk mengakomodir perubahan yang terjadi di masyarakat, pada sisi lain masyarakat menganggap perubahan ini merupakan pergeseran yang kemudian meninggalkan tradisi dan kualitas kesan awal dari tradisi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan (Sukamto, 1999). Apalagi kepemimpinan kharismatik dalam konteks masyarakat moderen akan mengalami kesulitan dalam merespon kemajuan dan perubahan, karena gaya personal kyai menjadi *straight jacket* bagi para pembantu (staf) dan para pengikutnya, akibatnya munculah ketidak gairahan dalam perencanaan, serta kelemahan lain menyangkut prokhalisme (Wahid, dalam Barton & Fealy, 1997).

D. Ghirah dan Otoritas dalam Kepemimpinan Pesantren

Ghirah dapat di artikan sebagai gairah dalam pemimpin secara hiroisme berupa “membangkitkan hasrat yang besar”, kesadaran diri “menata hidup sendiri”, ingenuitas “seluruh dunia akan menjadi rumah kita, cinta kasih “dengan cinta kasih yang lebih besar darai pada ketakutan” (Lowney, 2003).

Ghirah dalam kepemimpinan merupakan kekuatan luar biasa yang di miliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dengan kapasitasnya berupa kekuatan yang berasal dari luar diri manusia sebagai karunia ilahi dan anugrah yang tak terhingga nilainya, sehingga para pemimpin spiritual terdahulu dalam abad ke 20-an hingga kini menjadi dalai lama kekuatan bimbingan dalam kehidupan (Crompton, 2001).

Kepemimpinan sebagai cara hidup pada dasarnya bersifat kolektif. Kolektivitas ini adalah dalam rangka menemukan kebersamaan dan keadilan dalam suatu kelompok baik yang menyangkut kebersamaan dan keadilan tentang keputusan, penyeimbangan konflik, dan solidaritas tim atau persatuan. Apabila kolektivitas yang demikian terpenuhi, maka *ghirah* kepemimpinan kolektif dapat tercapai.

Crowther (1995) memahami, kekuasaan adalah kekuatan (*power*) yang mengandung arti kemampuan, kesempatan, kekuatan, pengawasan, energi, kapasitas, semangat dan hak yang dimiliki sebagai pemberian seseorang atau otoritas kelompok untuk mempengaruhi dan menjalankan suatu tugas. Sedangkan Weber (1947) mendefinisikan keuasaan sebagai “*the probability that one actor within social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance...*”. Definisi demikian merupakan bagian dari istilah klasik kekuasaan,

karena dalam kekuasaan yang dimaksud dibatasi pada semata kemampuan memaksa orang lain dalam melakukan sesuatu dengan motif-motif pemaksaan, persuasif dan sugestif.

Sedangkan wewenang, menurut Crowther (1995) adalah “*authority*” yang memiliki tiga makna pokok yaitu; individu yang memiliki pengetahuan khusus atau pengaruh yang kuat, kelompok orang (sosial) organisasi, atau lembaga yang memiliki kekuasaan untuk membuat keputusan atau melakukan suatu tindakan, dan kekuasaan atau hak untuk melakukan suatu dengan cara tertentu. Hoy dan Cecil (1991) memandang bahwa ada kemiripan antara makna bahasa *power* (kekuasaan) dan *authority* (kewenangan), namun kekuasaan lebih luas skopnya, sedangkan kewenangan lebih sempit skopnya dari pada kekuasaan, sebagaimana Weber (1947) mendefinisikan kewenangan sebagai “*the probability that certain specific commands (or all commands) from a given source will be obeyed by a given group of person*”. Disini kewenangan merupakan kemungkinan komando khusus dari sumber yang berwenang dan ditaati oleh komunitasnya. Lebih lanjut Hoy dan Cecil (1991) membedakan antara otoritas dan otoritarianisme sebagaimana ungkapan kebanyakan orang yang berkonotasi negatif, padahal otoritas merupakan makna yang positif dan jernih. Konotasi negatif ini karena muncul dalam realitas lembaga pendidikan persekolahan yang selalu ada tindakan-tindakan pemaksaan, oleh karenanya Herbert Simun (1957) menegaskan bentuk mempengaruhi bawahan dari kekuasaan dan pemaksaan.

Atas dasar di atas, maka dapat difahami bahwa yang dimaksud dengan kekuasaan (*power*) adalah kemampuan dan hak yang dimiliki atau diberikan untuk memungkinkan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan komando-komando

organisasi bisa dijalankan agar tercapai suatu tujuan, baik dengan cara pemaksaan maupun dengan cara-cara sugestif yang bersifat persuasif. Sedangkan kewenangan (*authority*) adalah bagian dari kekuasaan yang dibenarkan oleh norma, aturan kelompok untuk mendapatkan kesetiaan suka rela terhadap semua tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan komando-komando organisasi sehingga bisa dijalankan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

French dan Raven (1968) mengidentifikasi lima sumber kekuasaan; pemberian penghargaan (*reward power*), paksaan (*coerceive power*), legitimasi (*legitimate power*), referensi (*referent power*) dan keahlian (*expertice power*). Selanjutnya Hoy (1991) mengelompokkan lima sumber kekuasaan ini menjadi dua kategori; (1) kategori organisasional, meliputi *reward*, *coerceive*, dan *legitimate power*. Semakin tinggi jabatan seseorang, semakin potensial pula untuk memberikan legitimasi, penghargaan dan pemaksaan kepada bawahan, (2) kategori personal, meliputi *referent* dan *expert power*. Keduanya banyak tergantung kepada pribadi yang terdapat pada sifat-sifat administrator, seperti kepribadian, gaya kepemimpinan, pengetahuan dan keterampilan interpersonal.

Kyai sebagai figur dalam kepemimpinan di pondok pesantren memiliki power dan otoritas selama ini tidak terbatas dan beragam, sebagaimana penelitian Mastuhu (1989) di enam pesantren di wilayah Jawa Timur, masing-masing (PP. Annuqayah Sumenep, PP Sukorejo, PP Blok Agung, PP Tebu Ireng Jombang, PP Paciran, PP Gontor), terdapat perbedaan yang gradual, serta adanya kecenderungan perubahan gaya kepemimpinan. dari gaya kepemimpin *karismatik* menuju ke *rasionalistik*, dari *otoriter-kebaapaan* menuju ke *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke birokratif.

Demikian juga Syarqawi Dhofier (2004) dalam penelitiannya menemukan penggunaan kekuasaan (*power*) dan wewenang (*authority*) di pesantren. *Pertama, Referent power and authority* digunakan untuk maksud penitisan wibawa guna tercapai efektifitas distribusi wibawa dan usaha mensukseskan pencapaian tujuan kerja manajerial. Dalam tradisi pesantren, pembelajaran dan perolehan ilmu-kewibawaan tidaklah semata dipelajari dengan proses kognitif, melainkan melalui pemancaran cahaya yang kemudian berpindah kepada santri atas keihklasan ilmu yang diberikan ustadz (*al-ilmu nurun, wanurullahi la yu'tho lil'ashi*). Kemudian bentuk *referent* yang banyak digunakan adalah seruan kyai, mediator, memo, nama kyai, peminjaman tempat berapat kyai, permintaan memberi pengantar, dan permohonan pendapat akhir dari kyai. *Kedua, legitimate power and authority* digunakan pada setiap pengambilan keputusan lewat proses penyusunan konsep, permintaan pendapat, pengadaan rapat *majlis riasah*, sosialisasi kebawah, perumusan kembali, baru kemudian ditetapkan dan disosialisasikan. Proses semacam itu merupakan pendekatan *top-down* yang mengakses kemauan bawah secara proporsional. *Ketiga, expert power and authority* menonjol terutama pada penyusunan konsep dan penjelasan proses kerja-kerja baru, tradisi menulis, keterampilan retorika, kebiasaan membaca, penguasaan duan bahasa asing (arab dan inggris), tradisi mengakses informasi melalui internet dan televisi, mengantarkan para kyai bisa menjaga diri untuk tetap *keeping informed*. Namun demikian penggunaan profesionalisme masih mendapat hambatan dari tradisi kepesantrenan. *Keempat, reward power and authority*, dipergunakan tidak terlalu *atraktif*, dilakukan sebatas untuk memelihara hubungan kemanusiaan dan loyalitas guru (*ustadz*). Tidak ada ketetapan jumlah hadiah yang baku, belum menjadi

sistem tetapi bau anjuran dan bersifat pribadi. Karena itu *reward* yang di praktikan tidak menimbulkan masalah *budget* dan tidak dapat dikontrol juga tidak menimbulkan *referent power*, karena penghargaan diberikan secara merata, pada siapa saja yang menunjukkan dedikasi kerja dan loyalitas dan *kelima, Charismatic power and authority* menjadi fungsional karena kyai di yakini bisa memberi *grace* dan bencana, memiliki ke-*saleh*-an pribadi dan sumber ilmu, sungguhpun demikian ada usaha kyai untuk mengembangkan loyalitas pada norma dan nilai bukan pada pribadi kyai.

Untuk itu kyai mengambil kebijakan lebih menonjolkan nama pesantrennya daripada nama pribadi (kyai). Keotentikan penggunaan tipe dan sumber kekuasaan dan wewenang tercermin dalam; *pertama*, keotentikan dijadikan sebagai jiwa pertama dari jiwa pesantren dengan istilah *keikhlasan*. *Kedua*, di pesantren tidak mengenal istilah gaji yang ada *tabsyier* (pengembira) berupa uang makan, transport, dan peralatan kebutuhan mandi ala kadarnya. Semua bentuk *tabsyier* itu di keluarkan dari hasil usaha pesantren non SPP, karena ada keyakinan kyai bahwa guru dan kyai yang makan dari SPP ilmunya tidak *nafi'* (berdaya guna). Ada dua prinsip kerja-kerja kyai yang dianggap sebagai cermin keotentikan; *give the best and do the best*, *'imalu fauqa ma 'amilu* (bekerjalah lebih dari orang lain bekerja). Mereka lebih menonjolkan peran dari pada sembunyi di belakang jabatan. Kyai selain memiliki peran langsung dengan para guru (*usadz*) dan santri, seperti (GM) Guru Master (dalam konteks pondok pesantren Al-Amien adalah guru senior yang secara professional diangkat dan diuji berdasarkan kreteria tertentu di Al-Amien Prenduan hingga saat ini sebagai upaya menjaga kualitas keilmuan *asatidz* dan *asatidzah*). membimbing di setiap

zona pembinaan santri dalam setiap tipenya, kyai selalu mencerminkan keteladanan.

Berdasarkan gaya dan perilaku kepemimpinan diatas, ada tiga klasifikasi penggeseran pola kepemimpinan pondok pesantren (Mastuhu, 1989) yaitu:

1. Dari Kepemimpinan Kharismatik ke Rasionalistik

Yang dimaksud dengan kepemimpinan kharismatik (*spritual leader*) adalah kepemimpinan yang bersandar kepada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jamaah (pengikut), bahwa kyai-lah yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan. Sedangkan yang dimaksud dengan kepemimpinan rasionalistik adalah kepemimpinan yang bersandar pada keyakinan dan pandangan santri atau jamaahnya, bahwa kyai mempunyai kekuasaan karena ilmu pengetahuannya yang dalam dan luas. Kendati demikian antara kepemimpinan pondok pesantren yang satu dengan yang lainnya berbeda. Kepemimpinan *kharismatik* terkadang tidak bisa dimengerti oleh akal fikiran *rasional*. Dalam nomenklatur Islam ada empat kekuatan gaib yaitu; *istitrâj*, biasanya diberikan kepada seorang untuk memanjakan, *ma'unah* yang diberikan kepada seorang muslim biasanya untuk kebaikan, *karomah*, diberikan kepada seorang muslim yang sifatnya untuk kebaikan serta kekuatan, dan *Mu'jizat*, biasanya diberikan kepada seorang Nabi.

Karomah inilah barangkali yang menjadi bekal pemimpin *kharismatik*. Ada cerita *mistik* perjalanan kepemimpinan KH. As'ad Syamsul Arifin pengasuh pondok peantren Sukorejo. Ada seorang tamu, sebelum masuk ke kyai, dia bertanya dan minta petunjuk kepada seorang dekan fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimi Sukorejo agar bisa bertemu dengan KH. As'ad Syamsul Arifin

(*almaghfurlah*). Ia yakin bahwa kyai telah mengetahui maksud kedatangan tamu itu walaupun kyai tidak diberi tahu sebelumnya. Pengetahuan kyai tanpa dengan panca indra inilah diyakini, bahwa semua unit kerja merasa diawasi oleh kyai setiap saat, sehingga proses kegiatan terasa berjalan lebih ketat.

Dengan demikian kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan di luar jangkauan akal, sehingga semakin kharismatik kepemimpinan, semakin jauh dari rasionalistik.

2. Dari Kepemimpinan Otoriter-Paternalistik ke Diplomatik Partisipatif.

Dilihat dari relasi kyai dengan santri, maka ditemukan gaya kepemimpinan otoriter-paternalistik ke diplomatik-partisipatif. Kepemimpinan otoriter-paternalistik bisa dilihat bila kebebasan para santri dan jamaahnya dalam berelasi terkekang apa kata kyai, sehingga hubungan yang demikian kurang berarti, mereka lebih banyak menerima ketimbang mengajukan usul.

Dengan demikian kepemimpinan diplomatik-partisipatif, merupakan sebaliknya dari kepemimpinan otoriter-paternalistik, karena partisipatif mempunyai makna terlibatnya seseorang atau beberapa orang dalam suatu kegiatan. (Made, Pidarta, 1990: 33). Sehingga dapat dipastikan bahwa semakin bergaya otoriter-paternalistik dalam sebuah kepemimpinan, semakin jauh dari diplomatik-partisipatif.

3. Dari Kepemimpinan Laissez-Faire ke Birokratik

Dapat ditemukan diberapa pondok pesantren yang sudah moderen dalam tata kerjanya sudah bersifat birokratif, artinya manajemen administrasi serta tata hubungan relasi antara kyai dan santri serta masyarakat sebagai jemaah, telah

melalui jalur-jalur birokrasi, sehingga terkesan rapi dan sistematis. Walaupun demikian pola kepemimpinan Laissez-Faire masih begitu kita dapati di lini secara umum pesantren, karena semua tata kerja serta pengelolaan dilandasi oleh tiga kata kunci; *ikhlas, barokah* dan *ibadah* .(Mastuhu, 1999). Dengan demikian maka kepemimpinan dalam sistem pendidikan pesantren moderen (*khalaf*) adalah sistem kepemimpinan yang didasarkan pada keputusan orang banyak (*collective-participatoric*) dan merupakan musyawarah *dedikasi* dan *profesional*. Seorang pemimpin demokratis menganggap; jabatan sebagai anamah organisasi, musyawarah sebagai jalan untuk mengambil keputusan, menganggap bahwan sebagai mitra dalam mengambil keputusan, atau menentukan kebijaksanaan, Sekali waktu bisa diperhatikan apabila mendesakan dan diberhentikan, menerima saran dan kritikan membangun dari bawahan.

E. Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pesantren

Kepemimpinan kolektif adalah suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik, sehingga perilaku kepemimpinan kolektif sebagai upaya kepemimpinan, pendidikan dan kepengasuhan dalam suatu sistem tim secara bersama-sama (*jama'i*) berdasarkan kedekatan dan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan partisipatif.

Pondok pesantren sebagai organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang sehat. Manajemen dan kepemimpinan ini merupakan dua istilah yang berbeda. Manajemen berkaitan dengan penanganan kerumitan,

sedangkan kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan (Kotter dalam Robbins, 2003) melalui *visionary leadership* (dalam Komariah & Triatna, 2005). Peran kepemimpinan ini nantinya berhubungan dengan visi dan arah (bagaimana mengerjakan hal yang benar), kemudian peran manajemen berhubungan dengan (bagaimana melaksanakan pekerjaan hal yang benar itu (Rivai, 2006). Robbins sendiri mendefinisikan kepemimpinan visioner dengan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini (Robbins, 2006).

Dalam dinamika organisasi “kyai dan lembaga kekyaian” sebagai lembaga tertinggi di pondok pesantren tidaklah lepas dari tiga aspek peran yang dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu, oleh karena itu kelompok kyai (sebagai pengasuh an pemimpin) dalam pondok pesantren mempunyai peranan yang besar dan setiap tindakan pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. sebagaimana layaknya pada organisasi secara umum yang harus dilakukan; sebagai pengambil kebijakan, pengelola konflik, dan pembangunan tim. Aspek pengambilan keputusan adalah kemampuan pemipin dalam menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin yang meliputi proses dan gaya pengambilan keputusan. Aspek pengelolaan konflik pun seorang pemimpin haruslah bijaksana dalam memecahkan dan mengakomodasi konflik, yaitu bagaimana proses dan gaya pengelolaan konflik, dan aspek pembangunan tim bertujuan membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat.

Dalam perspektif manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren tradisional (*salaf*) pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pembangunan tim dilakukan secara individual oleh kyai sebagai pengasuh, pemilik dan pimpinan pondok pesantren. Pergeseran model kepemimpinan dari individual kepada kolektif mencerminkan perilaku kepemimpinan pondok pesantren sebagai lembaga formal *kolegial*. Di pondok pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep Madura yang berada dibawah koordinasi *Dewan Ri'asah*. Pondok pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura yang berada dibawah koordinasi *Majlis Kyai*, dan pondok pesantren Sidogiri yang berlokasi di kecamatan Kraton Kabupaten Pasuruan dibawah koordinasi *Majlis Keluarga*.

Pondok pesantren moderen tertentu telah mengalami perkembangan orientasi kepemimpinan. Peran-peran individu kyai pada saat tertentu terbatas dengan norma dan tata nilai yang lebih mencerminkan kebersamaan, hal ini merupakan konsepsi yang di-*ghirah*-kan oleh ideologi dan nilai-nilai keislaman bahwa “kebenaran tanpa manajemen yang baik suatu saat akan dikalahkan oleh lembaga kebatilan dengan manajemen efektif” (*Haqqu bila nidhomin yaghlubuhu al-bathil binidhomin*) serta dengan prinsip ungkapan, mengambil sesuatu tradisi yang lami tapi baik, dan mengambil tradisi paling baru yang lebih baik dan membawa kebaikan (*al-Muhafadah ala al-qadim al-sholeh wal akhdu bi al-jadidi al-aslah*).

Perilaku kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman (yang ada pada kekuatan dirinya), disamping itu pula harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim

organisasi, sifat, tugas, tekanan waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi (Fatah: 1996).

Perubahan perilaku kepemimpinan kyai ini tidak semata-mata karena faktor ilmu pengetahuan sosial, melainkan ada faktor ideologis yang berasal dari faham pemikiran keislaman yang sejak semula telah memberikan motif-motif menuju suatu perubahan, termasuk pada aspek manajerial yang berkembang dikalangan para pengelola pondok pesantren. Selain dalam merespon perubahan dari luar, pondok pesantren juga merespon dari *qaidah-qaidah fiqhiyah* sebagai produk budaya dan bersifat ideologis normatif.

Istilah kolektif mempunyai makna sifat dari suatu kepemimpinan dan hal itu merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditawar adanya. Dalam berbagai teori kepemimpinan istilah kolektif ini muncul dengan istilah lain yang dapat fahamai, yaitu adanya suatu kelompok kerja manajemen yang dapat di delegasikan kepada anggota secara partisipatif. Berdasarkan pernyataan ini paling tidak ada 3 kata yang mewakili istilah kolektif; kelompok kerja, delegasi, dan partisipasi).

Kelompok adalah beberapa orang berserikat dalam sebuah organisasi secara formal maupun informal. Delegasi adalah pemberian kekuasaan kepada orang lain agar membuat suatu keputusan. Partisipasi adalah pelibatan anggota dalam suatu kelompok agar suatu putusan tepat pada sasaran dan mengarahkan pada keterpaduan yang lebih besar dan penerimaan yang lebih baik terhadap sasaran-sasaran manajemen. Ketiga istilah ini dalam manajemen dibutuhkan suatu hirarkhi atau struktur sebagai mekanisme efisien untuk mengkoordinasikan kerja sejumlah orang yang besar (Strauss & Sayles: 1985).

Dalam dunia organisasi perusahaan istilah kepemimpinan yang sangat efektif adalah “penyelia” sebagai manajer tengah yang bertugas diantara dua kelompok; kelompok kerja yang mereka pimpin, dan kelompok manajemen lebih tinggi yang mereka wakili. Sedangkan penyelia yang efektif adalah penyelia yang menjadi mata rantai penghubung antara yang di atas dan mereka yang di bawah.

Dalam organisasi sosial kepemimpinan perilaku penyeliaan da kepemimpinan semacam ini hanya terselenggara dalam lembaga informal kemasyarakatan seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan dunia perusahaan, dimana organisasi dipimpin oleh suatu dewan direksi yang terdiri dari direktur utama, manajer tengah dan direksi lainnya dibawah, tau kepemimpinan presidium.

Dalam organisasi sosial pendidikan, kepemimpinan kolektif dalam dewan pimpinan ini merupakan varian baru, walaupun terlihat masih semu, sebagaimana difahami dari beberapa lembaga pendidikan yang dikelola swasta selama kurun waktu 10 tahun terakhir dikelola secara kolektif, baik dalam bentuk yayasan, senator di lembaga pendidikan tinggi, maupun dewan kepala sekolah.

Kolektivitas kepemimpinan dalam konteks pesantren adalah kepemimpinan bersama dua orang hingga beberapa kyai dalam satu naungan pesantren berdasarkan pembagian peran sesuai dengan keahlian dan keilmuan, serta tidak lagi dipimpin secara tradisional-individual keluarga sang kiai secara turun-temurun tanpa memperhatikan kapasitas dan keilmuan. Di pesantren selama ini penanganan manajemen (kepemimpinan) pesantren juga masih serupa, meski tidak semuanya dikelola seadanya dengan kesan menonjol pada penanganan individual dan bernansa kharismatik-tradisional (A’la, 2006).

Menurut Idris Djauhari (2007) kepemimpinan tunggal yang demikian selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit seiring dengan kompleksitas masalah yang dihadapi pondok pesantren, juga bisa mengganggu proses keberlangsungan eksistensi pondok pesantren selanjutnya, terutama sepeninggal si kiai (figur tunggal), apalagi jika diikuti mitos-mitos yang kurang rasional. Kepemimpinan pondok pesantren masa depan bisa berpola kolektif atau tetap tunggal, tetapi harus ada pembagian tugas, hak dan wewenang yang jelas.

Pembagian peran di pesantren dapat dilakukan dengan membentuk “lembaga kekyaian” sehingga kepemimpinan kolektif secara kelembagaan dapat berasal dari kerabat dekat, maupun personifikasi dari luar berdasarkan keilmuan dan kompetensi serta kapasitas kekyaian secara kultural tetap mutlak tidak menafikan karisma, dan keulamaan.

Perilaku kepemimpinan kolektif ini dapat dinormakan melalui hirarki efektif berupa bagan struktur non piramids. Struktur demikian agar diperlukan untuk memungkinkan sejumlah orang besar bekerja secara kooperatif dalam suatu organisasi (Strauss & Sayles: 1985). Organisasi kekyaian adalah jawaban manajemen pesantren masa depan sebagai kelompok manajer dalam suatu pesantren sebagai pusat kepemimpinan.

Sebagaimana dibeberapa perusahaan, kebanyakan putusan penting sejak lama diambil oleh komite-komite (dewan pimpinan) melalui pertemuan-pertemuan rutin. Pertemuan itu dapat dimanfaatkan untuk beberapa tujuan yaitu; pemberian informasi, konsultasi dan putusan kelompok.

Kepemimpinan pesantren masa depan, hendaknya juga mempertimbangkan dimensi-dimensi keefektivan dalam mengukur keberhasilan

sebagai kecenderungan dari kepemimpinan kontemporer. Gaya kepemimpinan yang spiritualis (*spiritual leadership*) adalah jawaban bagi pondok pesantren yang mendasarkan gaya kepemimpinannya pada nilai-nilai ke-Tuhan-an, sehingga dapat menciptakan pesantren sebagai *noble industry* efektif. Standar keefektifan ini diukur dalam tiga hal; budaya organisasi yang kondusif, proses organisasi yang efektif dan inovasi inovasi dalam organisasi (Tobrani, 2006).

Keefektifan organisasi dan kepemimpinan dalam teori Ouchi (1981) bahwa, bukan strategi, struktur dan sistem yang lebih banyak menentukan keberhasilan organisasi, melainkan budaya organisasi, hanya saja perbedaan antara konsep kepemimpinan spiritual dengan teori Z Ouchi adalah; kalau Ouchi teorinya terletak pada sumber nilai budaya yang diderivasi dari paradigma nilai-nilai budaya yang dimaksud, sedangkan kepemimpinan spiritual, nilai-nilai budaya diderivasi dari nilai-nilai spiritual etis *religious* yang berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya. Karena dalam pandangan agama, manusia lahir dengan membawa *fitrah (naluri)* dan *sibghah (blue print)* tentang keberadaan Tuhan dalam dirinya, karena itu budaya yang dimaksud dalam konteks kepemimpinan spiritual ini adalah pengungkapan *iman* dalam kehidupan sehari-hari dan representasi Tuhan (Atiqullah, 2006) dalam organisasi.

Abdurrahman Wahid (dalam Horikosi, 1987) menyebutkan bahwa di balik kebekuan lembaga-lembaga keagamaan, seringkali didapati kemampuan para pemimpinnya untuk merumuskan ajaran-ajaran baru yang membawa kepada perubahan dalam kehidupan masyarakat. Demikian juga para pemimpin pesantren dengan peran-peran ideologi yang dianutnya, tercetus perubahan-perubahan yang mendasar.

Berdasarkan beberapa kearifan para pemimpin dalam memahami kepemimpinan yang di dasarkan pada ideologi dan dimensi ke-Tuhan-an ini dimungkinkan mengembangkan iklim dan budaya pondok pesantren yang lebih efektif dalam pembangunan budaya akademik yaitu kepemimpinan pesantren yang mampu berperan sebagai seorang tokoh pembaharuan, ruhaniawan, relawan dan *volunteer* yang pandai menarik simpati masyarakatnya, oleh karena itu pesantren sebagai sistem sosial pendidikan adalah *noble industry* yang memiliki dimensi organisasi profit, sosial dan dakwah. Sehingga pondok pesantren dengan figur kyai (ulama'), sangatlah potensial memainkan peran dan perilaku kepemimpinan berbasis nilai-nilai ke-Tuhan-an ini (baca: Ulama' adalah pewaris para Nabi-*al-ulama'u waratsatu al-An-biya'*).

Manajemen syari'ah dalam konteks sistem pendidikan pondok pesantren tidak lain adalah manajemen sebagai ilmu dan seni (*the art of getting thing done though people*) yang diderivasi dari nilai-nilai (*values*) dan etika Al-Qur'an, As-Sunnah dan dasar keislaman lainnya yang kemudian menjadi landasan filosofis pelaksanaan dan prinsip manajemen (Abu Sinn, 2006 dan Jumran Shaleh, 2002).

Di akhir pembahasan ini akan dihadirkan konseptual kepemimpinan kolektif pondok pesantren berbasis nilai dan etika Islam, yang merupakan bagian dari sistem alternatif dan terbuka (Hersey dan Blanchard, 1977) berhubungan dengan sistem sosial Islam (Abu Sinn, 2002). Menurut Hersey dan Blanchard (1977) faktor situasi yang berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan adalah karakteristik manajerial, karakter bawahan, faktor kelompok dan faktor organisasi yang menjadi perilaku dan budaya kepemimpinan dalam pondok pesantren. Sedangkan nilai-nilai dan etika Islam menurut Abu Sinn (2002), merupakan

tujuan kepemimpinan melalui proses interaksi secara intens dengan kondisi sosial internal dan eksternal, sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan mendapatkan barokah Allah SWT. Input dalam manajemen seperti ini dicerminkan dengan bahan baku atau unsur pokok dalam menjalankan aktivitas manajemen berupa input yang merupakan tujuan manajemen dalam Islam yaitu beribadah kepada Allah SWT., dapat diwujudkan sebagai berikut;

1. Menerapkan syariat Islam dalam beribadah, bermu'amalah dan suprimasi hukum.
2. Memakmurkan bumi yang telah diwajibkan Allah SWT. kepada hamba-Nya, yang menuntut pencurahan upaya materi dan intelektual untuk memanfaatkan kekayaan yang melimpah.
3. Menegakkan kepemimpinan (*khilafah*) Allah SWT. di muka bumi yang direfleksikan dengan menegakkan hukum, pemerintahan yang adil dan mengatur hubungan diantara anggota masyarakat.
4. Membentuk masyarakat yang adil dan sejahtera, masyarakat yang memiliki ruh untuk beribadah kepada Allah SWT. secara benar.

Untuk mengubah input ini dibutuhkan proses manajemen berupa penggunaan segala kekuatan, pengalaman, kompetensi dan kemampuan lainnya yang terdiri dari 4 variabel, saling bertalian satu sama lain (*systemic variable*), sehingga akan menghasilkan interaksi yang dinamis dalam sebuah manajemen.

Variabel dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan dan menyempurnakan sumber daya insani (SDI) atau materi yang mendukung sebagai kekuatan.

2. Anggota masyarakat konsen dan berpegang teguh pada nilai-nilai aqidah (*amanah*) dengan melakukan pengawasan (*supervision*) dan pengembangan spiritual (*charracter and spiritual building*) mereka.
3. Mempergunakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan, pengawasan dan audit terhadap kinerja.
4. Adanya partisipasi pegawai dan masyarakat secara intens, dan ketaatan terhadap atasan dengan penuh kerelaan (*positive tingking*).

Jika input telah diproses dalam manajemen, dan terjadi interaksi yang intens dalam menjalankan aktivitas dan kegiatan manajemen, maka akan menghasilkan output berupa; sempurnanya pelayanan pokok bagi publik dan terwujudnya masyarakat yang adil dan sejahtera, jauh dari tindak kekufuran, *ke-dzalim-an*, penyakit dan kebodohan, *crruption, collution* dan *nipotsme*.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini secara berturut-turut diuraikan: (1) pendekatan dan rancangan penelitian, (2) kehadiran peneliti, (3) lokasi penelitian, (4) teknik pengumpulan data, (5) sumber data, (6) teknik analisis data, (7) teknik keabsahan data, (8) tahapan dan sistematika penulisan Disertasi.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berupaya menelaah dan mengungkap pelaksanaan pengembangan kurikulum dan pembelajaran serta optimalisasi potensi yang dimiliki sekolah dalam pengembangan kurikulum dan pembelajarannya. Pengungkapan tersebut didasarkan pada situasi sosial yang syarat informasi sesuai dengan fokus penelitian sebagaimana dimaksud. Selain itu pengungkapan juga didasarkan atas pandangan, pemikiran dan tindakan berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum, proses pembelajaran dan upaya-upaya yang dilakukan pihak-pihak tersebut dalam rangka optimalisasi potensi sekolah. pengungkapan terhadap permasalahan yang menjadi fokus penelitian ini dilakukan dalam perspektif emik.

Untuk dapat mengungkap permasalahan tersebut dalam hal ini digunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan rancangan fenomenologis atau naturalistik yang disifatkan pada multisitus. Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) situs. Tucker dkk (1981), Dikatakan multisitus karena pada ketiga setting penelitian ini terdapat kesamaan yang menonjol, baik karakteristik masa perkembangan, visi-misi-tujuan, program pendidikan, sistem nilai dan budayanya, struktur organisasi

dan kepemimpinan, manajemen organisasi, maupun sistem peralihan kepemimpinannya yang dapat diidentifikasi pada tabel 4.10 : persamaan pesantren halaman 238.

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).

Pemilihan pendekatan penelitian kualitatif naturalistik ini dimaksudkan untuk dapat mengungkap perilaku kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren pada ketiga situs secara natural (sebagaimana adanya) tanpa dimanipulasi dengan eksperimen. Selain itu pendekatan penelitian kualitatif naturalistik ini untuk menekankan esensi pemaknaan situasi sosial/peristiwa di lapangan secara holistik, dan terjadinya interaksi antara peneliti dengan subyek penelitian.

Dasar pemilihan pendekatan tersebut di atas sejalan dengan pendapat Bogdan & Biklen (1998) yang menyatakan, bahwa pendekatan kualitatif memiliki karakteristik natural setting, peneliti sebagai instrumen kunci, menekankan pada proses, analisis data induktif, dan menekankan esensi pemaknaan terhadap setiap peristiwa yang terjadi dalam latar penelitian. Pertimbangan umum pendekatan ini, yakni pemaknaan secara holistik, hubungan secara langsung antara peneliti

dengan subyek dan pentingnya penelitian yang bersifat natural (Nasution, 1988 ; Moleong, 2000). Lebih rinci mengenai karakteristik pendekatan penelitian kualitatif naturalistik dikemukakan Nasution (1988), meliputi; natural setting, menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian, bersifat deskriptif, mementingkan proses maupun produk, mencari makna dibalik fakta, mengutamakan data utama, adanya triangulasi, penonjolan rincian kontekstual, kesejajaran antara subyek yang diteliti dengan peneliti, menggunakan perspektif emic. Verifikasi melalui kasus negatif, dan menggunakan purposive sampling. Karakteristik lainnya, yakni menggunakan audit trail, bersifat partisipatif (tanpa mengganggu), dan pelaksanaan analisis selama proses hingga akhir penelitian.

Berdasarkan paparan di atas, bahwa pemilihan pendekatan dan rancangan penelitian kualitatif naturalistik ini digunakan untuk dapat mengungkap perilaku kepemimpinan kolektif di pada tiga Pondok Pesantren yang telah ditentukan, dan tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi.

B. Kehadiran Peneliti

Pengungkapan terhadap perilaku kepemimpinan kolektif pada ketiga Pondok Pesantren 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).

Peran peneliti disini sebagai human instrument, karena segala sesuatu berkaitan dengan peneltian mengenai perilaku kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren masih belum memiliki kepastian. Dengan kata lain situasi sosial dan fenomena di lapangan sedemikian kompleks dan dinamis sehingga selama dalam kegiatan penelitian dimungkinkan terjadi pergeseran permasalahan, fokus penelitian, prosedur penelitian termasuk hasil peneltian yang diharapkan sehingga aspek-aspek tersebut belum dapat ditentukan secara pasti sebelumnya. Segala sesuatu masih dapat berkembang selama proses penelitian berlangsung, dan kondisi demikian hanya peneliti sendiri yang dapat mencapainya. Disamping itu untuk mengungkap permasalahan dimaksud kemungkinan akan dikembangkan instrumen lain yang diharapka dapat melengkapi data.

Pertimbangan menetapkan peneliti sendiri dalam mengungkap perilaku kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren menurut Nasution (1988), karena peneliti sebagai instrumen dianggap peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari setting yang diperkirakan bermana untuk penelitian. Peneliti dapat menyesuaikan diri terhadap segala situasi, dapat mengumpulkan beragam data sekaligus, menganalisis dan menafsirkannya, termasuk data dari hasil pengamatan dan interaksi dengan subyek penelitian. Pertimbangan lain dalam pengungkapan perilaku kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren dimungkinkan adanya data yang memerlukan penafsiran bersifat ideografis dari peneliti, selain penafsiran data yang melibatkan nilai-nilai kontekstual, lingkungan dan pengalaman informan.

Menurut Spradley (1980), bahwa keterliabtan 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 rapat-rapat dan pertemuan penting semisal pertemuan rutin kamiang sore hari, rapat malam selasaan, perayaan Festival antar Konsulat. Pada kesempatan tersebut peneliti hanya menyimak dan mengamati jalannya rapat dan pemaparan prestasi sambil merekamnya dengan alat bantu tape recorder. Selanjutnya peran yang sedang peneliti lakukan ketika mengamati proses pengajian di maasjid yang dilakukan asatidz. 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 melibatkan sebanyak 3 (tiga) Pesantren yang tersebar di 2 (dua) kota/kabupaten di Provinsi Jawa Timur. ketiga Pesantren tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pesantren Bani-Djauhari

Nama sesungguhnya pesantren Bani-Djauhari dinisbahkan kepada nama perintis pertama Pondok Pesantren yaitu Kyai H. Ahmad Djauhari Chotib (1952 M). Konsep kepemimpinan yang dikembangkan di Pondok Pesantren Bani-Djauhari hingga kini adalah kepemimpinan kolektif yang tergabung dalam

lembaga *Dewan Ri'asah*, melibatkan peran *Dewan Pengasuh Putri dan Majlis A'wan*.

2. Pesantren Bani-Syarqawi

Nama sesungguhnya pesantren Bani-Syarqawi dinisbahkan kepada nama perintis pertama pesantren yaitu Kyai H. Moh. Syarqawi (1887 M). Konsep kepemimpinan yang dikembangkan di Pondok Pesantren Bani-Syarqawi hingga kini adalah kepemimpinan kolektif yang tegabung dalam lembaga *Dewan Masyayikh*. melibatkan peran kyai-kyai pesantren kecil dilingkungan Pesantren Bani-Syarqawi sebagai pesantren federasi.

3. Pesantren Bani-Basyaiban

Nama sesungguhnya pesantren Bani-Basyaiban dinisbahkan kepada nama perintis pertama Pondok Pesantren yaitu Sayyid Sulaiman Basyaiban (1718 M). Konsep kepemimpinan yang dikembangkan di Pesantren Bani-Basyaiban hingga kini adalah kepemimpinan kolektif yang tegabung dalam lembaga *Majlis Keluarga* sebagai kelanjutan dari Panca Warga artinya 5 bersaudara dari keturunan langsung Kyai H. Nawawie bin Noerhasan.

Pemilihan terhadap ketiga pesantren diatas sebagai obyek penelitin, secara umum didasari berbagai kesamaan dan dengan beberapa pertimbangan, antara lain : (a) adanya keunikan dalam perilaku kepemimpinan kepemimpinan kolektif sehingga sangat menarik untuk diteliti, (b) keduanya pesantren Bani-Djauhari dan Bani-Syarqawi merupakan pesantren pertama di Madura yang melaksanakan kepemimpinan secara kolektif, sedangkan keunikan pesantren

Bani-Basyaiban karena disamping kepemimpinannya kolektif lokasinya di Pasuruan sehingga menjadi pembanding, (c) memiliki jumlah santri yang relatif besar yang datang dari berbagai daerah di Jawa dan Kalimantan, (d) berkali-kali dijadikan sebagai obyek studi banding oleh lembaga sejenis yang lain dai luar Jawa.

Ketiga lokasi penelitian ini, lebih rinci dapat diidentifikasi pada bab IV yang khusus membahas tentang gambaran umum objek penelitian hal. 97-244.

D. Sumber Data

Sumber data peneltian 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*). Berdasarkan kedua pendapat di atas, maka sumber data penelitian ini terdiri dari empat kategori sebagai berikut :

1. Sumber data berupa orang/pelaku sebagaimana telah diuraikan sebelumnya meliputi jajaran *Majlis Kyai*, pengurus harian, pengurus yayasan, kepala biro-biro, para ustadz, santri dan alumni di tiga Pondok Pesantren dalam penelitian ini. Penentuan sumber data pihak-pihak tersebut dilakukan secara purposive dan snowball dengan pertimbangan tertentu. Penetapan *Majlis Kyai*, pengurus harian, pengurus yayasan, kepala biro-biro, para ustadz, santri dan alumni sebagai informan dengan menggunakan teknik purposive sampling didasarkan pada pertimbangan peran mereka yang spesifik sesuai job kerjanya sehingga dipandang representatif untuk dijadikan sumber data. Pertimbangan lain,

bahwa subyek cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan dan menghayati secara sungguh-sungguh sebagai akibat keterlibatannya, subyek masih terlibat secara penuh/aktif pada lingkaran atau kegiatan yang menjadi perhatian peneliti, dan subyek mempunyai cukup waktu untuk diwawancarai. Berikutnya *snowball sampling* merupakan teknik penentuan sumber data yang semua jumlahnya sedikit lama-lama menjadi besar sehingga spesifikasi sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya. Teknik ini menurut Lincoln & Guba (1985), memiliki karakteristik yakni desain sampel sementara, pemilihan unit sampel yang menggelinding seperti salju, pemilihan sampel disesuaikan kebutuhan, dan dipilih sampai jenuh. Teknik ini dipergunakan untuk menentukan ustadz, santri dan alumni sebagai sumber data. Dalam penelitian ini mula-mula peneliti menentukan salah seorang ustadz untuk diminta informasi mengenai perilaku kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren. Setelah wawancara berlangsung ternyata banyak informasi mengenai permasalahan tersebut yang dapat digali pada ustadz lainnya, sehingga peneliti menggali informasi kepada ustadz lain yang dimaksud oleh ustadz pertama, demikian seterusnya. Selanjutnya ketika peneliti menggali informasi kepada santri mengenai perilaku kepemimpinan dan berbagai kegiatan yang ditempuh, mula-mula peneliti melakukan wawancara kepada salah seorang santri kemudian berkembang kepada beberapa santri lainnya yang ternyata memiliki informasi penting sesuai dengan pokok permasalahan.

2. Sumber data berupa tempat, yakni Pesantren Bani-Djauhari Preduan, Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk dan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton sebagai institusi yang menerapkan kepemimpinan kolektif.

3. Sumber data berupa aktivitas, dalam hal ini merujuk pada berbagai kegiatan yang relevan dengan fokus masalah penelitian. Kegiatan tersebut dapat menghasilkan gagasan, konsep, pemikiran, maupun aktivitas dalam arti practical. Lebih spesifik sumber data dalam bentuk kegiatan ini diantaranya kegiatan musyawarah-musyawah sebagai bagian dari perilaku kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren, baik musyawarah tingkat *Majlis Kyai*, tingkat pengurus harian, tingkat koordinator dan biro, maupun musyawarah gabungan, kegiatan ekstra kurikuler santri dan kegiatan sosial kemasyarakatan dan sebagainya. Peneliti mengamati berbagai kegiatan tersebut sambil merekam dalam bentuk catatan, gambar, dan rekam suara.
4. Sumber data berupa simbol (paper) dalam penelitian ini antara lain simbol-simbol kelembagaan, atribut pesantren, atribut santri dan sebagainya yang menjadi karakteristik dari tiga Pondok Pesantren. Termasuk dalam sumber ini, yakni suasana lingkungan pesantren, keberadaan sarana pendidikan, dan slogan-slogan yang mengarah pada peningkatan mutu Pondok Pesantren.

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).

1. Wawancara Mendalam (*indepth interviewing*)

Wawancara sebagai piranti metodologi terpenting dari pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menangkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik (Fontana & Frey dalam Denzin & Lincoln, 1994). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandar (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat (Koentjaraningrat, 1989; Danandjaja, 1988). Selanjutnya, wawancara yang tidak berstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik, yaitu (1) wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview* atau *passive interview*), (2) wawancara agak berstruktur (*somewhat structured interview* atau *active interview*), dan (3) wawancara sambil lalu (*casual interview*).

Digunakannya wawancara tidak terstruktur dalam penelitian ini disebabkan adanya beberapa kelebihan, diantaranya dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan perolehan informasi sebanyak-banyaknya. Di samping itu, melalui wawancara tidak terstruktur memungkinkan dicatatnya respon efektif yang tampak selama wawancara berlangsung, dan dipilah-pilahkan pengaruh pribadi peneliti yang mungkin mempengaruhi hasil wawancara, serta memungkinkan pewawancara belajar dari informan tentang budaya, bahasa, dan cara hidup mereka. Secara melelahkan dan menjemukan informan (Koentjaraningrat, 1989; Fontana & Frey dalam Denzin & Lincoln, 1994).

Pada waktu melaksanakan wawancara tidak terstruktur ini, pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas (*free interview*) pada pertanyaan-pertanyaan umum tentang eksistensi, persepsi masyarakat, kondisi internal pondok pesantren khususnya “lembaga keziaian”, dan hal-hal lain yang masih bersifat umum, dari satu pokok tertentu, seperti wawancara yang bertujuan mengungkap “actor” yang berperan memajukan pondok pesantren. Dengan kata lain, pada metode wawancara kedua ini tidak digunakan instrumen wawancara terstandar, namun peneliti tetap memperhatikan saran Guba dan Lincoln (1981), serta Bogdan dan Biklen (1982) untuk membuat garis-garis besar pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus dan rumusan masalah. Kedua metode ini dilakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang *open ended*, dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci (*key informants*) dan informan biasa. Penilaian salah seorang ustadz di pesantren Bani-Djauharai tentang “actor”, merupakan salah satu contoh dari wawancara tidak terstruktur yang berfokus.

Menurut saya, selain *Majlis A'wan* mempunyai peran dalam memajukan pondok pesantren ini adalah Ketua *Dewan Ri'asah*, dan sebagai pengasuh selama ini memberikan motivasi (Hasil wawancara dengan Drs. Kyai H. Syarqawi Dhofir, M. Pd. dikediamannya, kompleks perubahan ustadz PP. AL-AMIEN Prenduan).

Wawancara secara agak terstruktur yang dilakukan dalam penelitian ini didasarkan atas hasil wawancara tidak terstruktur yang telah dikumpulkan sebelumnya dan diarahkan untuk menjawab fokus, serta memantapkan temuan penelitian sebagai teori-teori substantif yang bersifat tentatif, guna dibandingkan antara situs satu dengan yang lainnya. Menurut Fontana dan Frey (dalam Denzin & Lincol, 1994) wawancara agak terstruktur biasanya menggunakan format yang semi terstruktur (*semi structured*) dengan para pewawancara yang agak terarah

(*somewhat directive*). Misalnya, wawancara yang dilakukan pada KH. Tijani Djauhari, MA., selaku *rois* (ketua) *Dewan Ri'asah* pondok pesantren Al-Amien Prenduan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu arah pertanyaannya, seperti : Bagaimana visi Kiai kedepan Al-Amien? inisiatif apa yang dilakukan dalam mewujudkan visi tersebut? upaya apa yang dilakukan agar inisiatif dapat terlaksana?. Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan pula pada pimpinan di pondok pesantren An-Nuqayah dan Sidogiri.

Wawancara ketiga yang bersifat *sambil lalu* (*casual interview*) dilakukan dengan cara *sambil lalu* dan secara kebetulan pada informan yang tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu, seperti tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar pondok pesantren yang diperhitungkan sebelumnya, mereka memiliki sejumlah informasi penting tentang pondok pesantren yang diteliti. Cara wawancara juga dilakukan menurut keadaan, sehingga sangat tidak terstruktur (*very unstructured*). Sedangkan kedudukan wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara yang tidak terstruktur maupun yang agak terstruktur.

Mahmudi, adalah mantan santri yang pada saat nyantri menjadi pengurus di BPM pondok pesantren An-Nuqayah. Ketika layatan saya atas meninggalnya mertua beliau, beliau berbicara “banyak” kepada saya (peneliti) tentang pondok pesantren An-Nuqayah. Wawancara yang dilakukan secara bebas ini merupakan contoh kecil dari wawancara *sambil lalu* dilakukan dalam penelitian ini.

Untuk menetapkan informan pertama dalam penelitian ini, diikuti saran Guba dan Lincoln (1981) agar memilih informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, di samping memiliki status khusus. Ketua *Dewan Ri'asah* atau *Majlis*, dari subyek yang diteliti, diasumsikan memiliki banyak informasi tentang pondok pesantren yang dipimpinnya, termasuk situasi dari pondok pesantrennya. Hal ini berarti

bahwa ketua dewan kekhiaian dapat dijadikan informan pertama, untuk diwawancarai.

Pada langkah selanjutnya, setelah wawancara dianggap cukup, pimpinan pondok pesantren tersebut nantinya dimohon oleh peneliti untuk menunjukkan satu atau lebih informan lain yang dianggapnya memiliki informasi yang dibutuhkan, relevan dan memadai, serta dapat dijadikan informan berikutnya. Dari informan yang ditunjuk para dewan kiai dilakukan wawancara secukupnya, dan dimohonkan untuk menyebut sumber lain yang dapat dijadikan informan berikutnya. Demikian seterusnya, sehingga informasi yang diperoleh semakin besar seperti bola salju (*snowball sampling technique*) dan sesuai dengan tujuan (*purposive*) yang terdapat dalam fokus penelitian (Bogdan & Biklen, 1982).

Bahan-bahan untuk wawancara yang lebih terstruktur diangkat dari seperangkat isu yang dieksplorasi sebelum wawancara dilangsungkan. Kadang-kadang pertanyaan wawancara diperdalam (*probing*) agar dapat diperoleh lebih dalam lagi tentang hal-hal yang diwawancarakan dan menjaga kemungkinan terjadinya kemencengan (*bias*) (Moleng, 1989). Apabila usaha pendalaman ini kurang menunjukkan hasilnya, maka dilakukan pula pendalaman yang saling mempertentangan (*antoginistic probes*), yang secara persuasif akan ditunjukkan pada informan bahwa informasi yang diberikan kurang konsisten dan menunjukkan pertentangan di antara jawaban. Namun demikian, teknik ini dilakukan secara sadar, sopan, santai dan apabila keadaan menuntut, bukan karena peneliti tersinggung atau letih (Vredenburg, 1987).

Untuk tetap mengacuh pada fokus penelitian, maka topik wawancara tetap diarahkan pada unsur-unsur pertanyaan berorientasi pada fokus. Hal ini dilakukan

agar topik wawancara tidak melantur dan tetap berpedoman pada prinsip keterbukaan (*open-mindedness*), bukan kekosongan (*blank-mindedness*) atau keterpatokan logis (*rigorous logic*). Selanjutnya, pendekatan wawancara dalam penelitian ini mengikuti saran-saran Koentjaraningrat (1983) yang kadang-kadang dilakukan berdasarkan perjanjian atau spontan sesuai dengan peluang waktu yang diberikan oleh informan. Apabila diperkenankan informan dan diperlukan oleh peneliti, maka selama berlangsungnya wawancara digunakan buku pencatat, mesin perekam (*tape recorder*), dan pengambilan foto dengan HP kamera Nokia.

Isu pokok yang tercakup dalam wawancara ini, antara lain profil kepemimpinan di pondok pesantren meliputi; tujuan awal (*ghirah*) pelembagaan dewan kekhawanan (*kolektif*), nilai ideologi, atribut, tradisi, dan iklim akademik di pondok pesantren. karakteristik kepemimpinan kolektif di pondok pesantren meliputi; pola kepemimpinan kolektif, gaya kepemimpinan kolektif, sumber kuasa dan kewenangan dalam kepemimpinan kolektif di pondok pesantren. Kolektivitas perilaku dalam proses dan gaya pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim di pondok pesantren, sebagaimana dalam fokus tentatif.

2. Observasi Partisipan (*participant observation*)

Teknik observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistic atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi (Patton, 1980) atau bahkan melenceng (Moleong, 1989; Muhadjir, 1988; Sonhadji dalam Arifin, 1994). Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subyek-subyek dalam lingkungannya (Bogdan & Taylor, 1975).

Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*event*) dalam latar memiliki hubungan (Goetz & Lecompte, 1981).

Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini mengikuti petunjuk Spradley (1980) yang membagi tiga tahapan observasi, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di 3 pondok pesantren sebagai setting penelitian. Kemudian setelah perekaman dan analisis data pertama, diadakan penyempitan pengumpulan datanya serta mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti *ghirah* kepemimpinan kolektif pondok pesantren. Dan akhirnya, setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-rulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*) dengan mencari persamaan dan perbedaan di antara kategori-kategori lain yang terkait.

Tingkat kedalaman observasi partisipan dalam penelitian ini juga mengikuti petunjuk Spradley (1980) sampai pada empat tingkat dari lima tingkat yang ditetapkan. *Pertama*, dilakukan observasi yang hanya ingin melihat kehidupan sehari-hari di pondok pesantren dari luar dengan tidak melakukan partisipasi sama sekali (*non participant observation*). Pada tahap ini dan tahap-tahap berikutnya, semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*fieldnote*).

Kedua, dilakukan observasi yang lebih terang-terangan (*overt*) dengan mengamati situasi sosial pondok pesantren, kadang-kadang peneliti nantinya ikut sholat berjama'ah, berada di koperasi (Sebagaimana di pondok pesantren Sidogiri

peneliti waktu itu bersama ustadz Thoha Putra mengunjungi Koperasi membeli sarung warna hijau, baju warna putih, kopyah warna putih (yang merupakan seragam santri dalam kegiatan pendidikan formal disana), serta peneliti membeli keperluanlainnya untuk kebutuhan peneliti selama dua hari pada tanggal 8 – 9 April 2007 kemaren), atau kafetaria, mengamati proses administrasi di kantor pondok pesantren, sehingga mengesankan bahwa peneliti akan menjadi calon bagian “orang dalam” dengan tahapan partisipasi yang masih pasif (*passive participation*). Tahap ini, merupakan tahap yang paling sering dilakukan, dengan maksud agar komunitas yang diteliti tidak terganggu dan berubah hanya karena kehadiran peneliti.

Ketiga, nantinya dilakukan partisipasi yang lebih moderat (*moderate participation*) dengan melakukan kunjungan ke rumah kiai (baca; dalem, adalah istilah masyarakat pesantren kepada rumah kiai sebagai tempat “suci” dan terhormat, sehingga tidak semua orang (tamu) masuk ke rumah ini tanpa seijin kiai), kunjungan ke rumah ustadz, dan rumah santri untuk lebih memperkenalkan diri pada komunitas yang diamati, serta melakukan berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan latar budaya mereka, sehingga mengenal mereka “lebih dekat”.

Keempat, nantinya dilakukan partisipasi aktif (*active participation*) dengan mengikuti kegiatan-kegiatan kurikuler di 3 pondok pesantren tempat penelitian. Sedangkan pada kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan yang lain memungkinkan peneliti untuk dapat aktif di lapangan dilakukan secara aktif seperti kegiatan *imtihan, houl, musabaqah* dan gelar seni di pondok pesantren.

Pada tahap *kelima*, yaitu berpartisipasi sepenuhnya (*complete participation*) menghendaki peneliti nantinya menjadi seolah-olah selayaknya menjadi

”orang dalam” (*as native as*) yang memungkinkan dilakukan dalam penelitian ini dengan dua pertimbangan, yaitu (1) subyek yang diteliti adalah pondok pesantren sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk berstatus formal menjadi “santri”, yang telah diketahui statusnya oleh pengelola sebagai peneliti, hal ini setelah saya jajaki ternyata tidak mengganggu komunitas yang diteliti, (2) untuk benar-benar berpartisipasi sepenuhnya membutuhkan waktu yang relatif lama, sedangkan penelitian ini dibatasi peneliti dengan pertimbangan akademik, yang keterbatasan waktu tersebut masih dibagi lagi dalam tugas situs. Meskipun tahap ini sulit dilakukan, tetapi peneliti berusaha sepenuhnya.

3. Studi Dokumentasi (*study of documents*)

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber non-insani (Sonhaji dalam Arifin, 1994). Penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan pada lima alasan. *Pertama*, sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari konsumsi waktu). *Kedua*, dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali. *Ketiga*, dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya. *Keempat*, sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas, dan. *Kelima*, sumber ini bersifat nonreaktif, sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

Beberapa dokumen yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah berupa foto-foto, laporan dan jurnal informasi tahunan WARKAT, Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Nomor : C-2774.HT.01.02.TH 2006 Tentang Akta Pendirian Yayasan Pesantren, Buku Pedoman Lustrum dan Wisuda IDIA, Info TMI Buletin Berita Dwimingguan, Laporan tahunan pondok pesantren TAMASSYA; Taqir Mas'ulil Ma'had Sanawiyah, Buku Tata Kerja Pengurus Pesantren, Buku Program Pengurus Pesantren, Buku APB-PPS, Himpunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren, Tata Kerja dan Administrasi Daerah di Pesantren, Epistemologi Pesantren dan beberapa produk hukum dan tata norma di tiga pesantren, serta yang lain-lain sebagai sumber data dan pedoman dalam analisis penelitian.

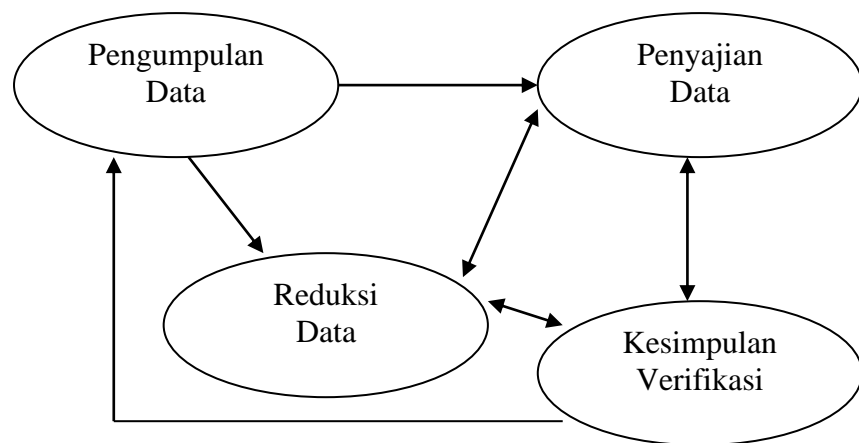
F. Analisa Data

1. Teknik Analisa Data

Kegiatan pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dipisahkan satu sama lain, karena keduanya berlangsung secara simultan. Oleh karena itu analisis data dalam penelitian ini dilakukan ketika proses penelitian masih berlangsung (*on going process*) dan analisis pada saat berakhirnya kegiatan penelitian untuk selanjutnya dibuat laporan. Meskipun demikian tahapan analisis dapat dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan untuk menentukan fokus penelitian yang masih bersifat sementara, dan dikembangkan setelah peneliti memulai penelitian. Dalam penelitian ini, analisis data tentang perilaku kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim di di Pondok Pesantren,

peneliti lakukan pada saat kegiatan penelitian berlangsung dan setelah pengumpulan data selesai. Pada saat melakukan observasi berbagai kegiatan yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan kolektif, dan pada saat melakukan wawancara kepada para pelaku yang terlibat dalam kegiatan dimaksud, peneliti sudah melakukan analisis terhadap data hasil pengamatan dan wawancara untuk pengembangan lebih lanjut. Kemudian setelah kegiatan penelitian selesai peneliti melakukan analisis secara komprehensif untuk kepentingan pemaparan hasil dan penegasan kesimpulan.

Mengacu pada pendapat Miles dan Huberman (1984) bahwa penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sehingga datanya sampai pada titik jenuh. Proses penelitian ini berbentuk siklus meliputi pengumpulan data, display data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 3.1. Analisa Data Model Interaktif
Sumber : Diadopsi dari Miles dan huberman (1984:23)

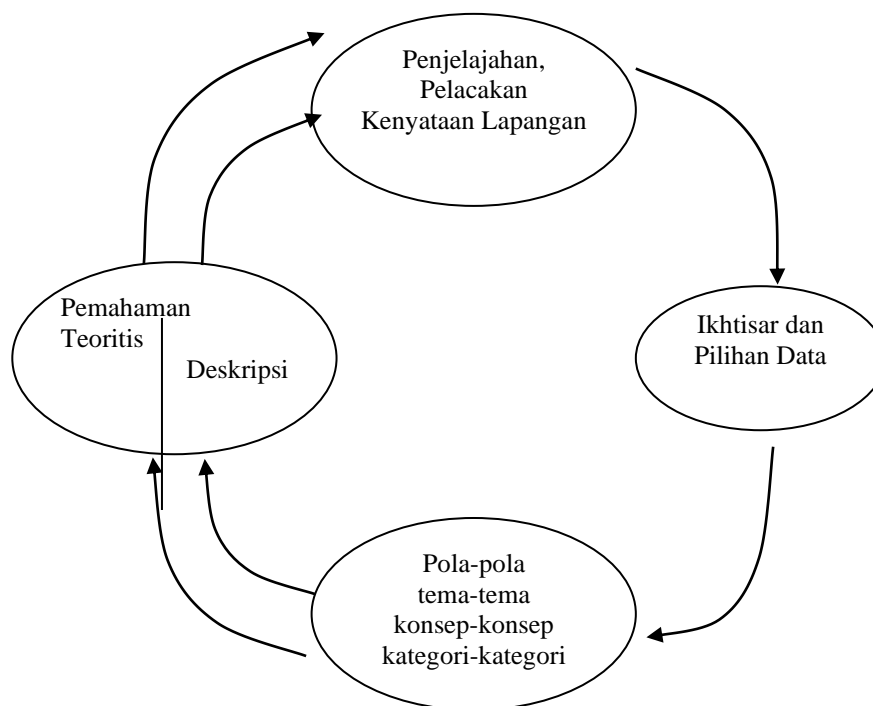
Sebagaimana telah dinyatakan di atas tentang keterkaitan antara pengumpulan dan analisis data, maka gambar tersebut memperlihatkan sifat interaktif pengumpulan data dengan analisis data. Bahkan pengumpulan data itu

sendiri juga ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data, karena saat pengumpulan data peneliti dengan sendirinya terlibat melakukan perbandingan untuk memperkaya data bagi tujuan konseptualisasi dan kategorisasi.

Ketika pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini, maka keadaan data yang terkumpul masih bersifat kompleks dan rumit, data tersebut ada yang mempunyai makna penting atau tidak penting bagi kebutuhan dan kesesuaian dengan fokus masalah tentang perilaku kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim di Pesantren.

Dengan kata lain dalam proses pengumpulan data tersebut dimungkinkan adanya informasi yang sebenarnya tidak relevan dengan fokus masalah yang ingin diteliti sebagaimana dimaksud, karena pada saat peneliti melakukan wawancara dengan sumber data sangatlah dinamis dan tidak terstruktur. Demikian halnya ketika melakukan pengamatan dan menelaah dokumen juga ditemukan data lain yang tidak penting. Sebagai contoh, ketika peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, peneliti mengawalinya dengan sapaan “Assalamu'alaikum, bagaimana kabar kyai, lora, mas, bapak, saudara, sudah berapa lama memimpin pesantren dan lainnya” sebagai pembuka pertanyaan yang relevan dengan fokus masalah penelitian. Ketika sudah masuk pada pertanyaan inti, terdapat nara sumber yang menceritakan tentang sejarah berdirinya Pondok Pesantren, cerita tentang alasan kenapa dia diangkat memimpin, cerita tentang keluarga dan sebagainya. Cerita dan sapaan tersebut sebenarnya tidak relevan dengan fokus masalah sehingga perlu direduksi.

Mereduksi mencakup kegiatan mengikhtisarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilah-milahkannya kedalam suatu konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu. Dengan kata lain mereduksi adalah memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu, sehingga data yang direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan mempermudah penelitian dan pembaca untuk mencermati alur hasil penelitian. Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan data yang relevan dengan fokus masalah yang datanya dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Namun demikian data tersebut bercampur aduk satu sama lain sehingga peneliti perlu mereduksi untuk dibuat kategorisasi sesuai tema/fokus masalah, yakni perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren, yang dijabarkan dengan sub fokus; (a) perilaku kepemimpinan di pondok pesantren, (b) Sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif, dan (b) proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim di pondok pesantren. Setelah data tentang fokus direduksi selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk tertentu yang lazim dinamakan display data (penyajian data) sehingga terlihat sosoknya secara lebih utuh. Display data dalam penelitian ini antara lain disajikan dalam bentuk uraian, bagan, hubungan antar kategori dan matriks. Tujuannya untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan (display dan verifikasi). Siklus analisis data sebagaimana tergambar di atas prosesnya tidak sekali jadi, melainkan berinteraktif secara bolak balik yang dapat digambarkan berikut :



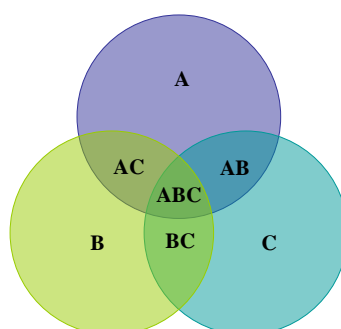
Gambar 3.2. Siklus Analisis Data.

Penegasan kesimpulan adalah bersifat sementara dan akan berubah jika peneliti tidak menemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun bila kesimpulan yang peneliti kemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data tentang perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren, maka kesimpulan yang peneliti kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Fokus masalah perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren dalam penelitian ini merupakan studi multi situs, sehingga dalam tahapan analisis peneliti menggunakan teknik *constant comparative analysis* (Glaser & Strauss, 1967). Teknik ini sebagai suatu prosedur komparasi untuk mencermati padu tidaknya data dengan konsep-konsep yang dikembangkan untuk mempresentasikannya, padu tidaknya data dengan kategori-kategori yang dikembangkan, dan padu tidaknya keseluruhan temuan penelitian pada ketiga

Pondok Pesantren dengan kenyataan lapangan. Teknik ini ditempatkan sebagai prosedur mencermati hasil reduksi atau pengolahan data guna memantapkan keterpaduan dalam bangunan konsep, kategorisasi beserta keseluruhan temuan penelitian sehingga benar-benar sesuai dengan data maupun kenyataan di lapangan.

Upaya melakukan komparatif atas temuan pada ketiga Pondok Pesantren dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, berdasarkan beberapa temuan yang dihasilkan pada situs pertama dirumuskan hipotesis kerja, kemudian hipotesis tersebut diuji melalui temuan-temuan yang diperoleh pada situs-situs kedua dan ketiga. Selanjutnya hipotesis-hipotesis yang didukung oleh temuan pada situs kedua dan ketiga diangkat sebagai teori pada penelitian ini. Selanjutnya teori yang ditemukan pada akhirnya diformulasikan dalam bentuk seperangkat proposisi, dengan kata lain proposisi yang dihasilkan melalui penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan pendekatan induktif.



Gambar 3.3. Langkah-langkah Analisis Data Lintas Situs Penelitian

Keterangan : A = Pengumpulan dan analisis data pada situs 1
 B = Pengumpulan dan analisis data pada situs 2

- C = Pengumpulan dan analisis data pada situs 3
- AB = Temuan sementara pada analisis lintas Situs 1 & 2
- AC = Temuan sementara pada analisis lintas Situs 1 & 3
- BC = Temuan sementara pada analisis lintas Situs 2 & 3
- ABC = Temuan akhir dari situs 1, 2 & 3

Hasil analisis data perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren akan dikomparasikan untuk melihat hubungan interseksi antara ketiganya. Dengan pola kerja ini dapat terdeteksi kesamaan dan perbedaan perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren sebagai temuan sementara antara situs 1 dan situs 2, situs 1 dengan situs 3 dan situs 2 dengan situs 3, serta kesamaan antara ketiga situs sebagai temuan akhir, sebagaimana gambar hubungan interseksi dalam bentuk skema sebagaimana di atas.

G. Teknik Uji Keabsahan Data

Untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data mengenai perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dipendabilitas dan konfirmabilitas (Lincoln & Guba, 1985 : Moleong, 1993). Secara singkat dari masing-masing pendekatan ini akan diuraikan lebih operasional sehingga memudahkan bagi peneliti maupun pembaca untuk memahami, sebagai berikut:

a. Keterpercayaan (*Credibility*)

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan, bahwa data seputar perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren yang diperoleh dari beberapa sumber di lapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran (*truth*)

value). Dengan merujuk pada pendapat Lincoln dan Guba (1985), maka untuk mencari taraf keterpercayaan penelitian ini akan ditempuh upaya; (a) memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan mengingat peneliti merupakan instrumen utama penelitian. Dengan semakin lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Disisi lain penulis merupakan orang luar Pondok Pesantren yang perlu beradaptasi dengan para sumber data, terutama kyai, keluarga kyai, dan pengurus harian dan yayasan untuk keperluan pengumpulan data atau informasi darinya, (b) mengadakan pengamatan mendalam terhadap berbagai aktivitas penyelenggaraan Pondok Pesantren dan unsur terkait, karena semakin tekun dalam pengamatan akan semakin mendala dalam memperoleh informasi yang diperoleh. Dengan kata lain semakin tekun mengadakan pengamatan di Pondok Pesantren akan semakin memperkecil kesalahan, seperti kecerobohan dan ketidak hati-hatian dalam mencari dan mengamati suatu data, (c) melakukan triangulasi baik triangulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data) maupun triangulasi sumber data (memilih berbagai sumber data yang sesuai). Diantara penggunaan triangulasi sumber data misalnya tergambar dari wawancara peneliti dengan kyai dan salah satu ustadz Pondok Pesantren pada situs 1. peneliti menanyakan, “Pak kyai, menurut keterangan ustadz katanya para pengurus harian diberi keleluasaan dalam proses pengambilan keputusan, asalkan tidak keluar dari rambu-rambu yang ditetapkan”. Berikutnya triangulasi metode diantaranya dipraktekkan ketika peneliti mengkroscek informasi ustadz yang menurutnya para santri merasa

enjoy dalam beraktivitas, dan ternyata hal tersebut tidak meleset karena sesuai hasil pengamatan peneliti tampak para santri selama beraktivitas dalam belajar merasa riang gembira, (d) melibatkan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian (*peer debriefing*). Teman sejawat yang sering dilibatkan dalam penelitian ini diantaranya Moh. Hefni, Musafa Rofiqi, Mohammad Kosim, Subhan yang kebetulan sedang melakukan penelitian kualitatif. Teknik ini dinilai efektif mengingat pendapat orang banyak cenderung lebih baik dan lebih menjamin kualitas data penelitian ini. Teknik ini juga sebagai wujud keterbukaan peneliti dalam melihat dan menilai suatu masalah.

b. Keteralihan (*Transferability*)

Standar transferability ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferability yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada beberapa rekan akademisi dan praktisi pendidikan untuk membaca draft laporan penelitian untuk mengecek pemahaman mereka mengenai arah hasil penelitian ini. Teknik ini digunakan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian mengenai perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren dapat ditransferasikan/dialihkan ke latar dan subyek lain. Pada dasarnya penerapan keteralihan

merupakan suatu upaya berupa uraian rinci, penggambaran konteks tempat penelitian, hasil yang ditemukan sehingga dapat dipahami oleh orang lain.

c. Ketergantungan (*Dependability*)

Teknik ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian ini mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian. Salah satu upaya untuk menilai dependabilitas adalah melakukan audit dependabilitas itu sendiri. Ini dapat dilakukan oleh auditor, dengan melakukan review terhadap seluruh hasil penelitian. Dalam teknik ini peneliti meminta beberapa ekspert untuk mereview atau mengkritisi hasil penelitian ini. Mereka adalah Prof. Ahmad Sonhaji, KH. MA. Ph.D., Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, dan Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd, yang ketiganya sebagai promotor. Selain itu peneliti juga minta pada Dr. H. Mohammad Kosim, M.Ag sebagai pakar pendidikan Islam.

d. Kepastian (*Confirmability*)

Standar konfirmabilitas lebih terfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian. Audit ini dilakukan bersamaan dengan audit dependabilitas. Teknik ini digunakan untuk mengadakan pengecekan kebenaran data mengenai perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren dan berbagai aspek yang melingkupinya untuk memastikan tingkat validitas hasil penelitian. Kepastian mengenai tingkat obyektivitas hasil

penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan penelitian. Dalam penelitian ini dibuktikan melalui pembenaran perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren yang didampingi serta rekomendasi/pengantar ijin penelitian disertasi dari Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.

H. Tahapan dan Sistematika Penulisan

Peneliti menyusun prosedur penelitian meliputi langkah-langkah, yakni: identifikasi masalah, studi kepustakaan dan penelitian terdahulu, memilih dan menyesuaikan fokus penelitian, merumuskan masalah, merumuskan paradigma, merumuskan metode, menentukan teknik, menentukan sumber dan jenis data, mengumpulkan data, analisis data, dan menarik kesimpulan.

Secara garis besarnya penelitian ini dapat digolongkan menjadi empat tahapan, yakni (1) tahap pra lapangan, dalam tahapan ini peneliti telah melakukannya pada bulan Juni dan Agustus 2007, (2) tahap pekerjaan lapangan, dimulai pada bulan Februari sampai dengan bulan Mei tahun 2008 dan dilanjutkan pada bulan September s/d. Desember 2008 agenda melengkapi beberapa data penting yang masih kurang dan sangat diperlukan sekaligus kroscek beberapa data yang masih meragukan serta pada bulan Januari dan Februari 2009 sekaligus meminta surat keterangan penelitian dari ketiga Pondok Pesantren (3) tahap analisis data, dimulai sejak turun dilapangan sampai akhir bulan Agustus tahun 2007 dan (4) tahap pelaporan hasil penelitian dilakukan mulai bulan Desember 2008 sampai bulan Mei 2009.

Teknisnya, laporan penelitian ini disusun dalam tujuh bab dengan sistematika sebagai berikut : Bab satu merupakan bagian pendahuluan yang antara lain berisi, konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan definisi istilah.

Bab dua berisi kajian pustaka yang meliputi sejarah kepemimpinan Pondok Pesantren, perkembangan teori dalam kepemimpinan kontemporer, tugas dan fungsi kepemimpinan dalam organisasi, kekuasaan dan otoritas dalam kepemimpinan Pondok Pesantren, perilaku kepemimpinan Pondok Pesantren, dan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren.

Bab tiga menguraikan tentang metode penelitian yang berisi antara lain : pendekatan dan rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, analisis data, teknik keabsahan data serta tahapan dan sistematika penulisan disertasi.

Bab empat mendiskripsikan tentang gambaran umum objek penelitian dari situs satu sampai situs tiga yang diawali dengan terlebih dahulu; sejarah pertumbuhan dan perkembangan Pesantren, sistem nilai budaya Pesantren, struktur organisasi dan kepemimpinan Pesantren, program pengembangan pendidikan Pesantren, manajemen Pesantren dan sistem peralihan kepemimpinan pesantren, persamaan dan perbedaan Pesantren serta karakteristik pesantren Moderen.

Bab lima mendiskripsikan tentang hasil paparan data dan temuan penelitian. Pada bab ini berisi tentang paparan data, temuan penelitian, kesamaan dan perbedaan ketiga situs dan analisa lintas situs. Bab enam berisi pembahasan

hasil temuan penelitian dan bab tujuh berisi kesimpulan, implikasi hasil penelitian dan saran-saran.

Perlu dijelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif sebagaimana dalam penelitian ini, semua nama lembaga disamarkan dengan maksud memberikan perlindungan dan kenyamanan bagi pihak lembaga dengan tetap menjaga kredibilitasnya dimata pembaca, untuk itu keberadaan lokasi dan lembaga dalam penelitian ini menggunakan nama samaran.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Dalam bab ini dikemukakan profil ketiga pesantren; Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Kota Garam Sumekar, Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk Kota Garam Sumekar, dan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton Kota Santri, yang meliputi beberapa bagian dari masing pesantren yaitu tentang: (a) sejarah perumbuhan pesantren, (b) Sistem nilai budaya pesantren, (c) Struktur organisasi dan kepemimpinan pesantren, (d) Program pengembangan pendidikan pesantren, (e) Manajemen pesantren, dan (f) Sistem peralihan kepemimpinan di pesantren. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan sebagai berikut:

A. Profil Pesantren Bani-Djauhari Sumenep

1. Sejarah Pertumbuhan Pesantren

Pondok Pesantren Bani-Djauhari semula bernama Pondok Pesantren Tegal karena asal mula berdirinya pondok ini di kampung Tegal pada tahun 1952 oleh KH. Ach. Djauhari Khotib bersama para tokoh lainnya, hingga sekarang cikal-bakal pesantren ini (bersama) menjadi bagian dari Pesantren Bani-Djauhari secara keseluruhan yang terletak di Jl. Raya Pamekasan-Sumenep, desa Prenduan Sumenep Madura. Tepatnya di dusun Pasisir desa Prenduan Kecamatan Pragaan Kabupaten Sumenep Madura.

Desa Prenduan memiliki luas 4 km dengan kepadatan penduduk 11.835 orang. Laki-laki berjumlah 5.837 dan wanita 5.998 orang. Desa ini berbatasan dengan selat Madura di sebelah selatan, selatan timur berbatasan dengan Desa

Aeng Panas, sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Guluk-guluk dan sebelah barat berbatasan dengan desa Pragaan Laok.



Foto 4.1 : Gerbang masuk lokasi Pesantren Bani-Djauhari

Diatas adalah foto papan publikasi keberadaan pesantren Bani-Djauhari yang berada disebelah selatan jalan kalau berangkat dari kota Pamekasan yang menunjukkan eksistensi dan kemegahan pesantren apabila ditelusuri lebih kedalam lingkungan pesantren yang berada daerah masyarakat pesisir dan pedesaan tetapi penuh visi kemoderenan.

Hingga saat ini tercatat ada 3494 santri dan 1749 santriwati (seluruhnya 5243 santriwan-santriwati) mondok di Pesantren Bani-Djauhari yangdibimbing oleh ± 685 asatidz dan dosen. Kecenderungan hadirnya santri mondok dipengaruhi oleh faktor pendidikan moderen yang dikembangkan, baik fasilitas yang disediakan berupa warnet, fotocopy center, laboratorium center, gedung teater, kesenian dan laboratorium bahasa, maupun proses pembelajaran yang mapan, nama besar kiai/asatidz-tenaga pengajar yang memiliki kualifikasi mempuni dalam pendidikan umum dan keagamaan. Demikian juga proses rekrutmen santri

tidak lagi pada penguasaan kepada “kitab Kuning” saja, tetapi sudah mempertimbangkan tingkat pengetahuan dari hasil tes yang dilaksanakan. (T.D/14.08.08) dapat dilihat pada halaman lampiran di akhir laporan disertasi ini.

a. Visi Pesantren Bani-Djauhari

Visi Pesantren Bani-Djauhari sebagai berikut; (1) mengimplementasikan kewajiban “ibadah” kepada Allah swt., visi pertama ini harus tercerminkan dalam sifat dan sikap tawadhu’, tunduk dan patuh sepenuhnya kepada Allah swt. Visi ini sejalan dengan firman Allah swt., surat al-Dzariyat : 56. (2) Mengimplementasikan fungsi dan tugas “khilafah” di bumi. Visi kedua ini adalah tercerminkan dalam sifat dan sikap positif, inovatif, kreatif dan eksploratif dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini sejalan dengan firman Allah swt., dalam surat al-Baqarah : 30.

b. Misi Pesantren Bani-Djauhari

Dalam rangka mewujudkan visi Pesantren Bani-Djauhari, maka misi yang diemban adalah; Misi umum dan khusus. (1) Misi Umum adalah mencetak pribadi-pribadi yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya *khairo ummah* (masyarakat terbaik) yang pernah tampil diatas panggung sejarah dunia, hal ini sejalan dengan firman Allah swt., dalam surat Ali Imran : 110.

(2) Misi Khusus adalah mempersiapkan kader-kader ulama’ (*mundzirul qoum* yang *mutafaquh fi al- din*) baik sebagai pakar/ilmuan/akademisi ataupun sebagai praktisi yang mau dan mampu melaksanakan tugas *indzarul qoum* yaitu dakwah *ila al-khoir, amar ma ’ruf* dan *nahi munkar*. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt., dalam surat Ali Imran : 104 dan surat al-Taubah : 122.

c. Tujuan Pendidikan Pesantren Bani-Djauhari

Tujuan pendidikan dalam konteks Pesantren Bani-Djauhari adalah mengembangkan dan mengimplementasikan dwifungsi manusia; yaitu sebagai “hamba” dan sebagai “khalifah” Allah swt., sehingga pada hakekatnya adalah pembebasan (*takhalli*), pemberdayaan (*tahalli*), dan pembudayaan (*tajalli*).

Disini Pesantren Bani-Djauhari menilai bahwa pendidikan adalah proses dimana saja, kapan saja dan dalam keadaan apa saja yang berlangsung secara konsisten, simultan dan integral, tidak terpisahkan antara ilmu-ilmu yang diturunkan dengan ilmu-ilmu yang dihamparkan. Semua ilmu itu datangnya dari Tuhan untuk keseimbangan dan derajat manusia dimuka bumi ini. (T.D/14.08.08) dalam WARKAT, Warta Singkat, Sya’ban 1427 H – September 2006 M. dapat dilihat pada lampiran di akhir laporan disertasi ini.

2. Sistem Nilai Budaya Pesantren Bani-Djauhari

Pesantren Bani-Djauhari tidak berafiliasi kepada organisasi keagamaan tertentu, melainkan berdiri sendiri (*independen*) diatas semua golongan, demikian juga dalam ideologi politik praktis, Pesantren Bani-Djauhari tidak merupakan dari Partai politik manapun di Indonesia, para kiai cenderung kepada salah satu partai politik berdasarkan pada pilihan pribadi, bukan pilihan jama’i sebagaimana kebiasaan di pesantren. lainnya.

Hal ini merupakan bagian dari netralitas Pesantren Bani-Djauhari, sehingga eksistensi pendidikan kepesantrenan tetap berjalan linear tidak bergantung pada kondisi politik lokal maupun nasional. Sedangkan aliran pemikiran (*prime of thinking*) sebagai ideologi Pesantren Bani-Djauhari. berasal dari tradisi dan budaya yang dikembangkan secara mandiri oleh para pemimpin

Pesantren Bani-Djauhari, sehingga corak pondok pesantren Pesantren Bani-Djauhari sangat berbeda dari pesantren-pesantren yang dikelola oleh para Kiai di NU dan Muhammadiyah, melainkan perpaduan dari keduanya.

Kendati demikian, Pesantren Bani-Djauhari tetap memegang teguh sistem nilai khas tradisi yang berumbur dari Al-Qur'an dan Hadis Nabi saw yang menandai budaya *subkultur*. Hal ini tampak dari tradisi pembacaan kitab kuning serta adanya norma, struktur dan tujuan-tujuan yang jelas dari ciri-ciri berikut ini:

- a. Adanya kesadaran dari jajaran kiai, ustadz dan ustadzah, serta para santri bahwa mereka adalah bagian dari komunitas Pesantren Bani-Djauhari, tempat dari atribusi yang di kenakan.
- b. Primordialisme kiai sebagai pigur yang selalu dihormati, walaupun tidak seketat di beberapa pesantren tradisional lainnya di Madura.
- c. Memiliki aturan formal, tampak dari pelajaran adab kesopanan (yang ditulis oleh salah satu kiai) tata-cara ksedisiplinan di pondok yang berisi kewajiban, anjuran maupun larangan seputar kegiatan anggota komunitas pesantren. dan
- d. Memiliki majlis sebagai badan tertinggi penentu kebijakan dan pengambilan keputusan yang beranggotakan para kiai yaitu *Dewan Ri'asah*.

3. Struktur dan Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren Bani-Djauhari Preduan Kota Garam Sumekar

a. Pengurus *Dewan Ri'asah* (2007 – 2008)

Dewan Ri'asah adalah organisasi pimpinan tertinggi di Pesantren Bani-Djauhari. Formasi *Dewan Ri'asah* (2007) terdiri dari:

Ketua	: KH. Muhammad Tidjani Djauhari, MA
Wakil ketua	: KH. Moh. Idris Jauhari
Sekretaris	: KH. Maktum Jauhari, MA
Wakil Sekretaris	: Drs. KH. Asy'ari Kafie

Bendahara : KH. Muhammad Khairi Husni, S.Pd.I
Wakil Bendahara : KH. Muhammad Zainullah Rois, Lc

Dalam komposisi ini, tidak seluruhnya kiai berasal dari satu keturunan-nasab, KH. Muhammad Tidjani Djauhari, MA (*almaghfurlah*), KH. Idris Djauhari, dan KH. Maktum Jauhari, MA., adalah 3 bersaudara yang sama-sama menjabat sebagai bagian dari *Dewan Ri'asah*, Sementara KH. Asy'ari Kafie (*almaghfurlah*) adalah saudara nasab sepupu dengan beliau bertiga. Sedangkan KH. Muhammad Khairi Husni dan KH. Muhammad Zainullah Rois merupakan santri seniour yang dinobatkan sebagai kiai atas loyalitas dan keilmuannya, walaupun pada akhirnya beliau (kiai Khoiri) diambil menantu oleh salah satu keluarga besar Pesantren Bani-Djauhari.

b. Pengurus *Majlis Pengasuh Putri*

Sebagai sebuah dewan tertinggi di lingkungan pondok Putri (*Ma'had Banat*), Tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kerja organisasi Dewan Pengasuh Putri ini adalah mencetak muslimah multi terampil dan berkepribadian.

Majlis Pengasuh Putri mempunyai kekuasaan menentukan kebijakan. Kebijakan *Majlis Pengasuh Putri* menjalankan tugas-tugas keputrian disemua unsur lembaga pondok putri. Sebagai pucuk pimpinan dilembaga tersebut tetap dipimpin oleh salah satu pengurus *Dewan Ri'asah*. Salah satu otonom dalam *Majlis Pengasuh Putri* dalam menjalankan tugas-tugasnya secara umum adalah mengadakan kontrol terhadap semua lembaga dalam pesantren putri, dan berusaha menjadi top figur bagi santriwati dalam bertingkah laku dan mempersiapkan SDM

muslimah yang bermoral tinggi, sholehah, sesuai dengan tuntunan agama Islam.

Formasi *Majlis Pengasuh Putri (Majlis Tarbiyat al-Banant)* terdiri dari :

Sesepuh	: Nyai Hj. Aminah Abdul Hamid Nyai Hj. Faizah Abdul Khaliq Nyai Hj. Faryalah Rasyidi
Ketua	: Nyai Hj. Dra. Anisah Fathimah Zarkasyi
Wakil Ketua	: Nyai Hj. Zahratul Wardah, BA
Anggota	: Nyai Hj. Nur Jalilah Dimyati, Lc Nyai Hj. Maktumah Jauhari Nyai Hj. Mammunah Abdul Rahiem Nyai Hj. Kinanah Syubli

c. Pengurus *Majlis A'wan*

Majlis A'wan merupakan badan pelaksana harian *Dewan Ri'asah*, selain sebagai Badan Pengawas juga aktif berperan sebagai konsultan Biro-biro sekaligus *Mudir Ma'ahid* (pimpinan pondok-pondok) di sentra-sentra pendidikan Pesantren Bani-Djauhari yaitu; *Ma'had Tegal*, *Ma'had Banat*, *Ma'had TMI*, *Ma'had Tahfidh Al-Qur'an* dan *Ma'had Al-Aly* atau IDIA.

Majlis A'wan merupakan kader-kader yang dipersiapkan untuk menggantikan para kiai di jajaran *Dewan Ri'asah* nanti. Oleh karenanya *Majlis A'wan* ini sebagai barometer wajah generasi ke-3 bagi eksistensi Pesantren Bani-Djauhari, sehingga anggota *Majlis A'wan* sebagian adalah para putra-putra kiai dikalangan *Dewan Ri'asah*.

Anggota *Majlis A'wan* berjumlah 18 orang yang dibebani amanah sesuai dengan tugasnya masing-masing, mulai dari Badan Pengawas, Pengurus Yayasan dan Konsultan Biro-biro sebagai berikut :

Ketua	: KH. Fauzi Rasul, Lc
Wakil Ketua	: KH. Moh. Fikri Husain, MA.
Anggota	: KH. Moh. Marzuqi Ma'ruf KH. Fadli Fatrah, S.Sos.I Drs. KH. Abu Siri Sholehoddin

Biro Kaderisasi : KH. Saifurrahman Nawawi
 Anggota : KH. Abdullah Zaini, Lc.,
 KH. Imam Syafi'ie, S.Pd.I
 Moh. Basri As'ad, S.Pd.I.,

Semua personalia di jajaran *Majlis A'wan* diatas, terlihat merangkap jabatan di beberapa kepengurusan di lingkungan organisasi Pesantren baik di yayasan, biro-biro, divisi, maupun sebagai konsultan-konsultan organisasi.

d. Pengurus Yayasan Pesantren Bani-Djauhari (YPPAP)

Pengesahan Anggaran Dasar *Dewan Ri'asah* Pesantren Bani-Djauhari dan perubahan Anggaran Dasar YPPAP membawa dampak signifikan dalam restrukturisasi dan reformasi komposisi YPPAP sesuai dengan aturan-aturan yang termaktub di Anggaran Dasar YPPAP yaitu; Pembina (*Dewan Ri'asah*), Pengurus, dan Pengawas (*Majlis A'wan*).

Pendirian pesantren dan YPPAP berdasarkan terbaru Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI., bernomor C-2774.HT.01.02.TH 2006 (T.D/14.08.08) dengan formasi kepengurusan Yayasan Pesantren Bani-Djauhari Prenduan (YPPAP) terdiri dari komposisi sebagai berikut :

Konsultan	: Lora H. Taufiq Abd. Rahman, MA.,
Ketua	: KH. Muhammad Marzuqi Ma'ruf
Wakil Ketua	: KH. Fadli Fatrah, S.Sos.I.
Sekretaris I	: Ust. Musleh Wahid, S.Pd.I
Sekretaris II	: Khoiri Sariman
Bendahara	: Ust. Subeki, S.Ag
Bendahara II	: Ust. Mujib Noer Amien
Tata Warkat	: Ust.Abdul Bari El-Baka dan Ust. Asha A.
PJPT	: Ust. Totok, Ust. Agus Saliem dan Ust. A. Anwar
Humas	: Ust. Hermanto Kholil dan Ust. Dhofir Munawwar

Tata Warkat dalam struktur ini adalah pusat intensifikasi, inventarisasi dan korespodensi surat masuk dan keluar Pesantren Bani-Djauhari. Tugas utama Tata

Warkat adalah menata, mengatur, mengelola dan menginventaris surat masuk dan keluar YPPAP, serta sebagai laporan kepada publik kemajuan program dan kegiatan kepanitiaan di Pesantren Bani-Djauhari yang setiap tahun diabdite sesuai dengan program dan kegiatan yang ada di Pesantren Bani-Djauhari selama satu tahun.

4. Program Pengembangan Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Sumenep

a. Biro Pendidikan dan Pembudayaan

Secara struktural, Biro Pendidikan dan Pembudayaan adalah salah satu pengurus harian YPPAP yang berfungsi sebagai penanggung jawab harian dalam kebijakan dan pelaksanaan program pendidikan di Pesantren Bani-Djauhari di seluruh sentra-sentra pendidikan, mulai dari tingkat Pra-sekolah, Pendidikan Dasar dan Menengah, hingga Perguruan Tinggi (T.D/14.08.08) sebagaimana pada lampiran Struktur Pesantren Bani-Djauhari di akhir laporan disertai ini.

Dalam pelaksanaanya, Biro Pendidikan dan Pembudayaan ini memiliki tiga Divisi utama yaitu; Guru Master (GM), *Markaz Lughat* (Pusat Bahasa), dan Majelis Pertimbangan Organisasi (MPO).

(1). Divisi Koordinator Guru Master (GM)

Divisi GM ini berfungsi sebagai lembaga koordinatif bagi pelaksanaan program-program dan sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pembudayaan di semua sentra-sentra pendidikan dilingkungan YPPAP.

Keberadaan GM ini sangat penting dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kurikulum, profesionalisme para tenaga pendidikan dan mutu pendidikan di Pesantren Bani-Djauhari.

Ada 4 tugas utama yang harus dilakukan oleh para GM, dalam kaitannya dengan bidang edukasi yang menjadi asuhannya, antara lain;

- Mengefektifkan proses pembelajaran dan pembudayaan sehari-hari, baik yang bersifat intra, ekstra, koo-kurikuler, maupun bimbingan dan penyuluhan,
- Pembinaan guru bidang edukasi, baik secara formal, ataupun informal, individual ataupun kelompok,
- Pengembangan kurikulum/bidang edukasi, dan
- Pelaksanaan kontrol dan evaluasi terhadap proses pendidikan dan pembudayaan yang telah digariskan.

(2). Divisi *Markaz Lughat*

Divisi Markaz Lughat (pusat bahasa) merupakan pusat strategis dalam mengembangkan bahasa santri. Pembinaan bahasa di Pesantren Bani-Djauhari ditekankan pada penguasaan keterampilan dasar kebahasaan (*basic language*), baik keterampilan mendengar, membaca, menulis, berbicara, maupun menterjemahkan. Dengan bekal-bekal yang dimiliki oleh para santri, mereka akan mampu mengaplikasikannya dalam kenyataan hidup sehari-hari, baik dalam kegiatan belajar, beribadah, pergaulan dan sebagainya. Bahkan dengan bekal keterampilan berbahasa asing yang mereka mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan menyampaikannya kepada orang lain.

(3). Divisi Koordinator Majelis Pertimbangan Organisasi (MPO)

Pendidikan kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari merupakan salah satu program yang sangat signifikan. Pendidikan ini tidak hanya diberikan dengan

penyampaian teori-teori kepemimpinan saja, melainkan diusahakan agar dipraktekkan langsung dalam situasi yang khusus, sehingga para santri setelah kembali ke masyarakat mampu menjadi pemimpin masa depan yang berkualitas.

Untuk kepentingan pendidikan tersebut, maka di setiap lembaga dibawah naungan Pesantren Bani-Djauhari mempunyai organisasi-organisasi, yang merupakan media latihan bagi para santri, penyambung aspirasi mereka dan upaya untuk membantu pimpinan dalam menjalankan program lembaga. Dalam menjalankan kegiatan sehari-harinya, organisasi-organisasi ini dikoordinasi oleh sebuah lembaga yang berada secara terstruktur dibawah tanggung jawab *idarah ma'had* (pusat administrasi pondok) masing-masing.



Foto 4.2 : Kantor Ikatan Santri Mu'allimin al-Islamiyah (ISMI)
Pesantren Bani-Djauhari

Foto diatas mempunyai arti bahwa organisasi santri sekalipun mempunyai ruang sidang pengurus Ikatan Santri Mu'allimin al-Islamiyah (ISMI) merupakan organisasi setingkat OSIS disekolah, menunjukkan perhatian pada kolektivitas keputusan sebagai bagian dari masyarakat santri moderen.

Saat ini ada 6 organisasi santri yang ada dilingkungan Pesantren Bani-Djauhari Prenduan. Organisasi-organisasi tersebut adalah; (1) ISPAL (Ikatan Santri Pondok Tegal Pesantren Bani-Djauhari Prenduan), (2) ISMI (Ikatan Santri Mu'allimien Al-Islamiah Pesantren Bani-Djauhari), (3) OSPA (Organisasi Santriwati Pondok Putri I Pesantren Bani-Djauhari), (5) ISTAMA (Ikatan Santriwati Tarbiyatul Mu'allimat Al-Islamiah Pesantren Bani-Djauhari), (4) RITMA (Robithotut Thalabah Bi Ma'had Tahfidzh Qur'an Pesantren Bani-Djauhari Prenduan), dan (6) BEMI dan DKM (Badan Eksekutif Mahasiswa IDIA dan Dewan Kehormatan Mahasiswa IDIA).

b. Biro Dakwah dan Pengembangan Masyarakat

Dakwah merupakan sarana untuk menyerukan kebajikan kepada setiap muslim kapan pun dan di manapun kita berada (*huitsu ma kunta*). Setiap gerak kehidupan kita merupakan dakwah bagi diri dan orang lain. Dalam berdakwah Pesantren Bani-Djauhari menggunakan pendekatan *dakwah bil hal*, sebagai dakwah yang paling efektif dan paling mengena pada sasaran. Oleh karena itu Biro Dakwah dan Pengembangan Masyarakat diharapkan bisa terus menerus mengembangkan sayapnya dengan melakukan langkah-langkah konkret, kreatif dan inovatif. Konkret artinya seluruh program yang ada harus dijalankan dengan jelas sesuai mekanisme dan distribusi kerja yang ada. Kreatif merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan manajemen pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, tentunya kreatif dalam mengemas dakwah. Inovatif merupakan kelanjutan dari kreativitas agar komunitas Pesantren Bani-Djauhari dalam

melaksanakan agenda kerja yang sudah dicanangkan selalu melakukan perubahan dan pengembangan sesuai dengan situasi, dan kondisi demi tercapainya tujuan.

Pesantren Bani-Djauhari dalam mengembangkan amanah yang suci saat berdakwah dan mengembangkan masyarakat mendistribusikan kerja pada Divisi Ta'mir, BPSK, RASDA.

1). Divisi Takmir

Ta'mir Masjid Jami' Pesantren Bani-Djauhari dengan visi "Muslim yang Berjiwa IMTAQ dan Berwawasan IPTEK". Dalam mewujudkan visi ini para pengurus Ta'mir melakukan kegiatan yang diprogram melalui kemegahan masjid jami' Pesantren Bani-Djauhari. Dari kemegahan itulah justru sebagai cambuk untuk mengintensifkan kegiatan-kegiatan yang di programkan. Masjid dijadikan sebagai sentra dakwah bagi kiai-kiai Pesantren Bani-Djauhari untuk memberikan mutiara-mutiara hikmah kepada santri, guru dan masyarakat sekitar.



Photo 4.3 : Masjid Jamik tempat aktivitas ibadah dan belajar al-Qur'an santri Pesantren Bani-Djauhari

Masjid dan kegiatan santri dimasjid pada foto diatas menunjukkan bahwa aktivitas belajar tidak selamanya harus dikelas, demikian juga masjid bukan saja sebagai tempat sholat, melainkan masjid sebagai pusat pendidikan dan ibadah *ghairu mahdhah* lainnya yang bernilai pendidikan dan ibadah.

Peran Ta'mir terasa lebih hidup dari tahun ketahun dengan berbagai pembinaan kepada seluruh santri maupun guru menyangkut aktivitas ibadah, pendidikan dan kegiatan yang dilaksanakan didalam masjid dibawah pengawasan ketua Ta'mir. Beberapa program seperti bimbingan praktek sholat berjemaah yang baik dan benar, mengintensifkan pengajian mingguan lewat kuliah subuh, melakukan kontrol pelaksanaan ibadah amaliah dan lain sebagainya. Selain itu dengan menghidupkan kelompok-kelompok imarah masjid baik santri senior maupun guru-guru jam'iyatul qurro' dan jamaah tahfidhul qur'an serta pembinaan akhlaq santri maupun guru dalam bermu'amalah ma'a Allah dan ma'a an-nasa, dan lain sebagainya, dengan harapan akan mampu meminimalkan pelanggaran-pelanggaran syariah dan mampu meningkatkan kualitas ibadah mereka;

- Melalui falsafah "*la sholata illa bil jama'ah wa la sholata li jari al-masjid illa fil-masjid.*
- Menghidupkan dakwah bil Lisan.
- Mengintensifkan pembinaan Jam'iyatul Qurro' dan Jama'ah Tahfidhul Qur'an.

(2). Divisi BPSK (Balai Pengobatan Santri dan Keluarga)

Balai Pengobatan Santri dan Keluarga (BPSK) merupakan sarana khusus untuk memberikan pelayanan kepada santri dan keluarga dalam bidang kesehatan, hal ini sebagai bentuk riil kepedulian Pesantren Bani-Djauhari dalam bidang

kesehatan dengan filosofi “*al-Aqlus salim fi jismis salim*” dalam jiwa yang sehat terdapat dalam raga yang sehat. Dalam usianya memasuki tahun ke 12 BPSK mampu bersaing dengan balai pengobatan lainnya, layaknya rumah sakit telah menyediakan UGD (Unit Gawat Darurat) sebagai sarana antisipasi pasien yang membutuhkan perawatan intensif dan mendesak.

(3). Divisi Radio Swara Dakwah Pesantren Bani-Djauhari (RASDA FM)

Dalam memaksimalkan strategi dakwah, Radio Swara Dakwah Pesantren Bani-Djauhari (RASDA FM) merupakan divisi paling anyar di bawah naungan Biro Dakwah dan Pengembangan Masyarakat. Walaupun masih berusia seumur jagung namun tidak diragukan lagi kiprahnya ditengah-tengah masyarakat sangat positif, meski masih banyak pembenahan-pembenahan yang perlu dilakukan oleh divisi RASDA FM ini. Sebagai sebuah sarana untuk menyebarluaskan dakwah, RASDA FM selalu mencari format atau strategi dakwah serta melakukan inprovisasi yang lebih efektif dan efisien demi tercapainya terobosan-terobosan manajemen yang sempurna.

(4). Divisi Lembaga Pengabdian dan Pengembangan Masyarakat (LPPM)

Beberapa program yang digelar LPPM adalah :

- Pengajian mingguan, pada hari Selasa (Selasaan) jam 15.30 s/d selesai, disiarkan langsung melalui RASDA FM dengan tujuan agar masyarakat yang tidak ikut langsung dalam pengajian tersebut bisa mengikuti melalui siaran radio. Sedangkan para pembicara dalam pengajian mingguan tersebut adalah para pengurus *Dewan Ri'asah* dan *Majlis A'wan*.

- Pengajian tengah bulanan. Dilaksanakan setiap malam kamis minggu pertama dan minggu ketiga bulan hijriyah, hanya saja pengajian tengah bulanan ini untuk masyarakat sekitar pondok. Pelaksanaannya dipusatkan di dua tempat yaitu; untuk minggu pertama di *dhâlèm* (kediaman) KH. Moh. Tidjani Djauhari, MA (*al-maghfurlah*) dengan pokok bahasan utama masalah aqidah, dan minggu ketiga dipusatkan di *dhâlèm* (kediaman) KH. Moh Idris Jauhari, dengan pokok bahasan utama masalah mu'amalah. Pengajian tengah bulanan ini didahului dengan pembacaan surat Yasin atau Tahlilan, kemudian dilanjutkan dengan pemberian materi yang pada kitab-kitab klasik (*ktutub al-turats*) dan diakhiri dengan dialog.
- Pengajian bulanan. Kelompok pengajian ini khusus guru-guru putri (*asatidzah*) yang sudah berkeluarga dan ibu-ibu guru sebagai pendamping suami yang *mujahid tarbiyah*. Pelaksanaannya pada sore hari setiap tanggal 1 bulan hijriyah, bertempat di kediaman pengasuh putri Dra. Hj. Nyai Anisah Fatimah Zarkasyi. Pengajian ini diasuh langsung para Nyai, selain pembinaan mental spiritual dan bimbingan rohani yang menjadi bahasan utama setiap kali pertemuan, juga membahas masalah-masalah yang berkembang dikalangan santriwati, dalam rangka menemukan akar permasalahan dan solusinya.

c. Biro Kaderisasi dan Alumni

Bagi Pesantren Bani-Djauhari, Biro Kaderisasi dan Alumni berfungsi sebagai penanggung jawab harian dalam penyiapan kader-kader penerus, dengan program IKBAL, LPKK, LPGT.

1). Ikatan Keluarga Besar Pesantren Bani-Djauhari (IKBAL)

Ikatan Keluarga Besar Pesantren Bani-Djauhari (IKBAL) saat ini telah memasuki umur kesembilan setelah pembentukan pertama pada hari ahad tanggal 25 Sya'ban 1417 H bertepatan dengan tanggal 05 Januari 1997 M., sebagai wahana silaturahmi dan ukhuwah Islamiyah yang berbentuk peguyuban bagi seluruh keluarga besar Pesantren Bani-Djauhari Prenduan. Setelah mengadakan perluasan Korda Mekah-Jaddah (01 Januari 2000) dan Korda Mesir (12 Januari 2000), beberapa tahun kemudian tanggal 23 Juli 2006 IKBAL negeri jiran Malaysia dilantik dengan menetapkan kepengurusan para alumni yang ada di Malaysia, baik sebagai mahasiswa atau tenaga kerja sebagai berikut.

Para pimpinan Pesantren Bani-Djauhari dalam kunjungan ke Malaysia dalam rangka pelantikan juga menyempatkan ke Universitas di Malaysia, dengan harapan mendapat tanggapan yang positif sehingga terjadi peluang-peluang kerjasama terutama bagi alumni yang belajar di Malaysia.

2). Lembaga Pengembangan Kader Khusus (LPKK)

Di Pesantren Bani-Djauhari, lewat bagian pembinaan kader dalam tahun-tahun terakhir ini terus menjadi program kaderisasi sebagai preoritas utama dengan metode pengembangan-pembinaan. Ada dua jenis kader yang dipersiapkan oleh pondok ini; kader umum yang berupa *khairu ummah* (SDM yang berkualitas dan kader khusus yang sengaja dipersiapkan untuk melanjutkan estafet perjuangan para pendiri Pesantren Bani-Djauhari (lebih kepada kekerabatan), biasanya mereka kuliah diperguruan tinggi luar dan dalam negeri dengan jenjang mulai S1 hingga program Doktor, seperti KH. Syaiful Islam

Jamaluddin, MA sekarag sedang menempuh (program Doktor di UII Yogyakarta), H. Fathurrahman Yahya (Program Doktor Az-Zaytun Tunisia), Lora H. Ach. Fauzi Tidjani dan Lora H Taufiqurrahman (program Doktor di Khurtum Sudan), Lora H. Muhtadi (program Doktor di UGM Yogyakarta), beberapa Ustadz mengikuti program Magister; Ust. Fattah Syamsuddin Lc. (UKM Malaysia), Ust. Nuruddin, S.Pd.I (ITS Surabaya), Ust. Hamzah Arsa, S.Pd.I (UNJ Jakarta), Ust. Abd. Qodir Jailani (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), Ny. Nazlah Hidayati, Lc. (UGM Yogyakarta), Ny. Hj. Shofiyah Tidjani, Lc. (UI Jakarta), Ny. Hj. Aisyah Tidjani, Lc. (UII Yogyakarta), Drs. H. Ja'far Shodiq (UNIP Palembang), H. Moh. Suaidi, Lc. (IAIN Sunan Ampel Surabaya), Ust. Ikbal (IPB Bogor), dan beberapa kader menyelesaikan studi S1; Ainurrahman (UIN Yogyakarta), Moh. Fathol Bahri (Unisma Malang), Moh Azhar Amrullah (Al-Azhar Kairo), Ahmad Shiddiq (Al-Azhar Kairo), Kadarisman (Al-Azhar Kairo), Ahmad Riyadi (Al-Azhar Kairo), H. Tolak Imam (Al-Azhar Kairo), Moh. Ali Mufi (Al-Afghol Yaman), Syaiful Bahri (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), Zainul Muhtadin (ARC Bandung), Mahfudh (LIPIA Jakarta), Ibnu Arabi (UIN Malang), Nailurrahman (IAIN Sunan Ampel Surabaya), Imam Zarkasyi (Al-Azhar Mesir), Ach. Habibi Walidi Kutub (UMM Malang), Aief Bahtiar (ITS), Nyai Hj. Afifah Tidjani (ISID Gontor), Nuril Asyifa Misbah (UGM). Berdasarkan daftar nama-nama mahasiswa tersebut diatas merupakan kader-kader yang sebagian besar berasal dari keluarga besar dan pengauh Pesantren Bani-Djauhari Prenduan.

3). Lembaga Pembinaan Guru Tugas (LPGT)

Lembaga Pembinaan Guru Tugas (LPGT) merupakan asset ummat yang semakin bertambah setiap tahunnya, terutama kepercayaan masyarakat luas

kepada AL-AMIEN Prenduan. Saat ini jumlah lembaga pemohon guru tugas berjumlah 221 lembaga, namun karena terbatasnya tenaga guru tugas, hanya dipenuhi sebanyak 56 lembaga pemohon.

4). Forum Silaturahmi Kyai Pengasuh Pondok Pesantren, Masjid, Madrasah dan Musholla (Forsika dan P3M)

Selain menjalin hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan melalui guru tugas, Pesantren Bani-Djauhari juga menjalin hubungan melalui Forum Silaturahmi Kyai Pengasuh Pondok Pesantren, Masjid, Madrasah dan Musholla (Forsika dan P3M). Pada awalnya forum ini sebagai wahana silaturahmi para kiai dilingkungan sekitar Pesantren Bani-Djauhari sebagai wujud kepedulian pada lembaga-lembaga disekitarnya, hingga pada tanggal 6 September 2000 dihadiri sekitar 70 kiai bertempat di Auditorium TMI Putra berasal dari lembaga pendidikan, Pondok Pesantren, Masjid, Madrasah dan Musholla.

d. Biro Ekonomi dan Sarana

Biro Ekonomi dan Sarana adalah Biro yang menangani masalah prekonomian dan pengembangan sarana fisik di Pesantren Bani-Djauhari, melalui unit-unit usaha KOPONTREN, BUNK, P3SF, P3TW.

1). Koperasi PP. (KOPONTREN)

Koperasi Pesantren berdiri bersamaan dengan pendirian Pesantren Bani-Djauhari, pada perkembangannya Kopontren Pesantren Bani-Djauhari berbadan hukum No. 6531/BH/11/1989 pada bulan Februari 1989 berfungsi sebagai perangkat penunjang perekonomian dan dinamika kehidupan Pesantren Bani-Djauhari. Disamping pula sebagai simulator pengembangan masyarakat secara

sosial ekonomi dan sebagai motivator pembangunan masyarakat di dalam dan diluar Pesantren Bani-Djauhari.

Dari laporan RAT pada bulan Romadlan 1426 H, Sisa Hasil Usaha (SHU) yang diperoleh selama satu tahun 2005 sebesar Rp. 109.027.514,- yang diperoleh dari unit toko bangunan, Usaha Kesejahteran Keluarga (UKK), Unit Tahu Tempe, Unit Home Industri, Unit Rental Komputer, Unit Wartel.

2). BUNK

BUNK (Badan Usaha Non Koperasi) merupakan wadah usaha no Koperasi melalui Unit Usaha Percetakan, Unit Jasa Transportasi, Unit Pengolahan Rajungan (*Processing Crab*) dan Bidang Usaha Lainnya; seperti Pabrik ES, SPBU, Peternakan, Perkebunan dan lainnya dapat menjadi income pendapatan dalam pembiayaan Pesantren Bani-Djauhari.

3). P3SF

Pelaksana Pengadaan dan Pemeliharaan Sarana Fisik (P3SF) adalah divisi yang khusus menangani pembangunan dan sarana yang ada di Pesantren Bani-Djauhari dengan cara merenovasi sesuai kebutuhan dan penyempurnaan. Saat ini P3SF sudah melaksanakan pembangunan beberapa sarana antara lain; Pembangunan pondasi gedung sekolah MA TMI Putra dan Putri, Pemasangan Dinding Al-Wathon.

4). P3TW

Pelaksana Pengadaan dan Pemeliharaan Tanah Wakaf (P3TW) pada tahun ini diketuai oleh Ust. Ahsan Hasan S.Sos.I yang khusus menangani pertanahan

seluruh Pesantren Bani-Djauhari. Sampai saat ini tanah wakaf Pesantren Bani-Djauhari mencapai 39,6 ha. Dilihat secara master plan lokasi Pesantren Bani-Djauhari cukup luas, namun ada beberapa lembaga yang masih mengalami kesulitan dalam pembangunan gedung dan fasilitas lainnya, karena keterbatasan lahan dan dana pembebasan tanah, seperti Komplek Pondok Putri I yang diapit oleh sungai disebelah timur dan utara serta disebelah baratnya ada perkampungan penduduk Prenduan. Demikian juga IDIA yang masih mempunyai lahan yang sangat terbatas dalam pengembangannya kedepan, sehingga yayasan membuka penawaran lembar sertifikat tanah wakaf senilai 50.000,- /meter.

e. Biro Pusat Studi Islam (PUSDILAM)

PUSDILAM atau Pusat Studi Islam merupakan lembaga yang dikembangkan di Pesantren Bani-Djauhari dalam rangka memenuhi dua fungsi kelembagaannya, sebagai lembaga studi ke-Islaman serta sebagai lembaga pendidikan Islam, Dakwah dan Kaderisasi. Lembaga studi ke-Islaman, disini berorientasi pada hal-hal yang bersifat teoritis dan konseptual (*al-'ilmu*), dan lembaga pendidikan Islam mengacu pada aspek-aspek implementasi operasional (*al-Hikmah*).

PUSDILAM mencakup studi tentang berbagai aspek; baik yang bersifat personal, sosial atau natural serta meliputi berbagai sektor; ekonomi, budaya, pendidikan atau politik. Pusat studi ini sengaja diberi label Islam karena motivasi dan komitmen pembetukannya berangkat dari, berlandaskan atas, berbingkai dalam, dan bertujuan untuk Islam (baik wahyu ataupun sebagai budaya). Lewat PUSDILAM ini Pesantren Bani-Djauhari membuktikan bahwa diutusny Nabi

Muhammad saw. dengan membawa agama Islam benar-benar sebagai Rahmatan li ‘al-‘Alamien.

Beberapa program unggulan serta melakukan restrukturisasi organisasi di dalamnya ada divisi Kajian, divisi Riset dan divisi Pengembangan SDM., dengan formasi kepengurusan sebagai berikut :

Koordinator	: K. Mohammad Basthomi Tibyan
Direktur I	: H. Lukman Hakim, Lc.
Direktur II	: Drs. Taufiqurrahman, M.Ag
Sekjen	: Bahruddin Pakuwinata, S.Sos.I
Bendahara	: Ahmad Fathurrahman, S.Fil.I
Divisi Kajian	: Anwar Nuris el-Ali, S.Sos.I, Ainur Rofiq Fitrah Sugiarto
Divisi Penelitian	: Bahruddin Pakuwinata, S.Sos.I, Agus Friyanto Zainal Abidin
Divisi Peng. SDM	: Ahmadi Fathurrahman, S.Fil.I Isnaini Ariskiyanto

f. Ma’ahid Tarbawiyah (Pendidikan Kepesantrenan)

1). Pondok Tegal

Pondok Tegal merupakan salah satu bagian dari Pesantren Bani-Djauhari, bahkan dari sinilah cikal bakal Pesantren Bani-Djauhari itu berkembang, diresmikan pada tahun 1952 M. oleh KH. Ach. Djauhari Khotib bersama para ulama dan tokoh masyarakat sekitar. Kemudian jiwa dan semangat perjuangan beliau ditanamkan dan diterapkan kepada generasi-generasi penerusnya sebagai penerus generasi ke II, sehingga Pesantren Bani-Djauhari terus berkembang sampai sekarang. Lembaga pendidikan ini merupakan warisan dari KH. Djauhari Khotib yang kemudian saat ini diasuh oleh KH. Musyhab Fatawi, sepeninggal KH. Musyhab Fatawi, pengelola PP. ini ditangani oleh putra beliau langsung yaitu KH. Muhajiri Musyhab Fatawi dan berinduk kepada PP. AL-AMIEN Pusat. Saat

ini PP. Tegal memiliki lembaga pendidikan formal; Taman Kanak-Kanak (TK) Putra-Putri, Madrasah Ibtidaiyah (Disamakan) Putra-Putri, Madrasah Tsanawiyah (Diakui) khusus Putra, Madrasah Aliyah (Terdaftar) khusus Putra dengan dua jurusan IPA dan IPS, TIBDA (Tarbiyatul Banat Diniyah Pesantren Bani-Djauhari (khusus Putri), Mathlabul Ulum Diniyah (MUD) Awwaliyah – Wustho – dan ‘Ulya khusus Putra.

2). Pondok Putri I

Memasuki usianya yang ke-31 tahun PP. Putri I Pesantren Bani-Djauhari yang didirikan sejak tahun 1973 merupakan PP. pertama yang ada di lingkungan Pesantren Bani-Djauhari dan berkat rahmad, hidayah dan ridlo Allah SWT., sampai saat ini PP. Putri I ini masih tetap eksis menjalankan visi, misi dan obsesinya.

Satu tahun ini Pondok Putri I melalui organisasi pondok Putri I Pesantren Bani-Djauhari (OSPA) terus berupaya meningkatkan praktek ibadah amaliyah dan pembinaan bahasa para santriwati yang difokuskan pada perbaikan ibadah sholat dan *tazwidul mufrodad* serta *insya' al-yaumi* (karangan harian) agar nantinya mereka bisa memperbaiki, memahami, meyakini dan mengaplikasikan segala apa yang diperolehnya dalam kegiatan sehari-hari dan yang lebih penting dari itu mereka dapat mengamalkan ilmunya di tengah-tengah masyarakat kelak.

Pondok putri I ini mengelola 4 kegiatan pendidikan yang khusus untuk putri (*banat*); Tarbiyatul Banat Diniyah Pesantren Bani-Djauhari (TIBDA), Madrasah Tsanawiyah Pesantren Bani-Djauhari (MTsA) telah terakreditasi tahun

2005, dan Madrasah Aliyah Pesantren Bani-Djauhari (MAA) terakreditasi tahun 2004 dan MA Keterampilan.

3). Tarbiyatul Mu'allimien Al-Islamiah (TMI)

Tarbiyatul Mu'allimien Al-Islamiah (TMI) adalah lembaga pendidikan lanjutan tingkat pertama dan menengah yang berbasis dan berbentuk PP. didirikan pada hari Jum'at, 10 Syawal 1371 atau 03 Desember 1971 dengan lama masa studi 6 tahun bagi tamatan SD/MI (program reguler), dan 4 tahun bagi tamatan SLTP/MTs (program intensif).

Kini telah 36 tahun TMI berdiri tegak dan telah menamatkan banyak alumni yang telah pula mendirikan pondok-pondok pesantren. Satu persatu mereka melanjutkan misi dan visi TMI dan menebarkan prinsip dan tradisi (*sunnah*) dimanapun kaki berpijak.

Dalam perjalanannya, TMI telah banyak mengukir prestasi dan pengakuan dalam even-even nasional maupun internasional. Beberapa tahun terakhir prestasi alumni bisa melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi jalur beasiswa penuh di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dan pada tanggal 29 Juli-09 Agustus 2005 santri bersama kontingen Indonesia memenagkan Friendship Award pada European Jamboree di London.

Struktur Ma'had TMI terdapat tiga komponen pusat administrasi penting; *Idarah 'Ammah* (kantor pusat) yang menjadi pusat *Mudir 'Amm* (pucuk pimpinan) yang membawahi ma'had putra dan putri (TMI). Sedangkan *Idarah Ma'had Putra* dan *Putri* bertanggung jawab atas tiga *idaroh Marhalah* (kepala bagian) yang

berada dibawahnya yaitu; *Idaroh Marhalah Aliyah, Idaroh Marhalah Tsnawiyah* dan *Idaroh Marhalah Syu'bah*.

Program pendidikan yang ditekankan di TMI adalah: (1). *Tarbiyah Ruhaniyah* (spiritual education) yang diupayakan untuk mengembangkan sifat *ikhlash* dan *hanief* dalam beribadah dengan berlandaskan kepada 3 hal pokok yaitu; keyakinan-keyakinan atau *aqaid (al-Iman)*, ajaran-ajaran atau *syari'at (al-Islam)*, dan sikap-sikap atau *akhlaq (al-Ihsan)*.

Sedangkan program kurikulum yang diterapkan dalam pemenuhan tiga hal pokok diatas adalah dengan mengemas model pembelajaran terpadu dan terus-menerus selama 24 jam non stop, semuanya diniatkan dan dimaksudkan untuk ibadah, baik *mahdhah* maupun *ghairu Mahdhah*.

Sebagai kegiatan ritual keagamaan murni terikat dengan syarat-syarat dan rukun-rukun tertentu, sehingga di Pesantren Bani-Djauhari Prenduan ibadah *mahdlah* ini ada yang wajib diikuti oleh seluruh santri dan guru, seperti sholat berjemaah lima waktu dan sunnah-sunnah *rowatib muakkadah*, tadarus Al-Qur'an secara individu dan kolektif, qiyamul lail 60 menit sebelum waktu subuh, dzikir, sholawat dan do'a-do'a lainnya, serta ada pula yang bersifat anjuran, seperti sholat-sholat dan puasa sunnah, serta ibadah-ibadah nawafil lainnya.

Sedangkan yang bersifat *ghairu mahlah* meliputi seluruh kegiatan harian (*mu'amalah*) yang tidak termasuk dalam ibadah meliputi tidur, mandi, makan, belajar, mengajar, belanja, bermain, berkomunikasi, bekerja, dan lainnya.

Program-program pendidikan ruhaniyah ini sepenuhnya diback-up oleh semua bidang edukasi yang diterapkan di TMI baik-ulum tanziliyah ataupun ulum kauniyah-, terutama bidang bidang Al-Qur'an, Al-Hadits, al-Aqaid wal-Akhlak,

al-Fiqh, Sirah Nabawiyah dan adab Sopan Santun. Di TMI AL-AMIEN ini ada adagium yang menjadi tradisi dan budaya bahwa setiap pelajaran apapun yang diajarkan kepada para santri harus mengandung dimensi-dimensi ibadah, akidah, syari'ah, dan akhlak yang dievaluasi prestasinya.

(2). *Tarbiyah 'Aqlaniyah* (Intellectual Education) diupayakan dalam rangka mengembangkan sikap kritis santri melalui pembelajaran Komdas A yang berlangsung mulai jam 07.30 s/d. 12.00 dengan 6 jam (*khassah*), durasi waktu tiap-tiap *khissoh* selama 40 menit, diselingi rehat setiap selesai dua jam pelajaran yang terdiri dari 12 bidang edukasi yaitu; Al-Qur'an, Hadis-Siroh, Aqidah Akhlaq, Fiqh, Bahasa Arab, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, MIPA, IPS, Ilmu Pendidikan, Perbandingan agama dan Riset Jurnalistik.

Sementara Komdas B mencakup 5 bidang edukasi yaitu; Pendidikan Kebangsaan dan Kepanduan, Pendidikan Kepesantrenan dan Kepemimpinan, Pendidikan Jasmani dan Kesenian, Pendidikan Kewirausahaan dan Keterampilan Vokasional, serta Pendidikan Khusus Keputrian yang diprogramkan diluar jam sebagaimana terjadwal dalam Komdas A.

Secara substansial pembelajaran Komdas A dan B di bawah tanggung jawab para Guru Master dengan pendekatan, metode, materi, diktat termasuk pengembangan model pembelajaran sepenuhnya direncanakan oleh Guru Master.

(3). *Tarbiyah 'Athifiyah* (Emotional Education). Upaya meningkatkan potensi emosional santri, dipondok ini juga melalui berbagai kelompok keilmuan dan penerbitan. Di kelompok inilah lahir santri penulis, penerjemah, wartawan dan intelektual muda santri seperti Sanggar Sastra Pesantren Bani-Djauhari, Kajian Waraal Qitor (KWQ) TMI Putra, Kajian Orang Orang Pinggiran (KOPI)

TMI Putra, Forum Ilmiah Santri TMI Putra (Fiesta). Sedangkan bidang penerbitan santri TMI adalah; Qolam (Majalah Berbahasa Indonesia) terbit setiap setengah semester, Al-Wafa' (Majalah Berbahasa Arab) terbit setiap setengah semester, Zeal (Majalah Berbahasa Inggris) terbit setiap setengah semester, QA (Jurnal Mini) yang diterbitkan oleh ISMI (Ikatan Santri TMI), QINATA (Majalah Berbahasa Indonesia) diterbitkan oleh perpustakaan ISTAMA.

(4). *Tarbiyah Hirafiyah* (Vokasional Education). Pada dasarnya pendidikan vokasi TMI AL-AMIEN dimaksudkan untuk menanamkan jiwa wiraswastawan dan pekerja keras pada individu santri TMI yang dilaksanakan setiap hari Ahad siang dan Selasa siang yang meliputi bidang keterampilan komputer, elektronika, peternakan, perkebunan, sablon, merangkai janur, home industri, pertamanan, tata boga, menjahit, menyulam, tata rias, bahkan sebagian santri senior diamanahkan untuk mengelola Koperasi pelajar santri TMI.

(5). *Tarbiyah Ijtima'iyah* (Social Education). Pendidikan sosial di TMI dibangun sedinamis mungkin, mulai dari kehidupan di kamar santri, masjid, dapur, kelas, dan sarana-sarana umum seperti ditempat-tempat pelayanan umum, wartel, toko buku toserba, wasis. Semuanya terbingkai dengan nilai-nilai Islami, ma'had, dan tarbawi.

(6). *Tarbiyah Thobi'iyah Bi'awiyah* (Natural Enviromental Education). Di TMI, Pendidikan mencintai lingkungan melalui program *ri'ayatul bi'ah* yang berlangsung secara alamiyah. Ada suatu ungkapan Mudir "Amm Ma'had TMI (KH. Idris Jauhari) bahwa "*tidak ada sampah di pondok ini kecuali yang berasal dari alam*". Artinya bahwa membuang sampah sembarangan bagi santri adalah suatu pelanggaran. Kelompok *ri'ayatul bi'ah* (semacam petugas kebersihan) ini

berkelompok dari 5 – 1 anggota yang bertugas sesuai zona lokasi yang telah ditentukan.

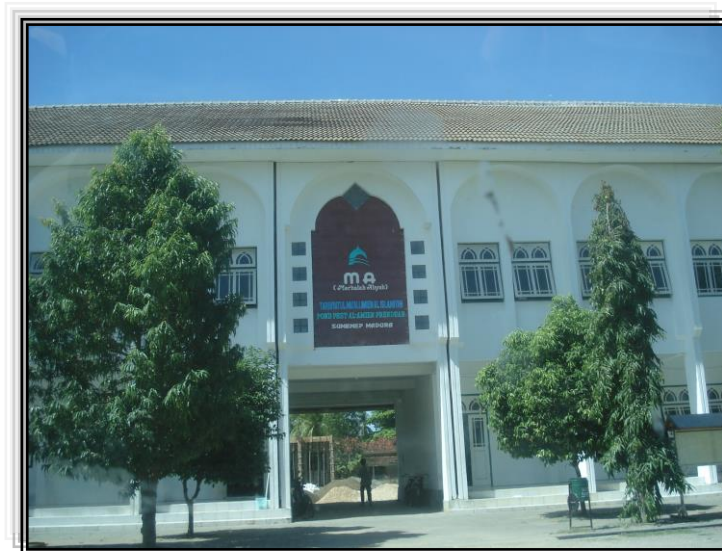


Foto 4.4 : Gedung Madrasah Aliyah Pesantren Bani-Djauhari

Foto diatas menunjukkan bukti refresentatif sebagai pesantren moderen yang mempunyai fasilitas pendidikan yang memadahi. Salah satunya adalah gedung Madrasah Aliyah 2 lantai sebagaimana foto diatas.

4). *Ma'had Tahfidh Al-Qur'an*

Ma'had Tahfidh Al-Qur'an (MTA) Pesantren Bani-Djauhari Prenduan didirikan pada tanggal 12 Robiul Awal 1412 H/21 September 1991 M. Lembaga ini dulunya diasuh langsung oleh *Al-Maghfurlah* KH. Tidjani Dajuhari, MA., dan kini diasuh oleh. KH. Moh. Zainullah Rois, Lc. dan tetap konsisten pada komitmen visi pendirian awalnya terutama menyangkut proses sistematisasi MTA dalam hal manajemen personalia secara struktural maupun fungsional, hingga pada pengembangan kelas MTA lil Banat (putri) pada tanggal 25 Syawal 1425 H/8 Desember 2004 oleh *Dewan Ri'asah* dan *Majlis 'A'wan*.

Adapun Visi dan misi yang dikembangkan adalah nilai-nilai dasar ke-Islaman, ke-Indonesiaan, ke-pesantrenan, kejuangan serta selalu berusaha untuk mengembangkan ke arah yang lebih baik.

Dari sekian banyak sistem pendidikan Islam, MTA memiliki karakteristik dan identitas yang khas dengan menawarkan paket pendidikan konvergen-integratif antara sistem pendidikan sekolah dengan pola pendidikan sistem mu'allimien dan modul pendidikan *ketahfidhan* (baca pondok Tahfidh atau lembaga pendidikan yang bertujuan pada penguasaan hafal Al-Qur'an).

Yang dimaksud "*konvergen-integratif*" menurut sistem MTA Pesantren Bani-Djauhari Prenduan adalah sekolah formalnya terbangun lewat sistem persekolahan SMP dan SMA dengan model sistem yang dikembangkan oleh DIKNAS dan MAK Departemen Agama, pola pendidikan sistem Mu'allimien dengan KMI Gontor dan TMI sebagai *role of model*, serta "ke-Tahfidh-an diformulasikan dalam bentuk upaya pengenalan secara mendalam terhadap isi kandungan Al-Qur'an, penguasaan terhadap disiplin Ulumul Qur'an (ilmu-ilmu Al-Qur'an), dan kemampuan *tahfidh* (menghafal) Al-Qur'an al-Karim.

5). Institut Dirosat Islamiyah (IDIA) atau Ma'had 'Aly (Pesantren Tinggi)

Institut Dirosat Islamiyah (IDIA) / Ma'had 'Aly (Pesantren Tinggi) Pesantren Bani-Djauhari merupakan pendidikan tinggi yang dikelola oleh Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Sumenep. Secara resmi didirikan pada bulan September 1983 dan dirsemikan oleh Bapak Menteri Agama RI H. Munawir Sadzali, MA. Seiring dengan dinamika perkembangan pendidikan pondok pesantren, pada waktu itu kemudian pada tahun 1995 Pesantren Tinggi menjadi

STIDA (Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah) dengan konsenrasi jurusan Bimbingan dan Penyuluhan Agama Islam berdasarkan ijin operasional dari SK. Kopertais Wilayah IV surabaya Nomor 194/K/F-1/P/86 dan SK. Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI., Nomor Dj. II/144/2002. Kemudian pada tahun 1996-1997 membuka jurusan baru Tarbiyah, Program Studi Pendidikan Agama Islam, sehingga STIDA berubah status menjadi STAI (Sekolah Tinggi Agama Islam), hingga dua jurusan diatas mendapat status Akreditasi dari BAN PT dengan Nomor SK. 19/BAN-PT/Ak-IV/VIII/2000., dan saat ini atas kepercayaan masyarakat Madura, kemudiaa tahun 2001-2002 naik pringkat dari Sekolah Tinggi menjadi Institut Dirosat Islamiyah (IDIA) dengan empat program studi yaitu; Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam (Fakultas Dakwah), Pendidikan Bahasa Arab (Fakultas Tarbiyah), Aqidah/Filsafat dan Tafsir/Hadits (Fakultas Ushuluddin).

Program perkuliahan yang ditawarkan IDIA kepada masyarakat dan santri adalah; (1). Program Intensif, Program ini sangat cocok dengan para alumni SLTA yang berhasrat nyantri sambil kuliah, sehingga program ini mewajibkan santri mukim di komplek IDIA serta mengikuti semua aktivitas pendidikan pondok yang dikemas secara integral selama 24 jam, termasuk juga mengikuti kegiatan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) IDIA.

(2). Program Reguler. Program ini disediakan bagi alumni SLTA sebagaimana mahasiswa umumnya yang berhasrat mengikuti kegiatan akademik dan kemahasiswaan dari tempat mereka disekitar IDIA dan tidak diwajibkan mukim di komplek IDIA.

(3). Program Eksklusif. Program ini secara khusus disediakan bagi Forum Komunikasi Pengasuh Pondok, Masjid dan Mushollah (Forsika) dan para Kiai dan para Nyai Pesantren Bani-Djauhari Prenduan yang berkenan menyelesaikan studi khusus fakultas Tarbiyah. Namun sejak tahun 2006-2007 kebijakan IDIA bahwa yang bisa masuk program ini hanya bagi mereka yang meupakan pejabat teras lembaga dengan umur minimal 30 tahun.

(4). Program Diploma 2 (PGSD/PGMI). Program ini sejak tahun 2006-2007 telah diturup. Sebelumnya program ini disedikan bagi para mahasiswa yang ingin menempuh program Diploma 2 terutama bagi para Guru Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah.

(5). Program Akta IV. Program ini merupakan program khusus yang bertujuan memberikan pelayanan program kependidikan bagi mahasiswa program yang memiliki ijazah S1 non pendidikan. Program ini dibuka sejak tahun 2004-2005 hingga sekarang.

Sedangkan sruktur kepengurusan IDIA pada tahun akademik sekarang adalah:

Rektor	: KH. Maktum Djauhari, MA
Pembantu Rektor I	: KH. Syarqowi Dhofir, M.Pd
Pembantu Rektor II	: KH. Fauzi Rasul, Lc
Pembantu Rektor III	: Drs. KH. Syaifurrahman Nawawi
Dekan Fakultas Dakwah	: KH. Moh. Fikri Husein, MA
Dekan Fakultas Tarbiyah	: Drs. Taufiqurrahman, M.Ag
Dekan fakultas Ushuluddin	: KH. Mujammi' Abd. Musyfi, Lc
Kepala BAAK	: Drs. H. Amrullah Umar
Kepala BAU	: Drs. Fathul Mu'in

Secara umum tenaga edukatif IDIA Prenduan dikelompokkan menjadi dua: (1). Tenaga Profesional: Alumni perguruan tinggi terkemuka baik dalam maupun luar negeri, seperti dari; Universitas Al-Azhar Kairo Mesir, Universitas

Madinah, Universitas Ummul Quro Mekkah, Universitas Internasional Islamabad Pakistan, Universitas Punjab Lahore, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Universitas Airlangga Surabaya, Universitas Negeri Surabaya, Universitas Negeri Malang, UIN Jakarta, UIN Yogyakarta dan IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Tenaga Pengabdian: yaitu para guru alumni IDIA yang mempunyai kewajiban mengabdikan di kampus IDIA. Khusus tenaga ini, orientasi penekanannya pada pemahaman psikologi, pembimbingan dan pengarahan mahasiswa secara intensif, selain juga tenaga khusus pendidikan kepesantrenan juga sebagai dosen dan asisten dosen materi kuliah.

5. Manajemen Pesantren Bani-Djauhari

Manajemen Pesantren Bani-Djauhari terpusat dalam sistem *idarah 'ammah* (kantor pusat pondok) terletak di sebelah *dalem* Kyai Moh. Idris Jauhari berdasarkan input data dan program *buttomup*. Sebagaimana diketahui kepuasan di Pesantren Bani-Djauhari tidak bergantung kepada satu kiai sebagai pengambil keputusan tunggal, melainkan berdasarkan keputusan bersama, hal ini tampak dari struktur kelembagaan Pesantren Bani-Djauhari bahwa *Dewan Ri'asah* merupakan badan wakaf tertinggi majlis yang dibantu oleh *Majlis A'wan* sebagai dewan pendamping *Dewan Riasah* dalam melaksanakan tugas-tugas program organisasi.

Struktur kelembagaan Pesantren Bani-Djauhari dapat dikatakan telah mencerminkan struktur organisasi moderen dengan mengedepankan pembagian peran sesuai dengan fungsi masing-masing. Hal ini juga tampak dari Biro-Biro yang ada dalam pesantren, seperti Biro Pendidikan dan Pembudayaan, Biro Dakwah dan Pengembangan Masyarakat, Biro Kaderisasi dan pembinaan Alumni,

Biro Ekonomi dan Sarana serta Pusat Studi Islam. Keseluruhan biro-biro tersebut bertanggung jawab pada kelembagaan sebagai penggerak roda pendidikan dan pengembangan Pesantren Bani-Djauhari.

Kendati sudah menerapkan deversifikasi fungsi dan peran, namun fungsi dan peran kiai di Pesantren Bani-Djauhari tetap memiliki kedudukan terhormat atau sebagai figur sentral yang memegang kendali kehidupan Pesantren Bani-Djauhari. Hal ini menunjukkan bahwa besar kecilnya PP. masih tergantung dari wawasan dan pengaruh kiai dalam pesantren.

Beberapa pelatihan manajemen sebagai langkah awal pembenahan manajemen di lakukan Pesantren Bani-Djauhari agar pengurus YPPAP dapat bekerja secara profesional dan proforsional yang pada gilirannya seluruh program yang diharapkan dan dicanangkan oleh *Dewan Ri'asah* dan kontor pusat (*idarah 'ammah*) sebagai pembina dan pelaksanaa manajemen secara maksimal, dinamis, terarah dan sistematis.

Demikian juga bimbingan untuk mencapai profesionalisme dalam bidang kepemimpinan dan keorganisasian ditingkat organisasi santri telah banyak dilakukan, seperti Pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen (PKM), Pelatihan Dasar Kepemimpinan (PDK), Latihan Dasar Instruktur Dinatrian (LDID), Musyawarah Tahunan, Kampanye Calon Formatur Pengurus Organtri, Pemilihan Umum Calon Formatur, yang berdasarkan bebas, langsung, dewasa dan jujur (BELADEJUR), Kongres Mahasiswa dan lain sebagainya.

Satu-satunya pelaporan secara publik pesantren di Pesantren Bani-Djauhari adalah Warta Singkat (WARKAT) adalah menata, mengatur, mengelola dan menginventaris surat masuk dan keluar YPPAP. sebagai Jurnal Informasi

Tahunan Yayasan Pesantren Bani-Djauhari Prenduan dalam tiga bahasa (Indonesia, Arab dan Inggris). Ini menandakan bahwa ada keseriusan dalam menagani administrasi Pesantren Bani-Djauhari secara kontinu dan sangatlah moderen, sebagai pertanggung jawaban kepada publik, sehingga organisasinya memiliki dinamika, orientasi dan obsesi yang jelas dan terarah. Kemudian Tata Warkat tersebut diterbitkan dalam bahasa asing (Indonesia, Inggris, dan Arab).

Sistem Administrasi Santri (SAS) serta Launching Film Indie Santri Pesantren Bani-Djauhari, saat ini menggunakan *date base* digital dengan sistem PJIT (Pusat jaringan Informasi Terpadu). Hal ini merupakan upaya pengembangan (mengarah) pada sistem Administrasi Pesantren (SAS) Information Communication Technology (ICT) For Education.

Kondisi sosial perkantoran di beberapa unit pendidikan Pesantren Bani-Djauhari, masih terlihat kurang dinamis, hal ini kurangnya kedisiplinan pada waktu, jadwal dan perangkapan jabatan yang ada mengakibatkan pada pegawai yang masuk secara intensif bagaimana layaknya dunia birokrasi. Sehingga ada beberapa aspek yang masih konvensional tata kerja di Pesantren Bani-Djauhari maupun kurang adanya kantor bersama yang representatif sebagai pusat pengendalian dan administrasi pesantren. Dibandingkan dengan pesantren yang ada di wilayah Madura, Pesantren Bani-Djauhari merupakan pesantren yang telah moderen baik secara tata administrasi, relasi dan kepemimpinan, kontrol manajemen serta aktivitas perkantoran yang dinamis.

6. Sistem Peralihan Kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari

Peralihan kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari hingga saat ini diatur dengan mekanisme pemilihan kepemimpinan yang lebih rasional, walaupun masih

terlihat bersifat kekerabatan (*kinship*). Dari anggota *Dewan Ri'asah* secara profesional masih didominasi oleh anggota keluarga besar Pesantren Bani-Djauhari.

Kekerabatan dalam kepemimpinan pesantren, sebenarnya tidak merupakan indikator dari kepemimpinan konvensional. Karena hal ini di Pesantren Bani-Djauhari telah diatur dalam perundangan. Menurut KH. Maktum Djauhari:

ada prosedur tentang pengangkatan kyai di pesantren ini. Beliau harus merupakan alumni, dan harus pernah mengalami menjadi anggota *Majlis A'wan*, sebagai sebuah majlis yang membantu pelaksana tugas para kiyai di *Dewan Ri'asah*. Kalau sekarang nampak banyak dari keluarga kami, itu karena awal berdirinya dulu atas inisiatif keluarga. Namun untuk melanjutkan, kami tetap melakukannya melalui prosedur yang telah ada. Buktinya sekarang kita telah mengangkat dua orang Kiyai KH. Khoiri Husni dan KH. Zainollah Rois menjadi anggota *Dewan Riasah*. Keduanya dari kalangan biasa, satu dari putra nelayan dan satunya lagi putra kalangan pedagang kecil.

Hal ini dibenarkan oleh Bapak Slamet selaku pelaksana yayasan bahwa; formasi *Dewan Ri'asah*, sejak wafatnya KH. Tidjani Djauhari, MA, (2007) terdiri dari; KH. Idris Jauhari (Ketua), KH. Maktum Jauhari, MA (Wakil Ketua), KH. Zainollah Rois, Lc., (Sekretaris), KH. Khoiri Hosni (Bendahara), KH. Fauzi Rasul (Anggota), KH. Bahri As'ad (Anggota), dan KH Ahmad Fauzi Tijani (Anggota).

Dalam perundangan (AD-ART) Pesantren Bani-Djauhari, secara organisatoris *Dewan Ri'asah* bergerak dalam lapangan Pendidikan, Dakwah, Kesejahteraan dan Kaderisasi. Sementara tujuan yang hendak dicapai adalah menjunjung tinggi dan mengamalkan nilai-nilai dan ajaran-ajaran agama Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits, membentuk kepribadian (*character building*) ummat yang beriman sempurna, berilmu luas dan beramal sejati serta memiliki kesadaran untuk beramal sholeh bagi kepentingan agama, nusa dan bangsa, disamping itu pula mempunyai tujuan melaksanakan dakwah dan

pengabdian masyarakat serta mempersiapkan kader-kader *mundzirul qoum* yang *mutafaqqih fid-din* (pemimpin masyarakat yang senantiasa berpegang teguh pada agama).

Dalam melaksanakan amanah suci ini, *Dewan Riasah* dilembagakan dan diformalkan dalam bentuk organisasi yang solid, dengan distribusi dan mekanisme kerja yang jelas, terarah atas dasar hubungan kekeluargaan dalam “jiwa kepesantrenan”.

Dewan Ri'asah Pesantren Bani-Djauhari (DR PPAP) berfungsi sebagai lembaga tertinggi dilingkungan Pesantren. Sebagai Nadzir dari seluruh wakaf dan/atau asset kekayaan pesantren, serta sebagai pendiri dan pembina yayasan dan lembaga-lembaga yang ada dilingkungan pesantren. Ketentuan tentang fungsi, tugas dan wewenang *Dewan Ri'asah* ini diatur dalam Anggaran Rumah Tangga dan ketentuan-ketentuan lain yang diputuskan oleh pengurus *Dewan Ri'asah*.

Untuk mencapai tujuan dan melaksanakan fungsi tersebut, sudah banyak usaha yang dilaksanakan oleh *Dewan Ri'asah*, diantaranya; Memelihara-mengembangkan dan memperluas wakaf dan/atau asset kekayaan pondok pesantren Al-Amien Prenduan sampai ketinggian yang paling maksimal, serta mengelola pondok pesantren agar berkembang menjadi lembaga pendidikan, lembaga dakwah dan kesejahteraan, lembaga kaderisasi dan pusat studi Islam yang referesentatif, berkualitas dan kompetitif, berusaha agar pondok pesantren Al-Amien tetap berjiwa pesantren dan menjadi tempat beramal *lil-lahi ta'ala*, untuk kejayaan Islam dan kaum muslimin (*izzul islam wa al-muslimin*).

Dalam melaksanakan usahanya, *Dewan Ri'asah* mengelola dan mengembangkan sebuah yayasan disebut Yayasan Pondok Pesantren Al-Amien

Prenduan (YPPAP). Hal-hal yang berhubungan dengan yayasan ini diatur dalam ketentuan khusus sesuai dengan Undang-undang, Peraturan-peraturan Perundang-undangan serta Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga *Dewan Ri'asah* (Lihat gambar 3; *Peraturan-peraturan Perundang-undangan serta Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Dewan Ri'asah*).

Keanggotaan DR-PPAP terdiri dari para kiai dan guru senior dengan jumlah keanggotaan sekurang-kurangnya 5 orang, dan sebanyak-banyaknya 11 orang. Saat ini anggota *Dewan Ri'asah* terdiri dari 6 orang kiai sepuh dan memilih salah seorang dari beliau sebagai ketua dewan, yang sekaligus berfungsi sebagai Pimpinan Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan. Sementara anggota lainnya memiliki fungsi yang terstruktur disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing.

Sebagai lembaga tertinggi, DR-PPAP mewakili dan bertindak atas nama pondok baik di dalam maupun di luar, juga memegang kendali dalam menentukan arah kebijakan pondok, melalui sebuah proses musyawarah mufakat sesuai dengan prinsip-prinsip dan sunnah-sunnah pondok yang mengikat seluruh personel pondok pesantren Al-Amien.

Setidaknya ada 5 program pondok yang menjadi tugas *Dewan Ri'asah* sebagai Pembina Yayasan, yaitu;

- a. Menyusun Garis-garis Besar Kebijakan (GBK) Pondok dan Yayasan,
- b. Meningkatkan koordinasi dan konsolidasi serta kerjasama positif kedalam dan keluar pondok,
- c. Memutuskan kebijakan-kebijakan lainnya,
- d. Mengontrol kebijakan GBK dan kebijakan lainnya, dan

- e. Membina SDM yang ada dilingkungan yayasan secara integral melalui lembaga biro dan jaringan yang ada dan bisa dikembangkan.

Selain program pokok yang menjadi tanggungjawab *Dewan Ri'asah*, dewan ini juga memiliki kewenangan terhadap Yayasan, di antaranya;

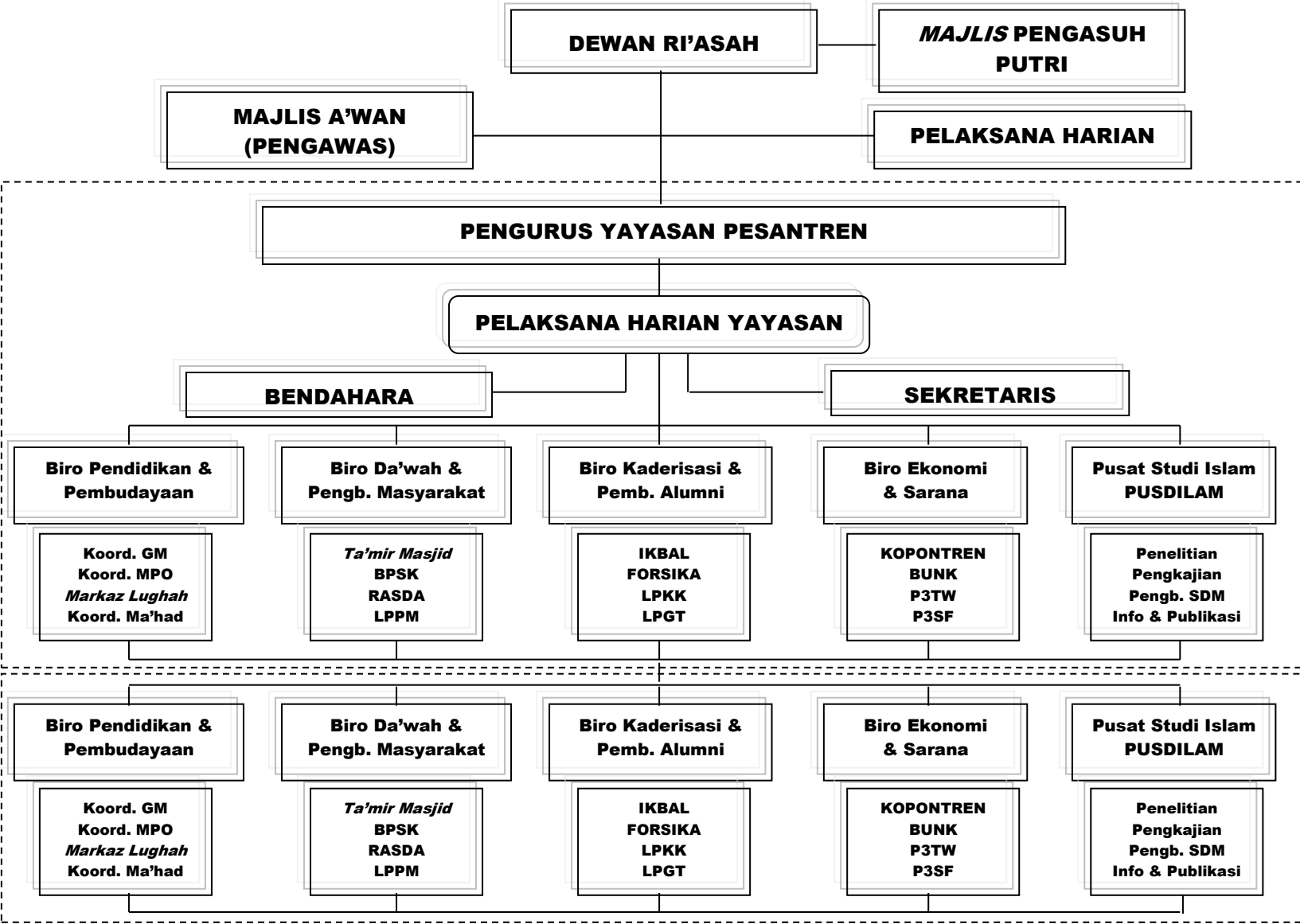
- a. Keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar,
- b. Pengangkatan dan pemberhentian anggota Pengurus dan Pengawas,
- c. Penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan (YPPAP),
- d. Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan,
- e. Penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran YPPAP,
- f. Pengesahan laporan tahunan, dan
- g. Penunjukan likuidator dalam hal YPPAP dibubarkan.

Terakhir pengukuhan kepemimpinan baru *Dewan Ri'asah* di lingkungan Pesantren Bani-Djauhari dilakukan tepat pada saat setelah *almaghfirulah* disemayamkan. Dalam sambutan atas nama keluarga disampaikan oleh KH. Idris Jauhari menyatakan tentang pergantian kepegasuhan Pesantren Bani-Djauhari beralih kepada kakak kandung *almarhum*. Hal ini disaksikan oleh para *ta'ziyin* (para pelayat), *asatidz* dan para santri berdasarkan persetujuan anggota

Dewan Ri'asah. Demikian juga setelah Drs. KH. Asy'ari Kafie (anggota *Dewan Ri'asah*) wafat satu bulan setelah wafatnya KH. Tidjani Djauhari, MA pada saat sama persis dikukuhkanlah KH. Bahri As'ad sebagai pengganti beliau. Sementara KH. Fauzi Rasul adalah menggantikan posisi KH. Idris Jauhari yang saat ini sebagai ketua *Dewan Ri'asah* dan sekaligus sebagai pengasuh Pesantren Bani-Djauhari.

Aktivitas Pesantren Bani-Djauhari dapat di akses melalui jaringan internet dengan kode Wabsite: <http://www.AL-AMIEN.ac.id>. e-mail: AL-AMIEN@gmail.com dan SMS Centre 9999 : AL-AMIEN<space>info.

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PESANTREN BANI-DJAUHARI



Gambar 4.1 : Bagan struktur organisasi Pesantren Bani-Djauhari

B. Profil Pesantren Bani-Syarqawi Sumenep

1. Sejarah Pertumbuhan Pesantren Bani-Syarqawi

Secara demografis, Pesantren Bani-Syarqawi berada di desa Guluk-Guluk, Kecamatan Guluk-guluk Kabupaten Sumenep. Sebuah kabupaten paling timur di pulau Madura. Sedangkan letak Kecamatan Guluk-guluk berada pada paling barat kecamatan yang ada di kabupaten Sumenep \pm 30 km dari kabupaten Sumenep, berbatasan dengan Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan.

Secara geografis, desa Guluk-Guluk ini berada antara $6^{\circ}00^{\circ}$ – $7^{\circ}30^{\circ}$ dengan ketinggian \pm 117 meter dari permukaan laut dengan luas wilayah 1.675.955 ha. dari luas kecamatan Guluk-Guluk yang memiliki lahan seluas 6. 691.316 ha. Sedangkan luas lahan Pesantren Bani-Syarqawi \pm 14 ha.

Wilayah yang cukup luas ini ternyata tidak memberikan harapan penghidupan bagi masyarakat Guluk-guluk karena susunan tanahnya, sebagaimana daerah Madura lainnya cenderung terdiri dari bebatuan berkapur (*lime store rock*) dan sebagian besar tanahnya berjenis mediteran. Sedangkan curah hujan rata-rata pertahunnya 2176 mm, dengan jumlah hariannya kurang lebih 100 hari pertahun.

Di daerah inilah kemudian Pesantren Bani-Syarqawi didirikan pada tahun 1887 M. oleh Kyai H. Moh. Syarqawi. Beliau adalah seorang pendatang yang lahir di Kudus Jawa tengah. Sebelum menetap di Madura, beliau pernah menuntut ilmu di Makkah selama kurang lebih 13 tahun, antara tahun 1285 - 1293 H.

Dalam perantauannya di Makkah beliau menemukan teman hidupnya, Ny. Hj. Khadijah, janda pedagang kaya bernama Kyai Gemma dari Prenduan, sebuah kota

kecil di daerah pesisir selatan Kabupaten Sumenep. Kemudian Beliau berdua pulang dari Makkah dan menetap di Prenduan selama kurang lebih 14 tahun (1293-1307).

Dari Prenduan Kyai Syarqawi bersama istrinya pindah dan menetap di Desa Guluk-Guluk (1887) daerah pedalaman 8 km sebelah utara Prenduan. Setelah beliau menikahi Nyai Qamariyah, seorang gadis desa Guluk-Guluk. Sejak itu banyak anggota masyarakat sekitar berdatangan ke tempat beliau untuk belajar agama dan meminta fatwa. Kyai Syarqawi pada mulanya mengajar masyarakat sekitar membaca Al-Quran serta dasar-dasar pengetahuan keislaman di langgar bambu yang beliau dirikan, hingga kemudian tempat pengajaran itu berkembang dengan tinggalnya beberapa santri bersama beliau yang akhirnya membentuk sebuah pesantren. Kira-kira setelah lima tahun Kyai Syarqawi mendirikan langgar, santri yang mondok sudah lebih dari 100 orang, sedang bilik asramanya kurang lebih 12 buah. Kyai Syarqawi memimpin PPA yang kemudian bernama Lubangsa sampai beliau wafat selama 23 tahun, yaitu tahun 1887-1910 M.

Kemudian kepemimpinan pesantren digantikan oleh K. Bukhari (putra sulung beliau dari istri pertama) dibantu oleh Kyai Imam Karay menantu beliau (yang masing-masing sedang memimpin sebuah pesantren di Desa Prenduan dan di Desa Karay), sedang putra-putra beliau yang lain masih menuntut ilmu di berbagai pesantren di Pulau Jawa. Baru pada tahun 1917 pimpinan pesantren diserahkan kepada Kyai H. Moh. Ilyas Syarqawi (putra sulung dari istri kedua) setelah beliau pulang dari nyantri di berbagai pesantren di Jawa Timur.

Pada masa kepemimpinan Kyai Ilyas yang berlangsung hingga 1959, tercatat banyak perubahan yang terjadi. Selain penambahan santri dan sarana bangunan, pada

tahun 1923 Kyai H. Abdullah Sajjad, adik kandung beliau mendirikan pesantren sendiri dengan nama Latee yang merupakan upaya pembiakan Pesantren Bani-Syarqawi, 100 meter kearah timur dari induknya. Dengan demikian pada saat itu Pesantren Bani-Syarqawi terbagi menjadi dua daerah, yaitu daerah Lubangsa yang dipimpin oleh K.H. Moh. Ilyas, dan daerah Latee yang dipimpin oleh K.H. Abdullah Sajjad. Dan hal ini merupakan awal dari berdirinya daerah-daerah PPA berikutnya.



Foto 4.5 : Asrama santri putra Pesantren Bani-Syarqawi

Pemandangan pada foto asrama santri putra diatas mnunjukkan perubahan pondok pesantren yang selama ini diasumsikan sebagai pondokan yang kumuh berasal dari bangunan atau bilik bambu dan jauh dari aspek-aspek kenyamanan dan kesehatan santri.

Selain itu, perubahan pada intern pesantren adalah mengenai sistem pendidikan. Selain sistem pengajian sorogan dan wetonan (non klasikal) yang

diterapkan sejak pesantren itu berdiri, pada tahun 1933 PPA juga mulai memberlakukan sistem klasikal (madrasah). Perubahan sistem ini merupakan gagasan Kyai Khozin Ilyas, putra Kyai Ilyas Syarqawi, setelah pulang dari nyantri di pesantren Tebuireng Jombang. Sejak itu pula resmi berdirinya sekolah pertama dengan sistem kelas, yaitu Madrasah Ibtidaiyah (MIA) putra. Dan sekolah itu merupakan sekolah pertama di desa Guluk-Guluk.

Bersamaan dengan perkembangan intern pesantren yang cukup drastis itu, masyarakat di sekitar pesantren secara perlahan-lahan mulai mengalami perubahan-perubahan. Menjelang dan sesudah tahun 1920 masyarakat yang sebagian besar mengambil jarak dengan pesantren berangsur-angsur mulai menghilangkannya. Batas yang memisahkan antara keduanya mulai memudar.

Hasil dari proses perubahan itu bisa dilihat dari animo masyarakat sekitar mengikuti pengajian umum yang dibuka oleh Kyai Ilyas dan Kyai Abdullah Sajjad. Lebih-lebih ketika Kyai Abdullah Sajjad bertempat di pesantren barunya, Latee, memperlihatkan kesungguhannya dalam melembagakan pengajian itu dengan mengadakannya secara rutin setiap hari Minggu, maka dari tahun ke tahun, jumlah peminat dan peserta pengajian yang diselenggarakan beliau selalu menampakkan perkembangannya yang cukup mencolok. Sehingga pada tahun 30-an pengajian itu tidak saja diikuti oleh masyarakat sekitar pesantren, tetapi juga oleh tokoh-tokoh masyarakat dari berbagai daerah di kabupaten Sumenep dan Pamekasan.

Pesatnya perkembangan Pesantren Bani-Syarqawi pada masa awal berdirinya tidak lepas dari reputasi para pimpinan pesantren waktu itu, baik sebagai kyai atau pimpinan pesantren maupun sebagai tokoh masyarakat. Hal itu dibuktikan dari

keaktifan mereka tidak hanya di internal pesantren tetapi juga di Ormas-Ormas keagamaan besar waktu itu. Kyai Syarqawi misalnya aktif di organisasi kemasyarakatan tingkat nasional seperti Syarikat Islam (SI). Bahkan kemudian menjadi ketua SI tingkat wilayah Sumenep. Pada masa Kyai Ilyas dan Kyai Abdullah Sajjad memimpin, organisasi-organisasi kemasyarakatan dan gerakan gerakan kemerdekaan semakin banyak bermunculan. Pada tahun 1926 berdiri Nahdlatul Ulama (NU). Kyai Ilyas ditetapkan sebagai ketua NU Cabang Sumenep yang berkedudukan di Pesantren Bani-Syarqawi. Pengangkatan itu dilakukan langsung oleh Kyai Hasyim Asy'ari juga di pesantren ini. Di samping itu beliau juga menjabat ketua Jam'iyah Al-Washliyah tingkat perwakilan Madura. beliau juga aktif dalam pergerakan Masyumi hingga akhir hayatnya. Dalam usaha merebut dan mempertahankan kemerdekaan, pada masa pendudukan Jepang, Kyai Ilyas juga membentuk kekuatan fisik Jundullah, dan pada kemerdekaan membentuk Hizbullah.

Kegiatan organisasi ini mempengaruhi kehidupan pesantren. Sistem klasikal yang diperkenalkan oleh pesantren Tebuireng Jombang dengan madrasah Salafiyahnya dan didirikannya madrasah-madrasah oleh beberapa cabang NU mempengaruhi pula terhadap perubahan sistem pendidikan di Pesantren Bani-Syarqawi, termasuk dikembangkannya sistem klasikal yang mengajarkan pelajaran menulis latin, bahasa Indonesia,berhitung, ilmu bumi dan sejarah umum.

Kyai Abdullah Sajjad, adik Kyai Ilyas, selain terpilih sebagai Kepala Desa Guluk-Guluk, beliau juga menjadi Komandan Barisan Sabilillah untuk daerah Kabupaten Sumenep dan memimpin strategi perjuangan dari pesantren sehingga An-Nuqayah untuk beberapa waktu berubah menjadi markas perjuangan untuk

mempertahankan kemerdekaan-hingga Beliau wafat dalam sebuah ekskusi oleh regu tembak Belanda pada tahun 1947.

Adapun Kyai Khazin, putra sulung Kyai Ilyas, penggagas pembaruan sistem pendidikan di Pesantren Bani-Syarqawi yang aktif membantu Kyai Abdullah Sajjad, pamannya dalam Barisan Sabilillah pada masa pendudukan Jepang Beliau juga mengikuti latihan kemiliteran oleh PETA di Jawa Barat. Sehingga dalam revolusi fisik melawan Belanda Beliau dipilih sebagai ketua Barisan Pemberontakan Rakyat Indonesia (BPRI) pimpinan Bung Tomo, untuk cabang Sumenep yang berkedudukan di Prenduan. Beliau kemudian wafat pada tahun 1947 setelah pulang dari pertempuran di berbagai tempat di Jawa Timur.

Pada masa revolusi fisik itulah akselerasi pendidikan dan pengajaran di Pesantren Bani-Syarqawi menjadi terhambat, sebab seluruh sumber daya pesantren yaitu santri bersama kyai terkonsentrasi kepada pertempuran melawan Belanda dan pesantren pun berubah menjadi markas tentara serta tempat perlindungan. Baru setelah penyerahan kedaulatan dari Belanda kepada Pemerintah Indonesia pada tahun 1950, Pesantren Bani-Syarqawi mulai menata kembali kegiatan pendidikannya. Pimpinan pesantren pada waktu itu sepenuhnya berada di tangan Kyai Ilyas. Dalam menata kembali pendidikan formal yang ada di pesantren, Kyai Ilyas dibantu keponakan Beliau yaitu K.H. Moh. Mahfudh Hosaini.

a. Visi Pondok Pesantren Bani-Syarqawi

PP. Bani-Syarqawi mengemban visi makro; terwujudnya masyarakat Islam madani melalui proses pendidikan yang berkeimanan hakiki, takwa dan berbudi

pekerti luhur yang berpegang teguh dengan Al-Qur'an dan As-Sunnah menurut pahan *Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah*. Sedangkan visi mikronya adalah terwujudnya insan-insan yang berkeimanan hakiki, bertaqwa dan berakhlaq mulia yang digambarkan dalam sifat *tawadlu'*-nya dan tidak mendikotomikan ilmu umum dan ilmu agama, sesuai dengan aliran faham *Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah* madzhab Syafi'i.

b. Misi Pesantren Bani-Syarqawi

Misinya secara makro (jangka panjang) adalah menuju masyarakat Islam madani berhaluan *Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah* madzhab Syafi'i. Seangkan misi mikro (jangka pendek) adalah mensosialisasikan visi, misi (makro) dan tujuan pendidikan Pesantren Bani-Syarqawi, menangani manajemen pondok dan memantapkan kurikulum pondok sesuai dengan misi Pesantren Bani-Syarqawi.

c. Tujuan Pendidikan Pesantren Bani-Syarqawi

Dalam mewujudkan visi dan misi ini Pesantren Bani-Syarqawi membentuk organisasi pendidikan yang mandiri dan berkembang secara alami dalam bentuk sel menuju suatu masyarakat Islam yang menghasilkan insan-insan *Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah* madzhab Syafi'i baik lahir maupun bathin. Secara praktis tujuan itu bertujuan membawa anak didik beriman hakiki, bertaqwa, berbudi pekerti luhur dan mempunyai sifat-sifat dan perilaku lahir-bathin berdasar *Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah* Madzhab Syafi'i.

6. Sistem Nilai dan Budaya Pesantren Bani-Syarqawi

Berdasarkan visi, misi dan tujuan ini, kemudian membudaya dan menjadi sistem nilai yang dianut dalam Pesantren Bani-Syarqawi yaitu nilai-nilai Islam *Ahlus-Sunnah wal-Jama'ah* dengan bermadzhab pada imam Syafi'i. Inilah piranti nilai keagamaan sejak berdirinya, bahkan menurut KH. A. Basitth Abdullah Sajjad dalam karyanya *Pesantren Bani-Syarqawi, Tinjauan Epistemologi dan Sumbangan Fikiran Untuk Pengembangan Keilmuan* (2007) asas ini hingga nanti pada generasi selanjutnya. Sebagai faham *Ahlus-Sunnah wal-Jama'ah-Syafi'i*, komunitas pesantren secara organisatis keagamaan dalam konteks Indonesia mengaktifkan diri dalam organisasi Nahdlatul Ulama', disamping memang berdirinya NU di Sumenep cikal-bakalnya tidak lepas dari peran Pesantren Bani-Syarqawi pada tahun 1926 dan KH. Ilyas selalu ketua NU pertama di Sumenep.

Sementara keperpihakan kepada partai politik, sejak awal terlibat secara partisipasi dalam partai PPP, baru ketika negara mengakomodir dan menganut multi partai, di Pesantren Bani-Syarqawi secara dominan mengalihkan dukungannya kepada PKB sebagai satu-satunya partainya masyarakat NU. Namun demikian, di Pesantren Bani-Syarqawi dalam basis kepartaian tidaklah bersifat primordial sehingga beberapa Kyai ada juga yang mendukung PPP, PBB, PKS sehingga banyak kalangan memandang bahwa Pesantren Bani-Syarqawi merupakan bagian dari komunitas sebagai contoh dari tatanan masyarakat (*civil society*) yang mampu meredam konflik partisan.

Hal ini dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, ideologi keilmuan dari kitab-kitab klasik (*turats*) sebagai pegangan berupa pemahaman aqidah seperti kitab-kitab

Aqidatul Awam, Umul Barahim, Ikhya' Ulum al-Din, Bidayatul Hidayah, Fathul Qorib, Kifayatul Akhyar dan beberapa kitab Imam Syafi'i dan perilaku tasawuf/akhlaq pemikiran Imam al-Ghazali (*al-hujjatul Islam*) yang ditanamkan dan menjadi suri tauladan (*uswah hasanah*) bagi Kyai, Lora, Nyai, dan Santri serta semua masyarakat sekitar.

2. Struktur dan Organisasi Pesantren Bani-Syarqawi

a. *Majlis Masyayikh*

Majlis Masyayikh merupakan lembaga kekeluargaan dari garis keturunan *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad dan KH. Moh. Ilyas. *Majlis Masyayikh* ini adalah dalam rangka mengakomodir dari kepengasuhan pondok-pondok bagian dalam Pesantren Bani-Syarqawi, karena sebagaimana kita pahami, Pesantren Bani-Syarqawi adalah Pesantren federal terdiri dari pesantren-pesantren daerah. Struktur kepengurusan di jajaran *Majlis Masyayikh* saat ini terdiri dari :

Ketua	: KH. Ahmad Basyir AS.
Anggota	: KH. Moh. Mahfoudh Husaini KH. Moh. Ishomuddin AS. Drs. KH. A. Waris Ilyas KH. Abd. Muqsith Idris KH. A. Basith AS., BA., KH. Abbasi Ali

Para beliau diatas diamping selaku personalia *Majlis Masyayih*, beliau juga merangkap selaku Dewan Pengasuh berdasarkan daerah-daerah dari garis keturunan langsung KH. Moh. Syarqawi (pendiri pertama Pesantren Bani-Syarqawi pada tahun 1887 M.) serta sebagai sebagai Pembina Yayasan Pesantren Bani-Syarqawi yang

sejak tahun 1999, organisasi yayasan adalah badan otonom yang menangani asset kekayaan dan waqaf Pesantren Bani-Syarqawi, serta menangani beberapa usaha non pesantren sebagai modal ekonomi pesantren.

b. Pengurus Pelaksana Harian

Dalam pelaksanaan kerja organisasi, *Majlis Masyayikh* dibantu oleh Pengurus Harian dengan personalia sebagai berikut :

Ketua Umum	: KH. A Hanif Hasan
Wakil Ketua I	: KH. A. Naufal Ashien
Wakil Ketua II	: KH. A. Hamidi Hasan
Wakil Ketua III	: KH. Muhammad Muhsin Amir
Wakil Ketua IV	: K. Alawi Thaha
Sekretaris Umum	: K. M. Mushthafa
Wakil Sekretaris	: K. Muhammad Affan
Bendahara	: K. M. Hazmi Basyir
Wakil Bendahara	: K. M. Haimi Ishom

3. Program Pengembangan Pesantren Bani-Syarqawi

Secara organisatoris, Pesantren Bani-Syarqawi mengembangkan dua kelembagaan utama, yaitu; lembaga Pesantren dan Yayasan Pesantren Bani-Syarqawi. Kedua organisasi ini masing-masing berdiri sendiri secara sejajar dan masing-masing menangani seluruh sub-sub lembaga di bawahnya serta unit-unit kegiatan menurut bidangnya dengan payung Pesantren Bani-Syarqawi.

a. Lembaga Pesantren Bani-Syarqawi.

Lembaga ini berupa kepengurusan yang terstruktur, terdiri dari Majelis Pengasuh (*Majlis Masyayikh*), mempunyai otoritas dan wewenang dalam

pengambilan semua keputusan Pondok Pesantren dengan pola komunikasi bersifat instruktif. Sedangkan Pengurus Harian merupakan pihak pelaksana kebijakan-kebijakan itu serta mengatur tata tugas dan penderivasian tugas-tugas itu kepada dan melalui bagian-bagian di bawahnya, menurut aturan mekanisme kerja yang telah ditentukan. Pengurus Harian ini dibantu oleh bidang Kesekretariatan atau sebagai pelaksana administrasi pondok yang berkenaan dengan unit-unit kegiatan berupa biro-biro yang ada di bawahnya. Adapun biro-biro ini terdiri dari :

(1). Biro Koordinasi Pengurus Pesantren Daerah

Biro Koordinasi Pengurus Pesantren Daerah merupakan biro yang mengkoordinasi pesantren-pesantren daerah untuk kegiatan pesantren yang berorientasi keluar, dengan Koordinator K. A. Muhajir Baharuddin (Personalia pengurus biro ini tidak harus representasi santri masing-masing daerah). Hingga saat ini lembaga pendidikan formal yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi mulai dari jenjang Raudlatul Atfal (TK) Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman (STIKA) dengan Program Jurusan Tarbiya dan Syariah.

(2). Biro Pengembangan Bahasa Asing

Pembinaan bahasa ini menekankan pada bidang bahasa asing, baik bahasa Inggris, maupun bahasa Arab dengan kegiatan sebagai berikut :

- ***English Education Program (EEP)***

Bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi internasional dirasa sebagai sesuatu yang signifikan, sehingga sekitar tahun 1953 beberapa pengasuh mulai belajar bahasa Inggris. Komitmen untuk mengembangkan bahasa Inggris di PP Pesantren Bani-Syarqawi semakin kuat, pada tahun 80-an Pesantren Bani-Syarqawi melakukan kerjasama dengan The Asia Foundation dan Volunteers in Asia (VIA). Dengan kerjasama tersebut pada tahun 1983. Pesantren Bani-Syarqawi mendapatkan bantuan tenaga pengajar asing pertama, Thomas Hutchin untuk mengajar selama empat tahun (1983-1987). Kemudian secara berkala sampai dengan tahun 1995, Pesantren Bani-Syarqawi menerima 5 orang tenaga pengajar (Miss Diance, Refael Reyse, Robert Bedecker, Brian Harmon dan Jeffry Robert Anderson). *Native speaker* pertama (Thomas Hutchin) sempat menyusun buku Kamus dan Tata Bahasa (2 jilid) serta buku bahasa Inggris untuk pemula yang sampai saat ini masih dipergunakan mengembangkan bahasa Inggris.

- ***Markaz Dirosah Al-lughah Al-Arabiyah***

Berdirinya lembaga bahasa Arab berawal dari signifikannya bahasa Arab di pondok pesantren, termasuk juga di Pesantren Bani-Syarqawi. Pengembangan bahasa Arab di pesantren ini sebenarnya dirintis di era 70-an, yaitu mulai keikutsertaan pengasuh Pesantren Bani-Syarqawi (diantaranya K.H. A. Basith AS, BA dan K.H. A. Wadud Munir) pada penataran bahasa Arab yang diadakan di Masjid Al-Falah Surabaya, sehingga anggota dari pengembangan bahasa Arab tersebut masih terbatas kepada para masyayikh dengan metode turjumah kedalam bahasa Indonesia.

Pada periode 1989, tepatnya tanggal 2 Agustus, pengembangan bahasa Arab itu mulai dikoordinir dengan perencanaan dan pengembangan program yang dilaksanakan dalam bentuk pola pengembangan yang lebih terorganisir dengan nama "Markaz Dirosah Allughah Al-Arabiyah".

Sedangkan materi yang diberikan adalah dengan sistem mahfudhat, al-turjumah, insya' dan muhadatsah dengan melaksanakan kegiatan kursus yang dilaksanakan setiap minggu dengan empat kali pertemuan serta juga dengan mengaktifkan budaya berbicara bahasa arab dikalangan santri Pesantren Bani-Syarqawi.



Foto 4.6 : Kantor dan Aula Pusat Pengembangan Bahasa Asing Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk Sumenep Madura

Untuk mengembangkan keterampilan bahasa asing santri, pesantren Bani-Syarqawi menyiapkan perkantoran dan aula pusat pengembangan bahasa asing yang representatif sebagaimana pada foto di atas.

(3). Biro Pembinaan Minat dan Keorganisasian Santri

Dalam rangka mengembangkan minat dan bakat serta bidang organisasi santi ini di Pesantren Bani-Syarqawi menyediakan program :

- *Fotografi*

Keterampilan fotografi merupakan lembaga keterampilan yang masih dikelola dibawah naungan Yayasan. Perkembangan keterampilan fotografi setiap tahunnya tak seberapa. Hal ini disebabkan masalah perlengkapan teknis dan perangkat-perangkat fotografi yang kurang memadai.

Sedangkan konsumen lembaga fotografi ini lebih banyak pada santri yang berdomisili di Pesantren Bani-Syarqawi atau juga ada sebagian masyarakat yang di sekitar pesantren atau diluar daerah kecamatan.

- *Jamiyatul Qurra'*

Keberadaan Jamiyatul Qurra' merupakan potensi tersendiri yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi. Sebab dengan adanya ini, sangat dimungkinkan sekali bahwa santri yang mempunyai keterampilan olah vokal dalam tilawatil qur'an dapat melatih suara dan seni membaca di Jamayatul qur'an. Jamiyatul qurra' ini mula-mula dirintis oleh K.H. Amir Ilyas pada tahun 1981. Sedangkan instruktur yang melatih para santri adalah Ust. Mudda'ie (Qari' terbaik nasional MTQ 1998) dibantu beberapa pembimbing lainnya, dengan peserta Jamiyatul Qurra' 110 santri putra dan putri.

- *Sanggar Seni*

Potensi seni dikalangan santri juga menjadi perhatian dari para Pengurus Pesantren Bani-Syarqawi. Hal ini terbukti dengan munculnya sanggar-sanggar seni, yang selama 5 tahun terakhir sudah berjumlah 6 sanggar seni yang berbeda antara santri putera dan puteri. Diantara sanggar-sanggar seni yang ada selama ini adalah Sanggar Kreasi Seni Islami (SaKSI-putera), sanggar Andalas (putera), sanggar Nurani (putera), Sanggar Al-Zalzalah (puteri), sanggar "Pajjer Laggu" (puteri) dan sanggar jejak (puteri).

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pun juga beragam, dari kegiatan-kegiatan pementasan theater, peluncuran antologi, perlombaan-perlombaan seni sampai dengan pengadaan bedah buku seni, simposium dan seminar-seminar.

(4). Biro Pendidikan Keterampilan dan Kewirausahaan

- *Pendidikan Formal*

Sistem pendidikan yang diterapkan di Pesantren Bani-Syarqawi adalah sistem *halaqah*, *wetonan* dan *sorogan*. Sejak tahun 1993 sistem ini dirubah dengan sistem sistem klasikal (*madrasi*) yang dipelopori oleh K.H. Khazin Ilyas. Hal ini dilakukan setelah beliau menamatkan studi di Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang dengan mendirikan madrasah sebanyak 3 kelas. Sedangkan kurikulumnya sederajat dengan kelas 1 Madrasah Tsanawiyah.

Perubahan ini ditindaklanjuti oleh K.H. Mahfoudh Husaini (menantu K.H. Abdullah Sajjad), dengan melakukan perubahan sistem pendidikan, dari sistem

pendidikan madrasah *salafi* (tradisional) menjadi pendidikan madrasah formal. Maka pada tahun 1951 berdirilah Madrasah Tsanawiyah.

Pada perkembangan selanjutnya, dibawah kepemimpinan K.H.M. Amir Ilyas, Madrasah Tsanawiyah diubah menjadi Madrasah Muallimin (IV tahun), kemudian pada tahun 1967 disempurnakan menjadi Madrasah Muallimin lengkap (VI tahun). Namun akhirnya, untuk menyesuaikan dengan peraturan pemerintah, pada tahun 1979 Madrasah Muallimin lengkap dirubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (sederajat dengan SMP) dan Madrasah Aliyah (sederajat SMU), sehingga pada tahun itu pula ada 3 lembaga tingkatan madrasah Pesantren Bani-Syarqawi yaitu; MI, MTs dan MA hingga sekarang.

Perkembangan pendidikan formal di Pesantren Bani-Syarqawi semakin bertambah ketika pada tanggal 13 Oktober 1984 didirikan fakultas Syari'ah PTIA (Pendidikan Tinggi Islam Annuqayah). Pada 5 September 1986, PTIA diubah menjadi STISA (Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Annuqayah). Pada periode selanjutya Pondok Pesantren Annuqayah menambah satu fakultas yaitu fakultas Tarbiyah dengan nama STITA (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Annuqayah) dan pada tahun 1996, STISA dan STITA menjadi satu atap menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) dengan status terakreditasi pada bulan Nopember 2000.

Dalam halaman berikutnya terdapat foto yang merupakan bangunan kampus Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman (STIKA) pesantren Bani-Syarqawi untuk menampung santri senior dan alumni untuk mengikuti pendidikan tinggi dengan jurusan pendidikan Islam (*tarbiyah*) dan hukum Islam (*syari'ah*).

Sejak tahun 1986 itulah, semakin lengkap jenjang pendidikan yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi dengan didirikannya Taman Kanak-kanak "Bina Anaprasa" dengan bekerjasama dengan PKBI dan Japan Internasional Exchange of Culture (JIEC).

Dari semua jenjang pendidikan formal yang ada di Annuqayah, sebagian besar menggunakan Kurikulum Departemen Agama yang diakomodasikan dengan kurikulum Pondok Pesantren Annuqayah. Dari sistem kurikulum ini hanya untuk pelajaran yang sifatnya mata pelajaran umum yang mempergunakan kurikulum Depag, sedangkan untuk mata pelajaran agama mempergunakan kurikulum Pesantren Bani-Syarqawi berupa kitab-kitab klasikal berbahasa Arab (kitab kuning)..



Foto 4.7 : Kampus Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman (STIKA)
Pesantren Bani-Syarqawi

Secara umum lembaga pendidikan formal di Pesantren Bani-Syarqawi merupakan perpaduan antara model dan sistem pendidikan yang klasikal-tradisional dan sistem modern, yaitu dengan mempertahankan tradisi keilmuan *salafiyah* yang

dipadukan dengan pola dan metode modern (*khalaf*) yang dianggap masih relevan dan pada akhirnya dimaksudkan sebagai peningkatan kualitas pendidikan di Pesantren Bani-Syarqawi.

- ***Pendidikan Nonformal dan Diniyah Klasikal.***

Pendidikan nonformal yang dimaksud dalam laporan ini adalah pendidikan diluar pendidikan formal diatas, hal ini dalam rangka melestarikan sisem pendidikan tradisional kepesantrenan. Sehingga Pesantren Bani-Syarqawi terus mengembangkan tradisi pendidikan *wetonan* dan *sorogan* pada jam-jam di luar pendidikan formal, yaitu melalui pengajian kitab klasik.

Tabel 4.1 : Data Lembaga Pendidikan Formal
Pesantren Bani-Syarqawi

NO	NAMA LEMBAGA	STATUS	KURIKULUM
1	TK.BINA ANAPRASA	-	Depag + Dikbud
2	MI. 1 ANNUQAYAH	Diakui	Depag + Lokal
3	MI. 2 ANNUQAYAH	Terdaftar	Depag + Lokal
4	MI. 3 ANNUQAYAH	Diakui	Depag
5	MTs. 1 ANNUQAYAH	Diakui	Depag + Lokal
6	MTs. 2 ANNUQAYAH	Diakui	Depag + Lokal
7	MTs. 3 ANNUQAYAH	Diakui	Depag
8	MA. 1 ANNUQAYAH	Diakui	Depag + Lokal
9	MA. 2 ANNUQAYAH	Diakui	Depag + Lokal
10	MAK. ANNUQAYAH	Diakui	Depag + Lokal
11	STIK. ANNUQAYAH	Diakui	-

Bidang- bidang kajiannya pun terbatas pada materi keagamaan seperti, kajian tafsir, hadist, fiqh, akhlak/tasawuf, dan *ilmu alat*, seperti ilmu nahwu dan ilmu sharraf. Hal ini juga didukung dengan kegiatan pengkajian keagamaan dengan *bahtsul masail* (kajian masalah hukum keagamaan) yang sampai saat ini tetap masih dipertahankan oleh Pesantren Bani-Syarqawi, kegiatan ini biasanya dilaksanakan pada sore hari atau pagi hari (sebelum jam sekolah formal) oleh sebagian besar santri mukim (yang menetap di Pesantren Bani-Syarqawi), disamping para santri kalong (tidak menetap) yang belajar ke Pesantren Bani-Syarqawi.

Selain pengajian kitab klasik tersebut, Pesantren Bani-Syarqawi sudah mengembangkan pendidikan semi formal dengan model Madrasah Diniyah. Madrasah ini dikembangkan oleh masing-masing daerah yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi yang dilaksanakan pada malam hari (dari *ba'da* maghrib sampai dengan jam 20.30 WIB), pendidikan Madrasah Diniyah Klasikal ini diwajibkan bagi semua santri dengan tingkatan yang ada selama ini adalah dari tingkat *Awwaliyah* (dasar) 6 tahun, tingkat *Wustha* (menengah) 3 tahun.

(5). Biro Kesehatan, Lingkungan Hidup, dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Sejak tahun 1978 pemberdayaan masyarakat telah menjadi obsesi Pesantren Bani-Syarqawi terutama melalui pengembangan ekonomi masyarakat. Hal itu muncul setelah melihat kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar pesantren sangat memprihatinkan. Sebab kegiatan keberagaman masyarakat tidak akan efektif bila

tidak didukung oleh layaknya keadaan ekonomi masyarakat. Sehingga kegiatan ini menjadi pilihan *dakwah bil hal* pesantren.

Pengembangan masyarakat dilaksanakan oleh Biro Pengabdian Masyarakat (BPM-PPA). Dalam pembinaannya BPM membentuk kelompok-kelompok masyarakat binaan yang terdiri dari petani, pengrajin dan pedagang kecil dengan memberikan pendidikan pola-pola pertanian inovatif, ketrampilan dan bentuk-bentuk kerajinan baru, serta kredit bahan pertanian dan insentif modal tanpa bunga. Di samping itu, secara intensif BPM memanfaatkan media-media komunikasi tradisional masyarakat seperti pengajian dan sebagainya untuk menyampaikan misi-misi pembinaannya. Melalui media ini proses komunikasi tampak sangat efektif, sebab mengenai kegiatan keagamaan yang terbentuk di desa-desa memiliki kaitan emosional dengan para kyai-kyai sepuh Pesantren Bani-Syarqawi sejak pertama kali dibukanya pengajian untuk masyarakat umum oleh kyai pada masa awal berdirinya Pesantren Bani-Syarqawi.

Bila diklasifikasikan, bidang-bidang garapan BPM, yaitu meliputi a). pengembangan ekonomi pertanian, kerajinan dan *home industries*, b). Pendidikan ketrampilan dan pelatihan, c). Kesehatan. Seluruh kegiatan menggunakan dana yang diperoleh dari masyarakat maupun lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Mengenai hubungan BPM-PPA dengan pihak LSM Seperti LP3ES (mitra pertama BPM-PPA), P3M, Yayasan Mandiri Bina Desa dan sebagainya dianggap sebagai suatu kerjasama yang diperlukan. Dalam menghadapi tuntutan perkembangan masyarakat dewasa ini tidak mungkin pesantren mampu mengatasinya sendiri tanpa bantuan dan kerjasama dengan pihak lain. Untuk program pengembangan masyarakat yang cukup kompleks,

antara LSM dan pesantren dipandang memiliki kesamaan pandangan. Pengembangan masyarakat lapis bawah secara partisipatoris untuk menumbuhkan keswadayaan yang merupakan komitmen kalangan LSM pada dasarnya sejalan dengan pembebasan kaum tertindas serta pemberantasan kemiskinan sebagai perwujudan dakwah bagi kalangan pesantren.

Dengan demikian antara ANNUQAYAH dan LSM dipertemukan oleh komitmen yang sama untuk mengangkat martabat masyarakat lapis bawah. Sehingga masing-masing pihak bersedia berperan dan menyumbangkan apa yang dimiliki. Pihak pesantren dengan pengaruh yang dimiliki berperan sebagai ujung tombak berhadapan langsung dengan masyarakat, sementara pihak LSM dengan keahliannya membuat konsep serta mencari dana. Dan untuk itu, tentu kedua pihak sama-sama memperoleh keuntungan.

- ***Ekonomi Tehnologi Tepat Guna***

Kegiatan yang dilakukan antara lain adalah kegiatan usaha bersama (UB). Kegiatan ini dilatarbelakangi oleh banyaknya anggota masyarakat yang menjadi korban rentenir. Karena terdesak kebutuhan kemudian mereka menggadaikan tanahnya atau pohon kelapanya dan tidak bisa menebusnya kembali. Sehingga mereka semakin menderita karena kehilangan mata pencahariannya. Bentuk-bentuk usaha bersama yang dilakukan antara lain: usaha bersama pengadaan pupuk (melayani segala kebutuhan pupuk petani setempat). Usaha bersama pengrajin tikar (memberikan modal dan mengarahkan para perajin tikar), dan sebagainya.

Langkah selanjutnya, adalah pembentukan koperasi. Untuk lebih mengembangkan dan menguatkan koperasi ini, BPM-PPA mengajak pesantren-pesantren partisipan yang cukup berpengaruh di Kabupaten Sumenep. Kemudian tahun 1987. BPM-PPA mengadakan Lokakarya Perencanaan Program Pengembangan Unit Usaha/Koperasi Lima Pesantren Bani-Syarqawi pada tahun. Kelima pesantren partisipan itu sedang menjalankan koperasi batik, koperasi pelayanan pupuk, koperasi alat-alat tulis, koperasi pertukangan dan koperasi pengrajin genting.

Sedangkan pengembangan teknologi tepat guna (TTG) di PPA dikembangkan sebelum dan setelah latihan TTG di Pabelan Jawa Tengah yang diadakan LP3ES tahun 1980. Tiga orang delegasi ANNUQAYAH yang diikutkan dalam latihan itu mulai mengembangkan beberapa jenis teknologi dengan lebih serius. Selama lima tahun terdapat 12 jenis teknologi yang berkembang di 11 desa dengan 100 orang tenaga terlatih. Adapun TTG tersebut antara lain; (1) Filterisasi/penjernihan/penapisan air, (1980), (2) Pompa hydram. (1980), (3) Mesin penetas telur, (1980), (4) Ferro cement, (1981), (5) Atap Ijuk Semen, (1980), (6) Pompa Tali (1982), (7) Tungku lorena (1981), dan (8) Alat Pemipil Jagung (1982).

- *Pengembangan Ekonomi Pertanian*

Karena rendahnya pengetahuan masyarakat dan masih kuatnya keyakinan mereka terhadap pola-pola pertanian lama yang sudah tidak efektif lagi, maka untuk memasyarakatkan inovasi-inovasi baru pertanian harus dilakukan secara bertahap dan hati-hati. Pertama, adalah menggugah kesadaran petani melalui ceramah-ceramah agama dan pengajian-pengajian. Kedua, memasukkan pola-pola bertani baru dalam

kelompok pengajian dalam kesempatan sehabis ceramah, sambil menjelaskan teknik-teknik penanaman, pemupukan, pemberantasan hama hingga pengolahan pascapanen, sambil juga mengarahkan mereka akan pentingnya penyuluhan pertanian. Ketiga Mengundang jama,ah pengajian dalam penyuluhan pertanian. Sebab sebelumnya jarang sekali petani yang mau menghadiri penyuluhan pertanian. Keempat Mengadakan pelatihan; Latihan Ketrampilan Petani (LTP). Dengan latihan ini para peserta dapat mengenal teknik pengolahan tanah, teknik bercocok tanam jagung, kedelai, dan kacang-kacangan. Mengenal bibit unggul, usaha pembibitan, dan sebagainya. Inovasi bidang pertanian BPM-PPA ini kemudian mengangkat desa Guluk-Guluk dari desa swadaya tahun 1978, menjadi desa swasembada pada tahun 1981.

(5). Biro Pengembangan Sarana dan Prasarana

ANNUQAYAH merupakan pesantren yang berbentuk federasi. Hal itu dimulai sejak Kyai Abdullah Sajjad mendirikan pesantren sendiri yang bernama Latee (1923). Inisiatif itu dilakukan ketika ANNUQAYAH daerah Lubangsa yang didirikan Kyai Syarqawi tidak mampu lagi menampung santrinya. Berdirinya daerah Latee kemudian diikuti oleh berdirinya daerah-daerah lain. Hingga tahun 1972 ANNUQAYAH sudah terdiri dari lima daerah yang seluruhnya diasuh oleh keturunan dan menantu Kyai Syarqawi, sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 4.2 : Perkembangan Daerah
Pesantren Bani-Syarqawi Periode 1887 – 1978

NAMA DAERAH	PENDIRI	TAHUN BERDIRI
Lubangsa	K.H. Moh. Syarqawi	1887
Latee	K.H. Abdullah Sajjad	1923
Nirmala	K.M. Hasan Bashri	1963
Al-Furqan	K.Husein	1917
Lubangsa Selatan	K.H. Moh. Ishomuddin AS.	1972

Seluruh daerah ini mengasuh santri putra dan putri. Untuk menjalankan kegiatannya, setiap daerah memiliki pengurus masing-masing. Tetapi secara keseluruhan Pesantren Bani-Syarqawi ditangani oleh sebuah kepengurusan Majelis Masyayih.

Pada tahun ini (2008), luas areal tanah pesantren hanya sekitar 2,5 ha. Diatasnya berdiri k.l. 150 asrama santri yang hampir seluruhnya terdiri dari bangunan kecil terbuat dari bambu, dihuni oleh 981 orang santri yang menetap, diasuh oleh enam orang kyai dan 44 tenaga pengajar. Juga terdapat 325 santri kalong yang setiap pagi belajar pada sekolah formal yang terdiri dari tingkat Ibtidaiyah dan Muallimin enam tahun. Santri-santri itu sebagian besar berasal dari Kabupaten Sumenep dan yang lain berasal dari beberapa Kabupaten di Jawa Timur yang memang berasal dari keruruan Madura. Selain dari pendidikan formal tersebut, pengajaran dengan sistem lama; wetonan dan sorogan pun tetap berjalan biasa. Selain itu, terdapat pula pendidikan ketrampilan yang mulai digalakkan oleh pemerintah pada awal tahun 70-an.

Sebagai pesantren fiderasi, pesantren Bani-Syarqawi mempunya tempat-tempat pendidikan dan ibadah berupa masing-masing mushollah, namun untuk

kegiatan peribadatan dan berjemaah kubro, di pesantren ini telah dibangun masjid jami' yang megah sebagaimana tampak depan pada foto dibawah ini.



Foto 4.8 : Masjid Jamik Pesantren Bani-Syarqawi

Sebagaimana diketahui pesantren Bani-Syarqawi memiliki satu masjid dan tiga mushalla, dua gedung madrasah dengan enam ruang sederhana. Dan juga terdapat sebuah kantor dengan dua ruang yang digunakan sebagai kantor Pondok Pesantren, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Muallimin dan sebuah ruang Aula Pelatihan.

Selama hampir 30 tahun dari tahun 1950 sampai akhir tahun 70-an, perjalanan Pesantren Bani-Syarqawi sangat lambat. Tidak ada perubahan yang signifikan baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Perkembangan Pesantren Bani-Syarqawi kembali pesat setelah periode 70-an hingga tahun 80-an akhir. Perkembangan jumlah santri dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 : Perkembangan Jumlah Santri Pesantren Bani-Syarqawi Selama 15 Tahun Terakhir (1978 – 1989)

TAHUN	SANTRI	ASATIDZ	KYAI / NYAI	LOKASI
1978/1979	981	44	6 +	2,5 ha
1984/1985	3.037	167	14 + 17	5 ha
1987/1989	3543	210	16 + 17	8 ha
2000/2008	4500	300	20 + 21	25 ha

Pertumbuhan jumlah santri seiring dengan bertambahnya jumlah daerah-daerah yang merupakan bagian integral dari Pesantren Bani-Syarqawi. Daerah-daerah itu berdiri lebih banyak disebabkan oleh tuntutan masyarakat terhadap kyai yang bersangkutan untuk mendirikan pesantren. Hal itu biasanya terjadi setelah kyai itu menikah dan membangun kediaman sendiri di sekitar pesantren. Dengan adanya tempat baru itu, secara berangsur-angsur datang masyarakat yang ingin belajar agama bahkan menetap/mondok. Sehingga saat ini Pesantren Bani-Syarqawi telah terdiri dari 12 daerah dengan sistem kepengurusan yang masih seperti semula. Berikut tabel perkembangan daerah-daerah hingga saat ini.

Dalam 10 tahun terakhir hingga tahun 2008, secara kumulatif dari seluruh daerah yang ada, Pesantren Bani-Syarqawi memiliki sekitar 4.000 santri yang menetap. Mereka berasal dari Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Yogyakarta, Jakarta, Bali, Sumatera, Kalimantan, dan Flores. Fasilitas yang dimiliki, yaitu dua masjid Jamik, sembilan mushalla, 525 asrama santri, 19 perkantoran ditambah kantor masing-masing daerah, 81 ruang kelas, satu unit balai kesehatan dan dua buah gedung kampus sekolah tinggi lantai dua. 102 kamar mandi/toelet, satu perpustakaan

pesantren ditambah 14 perpustakaan daerah dan perpustakaan sekolah. Sedangkan fasilitas transportasi, terdapat tiga unit mobil dan empat unit motor roda dua. Sarana pendukung lain, yaitu sembilan unit komputer dan warung telekomunikasi. Pesantren Bani-Syarqawi juga memiliki satu unit koperasi ditambah sembilan toko/kantin pesantren daerah. Seluruh sarana itu sebagian besar hasil swadaya masyarakat ditambah bantuan dari Lembaga Swadaya Masyarakat, dan instansi pemerintah.

b. Lembaga Yayasan Pesantren Bani-Syarqawi

Yayasan Pesantren Bani-Syarqawi merupakan lembaga yang sejajar dengan lembaga Pesantren, didirikan pada tahun 1984 bertujuan untuk memenuhi persyaratan mendirikan sekolah tinggi. Tetapi akhirnya tugasnya diperluas meliputi pendidikan dasar dan menengah. Selain itu.

Yayasan Pesantren Bani-Syarqawi memiliki unit usaha pertokoan, home industri, peternakan, pertanian dan perkebunan yang menjadi aset dan sumber penghasilan yayasan. Di samping itu, dana yayasan juga berasal dari para donatur. Pada tahun bakti 2007, Yayasan memperoleh pendapatan bersih sebesar Rp. 45.400.888,- dari seluruh usahanya.

Menurut struktur kepengurusan, Yayasan terdiri dari Dewan Pembina yang beranggotakan sejumlah kyai. Ketua Umum dibantu tiga orang ketua bidang, yang menangani keuangan, Pembangunan dan pendidikan. Dibantu oleh dua sekretaris dan dua bendahara. Sedangkan tiga bagian di bawahnya meliputi bagian pendidikan dari TK sampai sekolah tinggi, bagian Tata Usaha dan bagian Usaha. Sedangkan strata paling bawah adalah para perwakilan donatur. Yayasan membawahi lembaga otonom

yaitu Biro Pengabdian Masyarakat yang lebih dulu berdiri. Biro ini menjadi ujung tombak pengembangan masyarakat yang menjadi konsern Pesantren Bani-Syarqawi.

4. Manajemen Pesantren Bani-Syarqawi

Penanganan manajemen di Pesantren Bani-Syarqawi sebagaimana diakui oleh Ketua Pelaksana Harian Pondok Drs. KH. A. Hanif Hasan, merupakan pesantren yang tergolong terbelakang dibandingkan dengan pesantren-pesantren moderen di Madura, maupun pesantren tradisional di Jawa. Namun demikian respon masyarakat pengguna terhadap alumni begitu apresiatif. Ini membuktikan bahwa prestasi santri tidaklah saja dipengaruhi oleh faktor manajemen ini, berarti ada faktor lain yang membuat citra Pesantren Bani-Syarqawi bersinar di masyarakat.

Menurut KH. A. Basith Abdullah Sajjad (2007) daam kumpulan tulisannya mengenai refleksi Pesantren Bani-Syarqawi menyebutkan tentang *idarah khassah* (Manajemen khusus Pesantren Bani-Syarqawi) bahwa Pesantren Bani-Syarqawi sebagai Pesantren federal harus melestarikan salah satu cirinya, yaitu “kesatuan dan persatuan”. Kesatuan adalah syarat mutlak dalam terwujudnya manajemen yang baik karena manajemen itu adalah menyangkut kerjasama. Demikian juga etos kerja untuk menghidupkan Pesantren Bani-Syarqawi harus mengalahkan kepentingan-kepentingan yang lain. Menurutnya, agar manajemen di Pesantren Bani-Syarqawi ini lebih efektif, maka selayaknya penagananya dengan secara *participatry training*, baik dalam membangun motivasi, etos kerja, inventarisasi (administrasi), dasar-dasar manajerial (kepemimpinan), penyelesaian konflik dan *scientific problem solving*.



Foto 4.9 : Rencana Kantor Bersama dan Kantor BPM
Pesantren Bani-Syarqawi

Walaupun tampak belum selesai renovasi pembangunan kantor bersama pesantren dan BPM pada foto diatas, dafahmi bahwa pesantren Bani-Syarqawi bersungguh-sungguh menangani pesantren dengan manajemen yang lebih baik melalui administrasi terpusat. Foto insert kantor BPM diatas merupakan pusat pengendalian program pemberdayaan masyarakat dan pada tahun 1981 mendapat hadiah kalpataru yang diserahkan oleh Presiden Soeharto atas prestasinya sebagai pesantren penyelamat lingkungan melalui BPM.

Berdasarkan pengamatan dilapangan tentang manajemen PP. ANNUQAYAH masih menggunakan sistem manajemen tradisional, baik aspek kepemimpinan kolektif kharismatik, penaganan administrasi pesantren, perencanaan program, maupun aspek-aspek kontrol dan evaluasi. Suasana kantror pesantren terlihat masih

sedikit persoalan yang ngantor, pelayanan publik dan lingkungan kantor yang masih seadanya.

5. Sistem Peraihan Kepemimpinan Pesantren Bani-Syarqawi

Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi bersifat alamiah turun-temurun dari pendiri pertama kepada putra laki-laki, menantu dan kepada cucu aki-laki. Artinya ahli waris pertama adalah anak laki-laki dan senior serta dianggap cocok oleh kyai dan masyarakat untuk menjadi kyai, baik dari segi kealimannya (moralitas/akhlak) maupun dari segi kedalaman ilmu agamanya. Jika hal ini tidak mungkin, misalnya karena pendiri tidak punya anak laki-laki yang cocok untuk menggantikannya, maka ahli waris kedua adalah menantu, kemudian sebagai ahli waris ketiga adalah cucu.

Hal ini dapat dianalisa dari pergantian kepemimpinan sejak meninggalnya pendiri pertama Pesantren Bani-Syarqawi Kyai Syarqawi wafat pada tahun 1910 M. Kemudian kepemimpinan pesantren digantikan oleh K. Bukhari (putra sulung beliau dari istri pertama), Baru pada tahun 1917 M pesantren diserahkan kepada Kyai H. Moh. Ilyas Syarqawi (putra sulung dari istri kedua) dan pada tahun PP. ANNUQAYAH mulai dipimpin berdua bersama saudara kandung KH. Moh. Ilyas yaitu Kyai H. Abdullah Sajjad (1923) karena Pesantren Bani-Syarqawi mengalami perluasan daerah. Setelah Kyai Moh. Ilyas wafat kepemimpinan digantikan oleh Kyai Khozin Ilyas, putra Kyai Ilyas Syarqawi, setelah pulang dari nyantri di pesantren Tebuireng Jombang. Sejak itu pula resmi beridiri sekolah pertama dengan sistem

kelas, yaitu Madrasah Ibtidaiyah (MIA) putra. Sedangkan Kyai Abdullah Sajjad maih ada yang berkiprah dalam kancah politik praktis sebagai Kepala Desa Guluk-Guluk hingga beliau wafat pada di tembak Belanda pada tahun 1947.

Tabel 4.4 : Pertumbuhan Daerah-Daerah Pesantren Bani-Syarqawi dari tahun 1887 – 2008

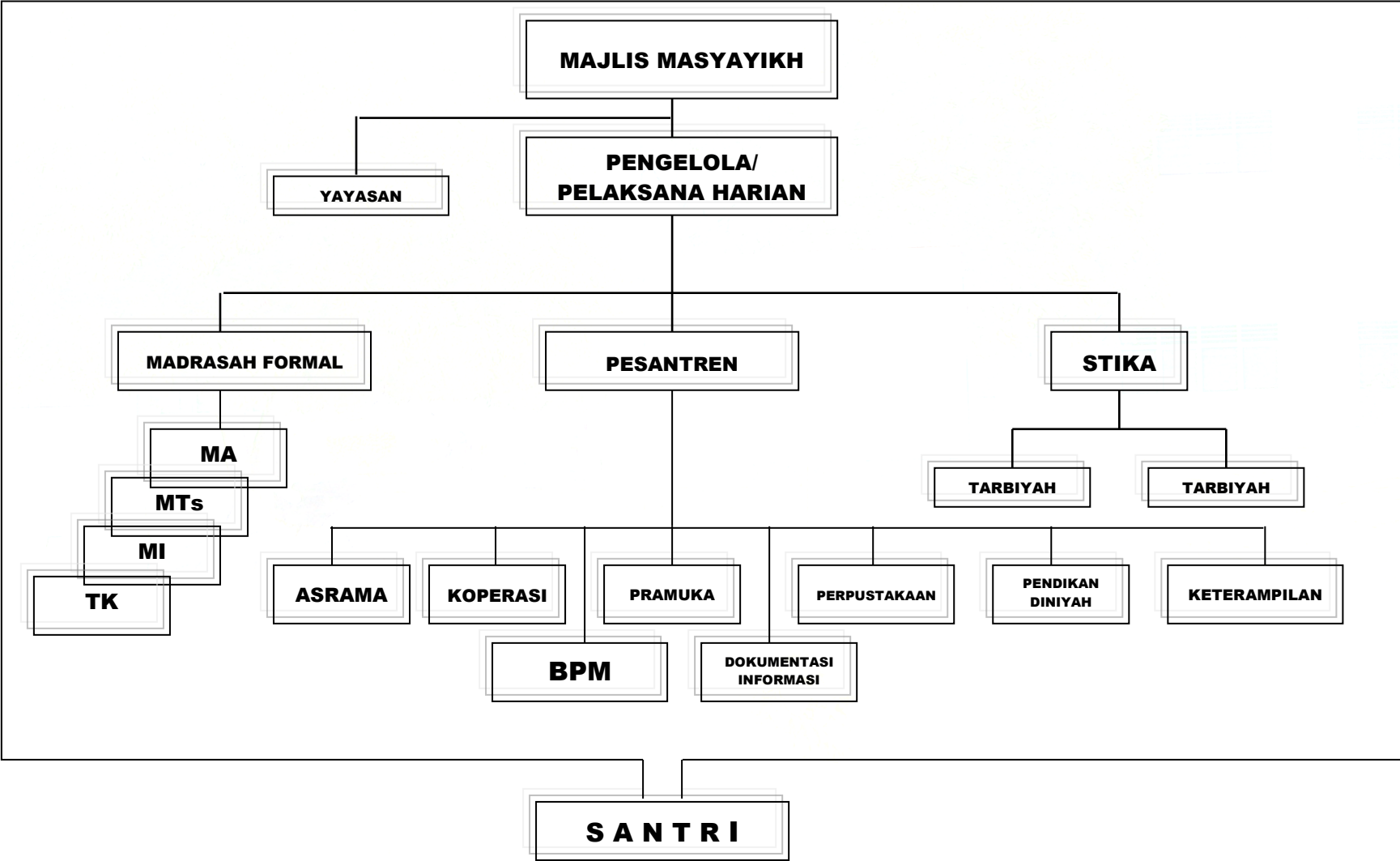
NO	NAMA DAERAH	BERDIRI	PENDIRI & PENERUS	MASA JABATAN
1	Daerah Lubangsa (putra-putri)	1887	KH.Moh. Syarqawi K.Bukhari Syarqawi KH. Moh. Ilyas Syarqawi KH. Moh. Amir Ilyas KH. Moh. Ishomuddin AS. KH. Abdul Warits Ilyas/ Ny.Hj. Nafisah	1887 – 1911 1911 – 1917 1917 – 1959 1959 – 1960 1960 – 1972 1972 – Sekr*
2	Daerah Latee	1923	KH. Abdullah Sajjad KH. Moh. Ilyas Syarqawi KH. Amad Basyir A.S.	1923 – 1947 1947 – 1953 1953 – Sekr.
3	Daerah Latee I (putra)	1963	KH. Muqsith Idris KH. Abdul Basith A.S.	1963 – 1980 1980 – Sekr.
4	Daerah Latee II (putri)	1963	KH. Ahmad Basyir A.S/ Ny.Hj. Ummamah Makkiah	1963 – Sekr.
5	Daerah Delem Tengah (putri)	1960	Ny.Hj. Mu'adzah A.S./ KH. M. Waqid Khazin K. Abbasi	1960 – 1969 1969 – Sekr.
6	Daerah Nirmala (putra-putri)	1963	K. Hasan Bashri/ Ny. Hj. Syifa Ilyas KH. M. Afif Hasan/ KH. Hanif Hasan	1963 – 1986 1963 – Sekr. 1986 – Sekr.
7	Daerah Lubangsa Selatan	1972	KH.Moh. Ishomuddin A.S	1972 – Sekr
8	Daerah Daduwi	1960	KH. Moh. Amir Ilyas KH. Moh. Sa'di Amir	1960 – 1997 1997 – Sekr
9	Daerah Al-Furqan (putra-putri)	1917	K. Husein KH. M. Mahfudh / Ny. Hj. 'Arifah A.S	1917 – 1960 1960 – Sekr.
10	Daerah Karang Jati (Putra putri)	1986	K.H. Abdul Basith Bahar/ Ny.Hj. Thayyibah	1986 – Sekr
11	Daerah Kebun Jeruk	1968	KH. Moh. Ashiem Ilyas KH. Moh. Waqid Khazin	1968 – 1997 1997 – Sekr.
12	Kusuma Bangsa (Putra putri)	1950	K. Sahabuddin/ Ny. Ramlah Idris K. Ahmad Kurdi/ Ny. Salma	1955 – 1988 1993 – Sekr.

Baru setelah penyerahan kedaulatan dari Belanda kepada Pemerintah Indonesia pada tahun 1950, Pesantren Bani-Syarqawi mulai menata kembali kegiatan pendidikannya. Pimpinan pesantren pada waktu itu sepenuhnya berada di tangan Kyai Ilyas. Dalam menata kembali pendidikan formal yang ada di pesantren, Kyai Ilyas dibantu keponakan Beliau yaitu K.H. Moh. Mahfudh Hosaini.

Sejak tahun 1972 kepemimpinan Pesantren Bani-Syarqawi bersifat kolektif dari keturunan *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad, dan dari keturunan langsung *almaghfirulah* KH. Moh. Ilyas hingga sekarang. Kolektivitas kepemimpinan itu adalah mengakomodir para Kyai pendiri pesantren daerah di Pesantren Bani-Syarqawi. Hingga saat ini terdapat 12 pesantren daerah bernaung di bawah Pesantren Bani-Syarqawi sebagaimana tabel berikut :

Pesantren Bani-Syarqawi dapat diakses melalui telp. (0328) 823341 Fax. (0328) 823341 e-mail : pp_annuqayah@gmail.com.

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
PP. BANI-SYARQAWI**



Gambar 4.2 : Bagan struktur organisasi Pesantren Bani-Syarqawi

C. Profil Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan

1. Sejarah Pertumbuhan Pondok Pesantren

Pesantren Bani-Basyaiban dibabat dua setengah abad yang silam oleh Sayyid Sulaiman. Beliau termasuk keturunan Rasulullah SAW dari marga Ba Syaiban, Sayyid Abdurrahman, adalah seorang perantau dari Negeri Wali, Hadramaut Yaman. Dari garis ibu, Sayyid Sulaiman masih cucu dari Sunan Gunung Jati, ibu beliau adalah Syarifah Khadijah putri dari Syarif Hidayatullah (Sunan gunung Jati). Sayyid Sulaiman adalah seorang pengembara, Beliau mengembara dari Cirebon ke arah timur Pulau Jawa. Dalam pengembaraan itu, Sayyid Sulaiman membabat tanah Sidogiri.

Konon pembabatan dilakukan selama 40 hari. Saat itu Sidogiri masih berupa hutan balantara yang tak terjamah manusia dan dihuni oleh banyak makhluk halus. Dengan dibantu oleh Kiai Aminullah, santrinya yang berasal dari Pulau Bawean, beliau mendirikan sebuah pesantren di desa yang baru dibabatnya yaitu Sidogiri.

Terdapat dua versi tentang tahun berdirinya Pesantren Bai-Basyaiban. Dalam satu catatan ditulis oleh Panca Warga (Putra KH. Nawawie bin Norhasan) disebutkan bahwa Pesantren Bani-Basyaiban didirikan pada tahun 1718 M. Catatan itu dianda tangani oleh almaghfirlah KH. Norhasan Nawawie, KH. Kholil Nawawie dan KA. Sa'doellah Nawawie pada tanggal 29 Oktober 1963 M. Dengan demikian, saat ini usia Pondok Pesantren Sidogiri telah berusia 289 tahun. Dalam surat yang lain (tahun 1971 M) yang ditandatangani oleh *almaghfirlah* KA. Sa'doellah Nawawie tertulis,

bahwa tahun (1971) merupakan hari ulang tahun Pesantren Bani-Basyaiban yang ke 226.

Dari sinilah disimpulkan bahwa Pesantren Bani-Basyaiban pada tahun 1745, versi terakhir inilah yang dipakai oleh pesantren selama ini. Dengan demikian usia Pesantren Bani-Basyaiban tahun ini (2008) adalah 270 tahun.



Foto 4.10 : Pada dinding Asrama terdapat statmen SANTRI berbahasa Arab dan Indonesia Peninggalan Kepengasuhan KH. Hasani Nawawi

Pemandangan dalam foto diatas terdapat kalimat Arabiyah dan Indonesia sebagai peninggalan KH. Hasani Nawawi tentang jati diri dan menunjukkan eksistensi santri sejati sebagai simbol pesantren. Maksud dari kalimat itu adalah:

Berdasarkan peninjauan tindak langkahnya, adalah orang yang berpegang teguh pada al-Qur'an dan mengikuti sunnah Rasul saw. serta teguh pendirian. Ini adalah arti (santri) dengan bersandar sejarah dan kenyataan yang tidak dapat diganti dan diubah selamalamanya. Allah yang Maha Mengetahui atas kebenaran sesuatu dan kenyataannya.

a. Visi Pesantren Bani-Basyaiban

Visi Pondok Pesantren Sidogiri adalah memelihara nilai-nilai tradisi dengan berpijak pada asas fiqiyah “*al-Muhafazhatu ‘ala al-qadim ashsholih wa al-akhdzu bi al-jadi al-ashlah*” (memelihara tradisi lama yang masih baik dan mengambil budaya baru yang lebih baik).

b. Misi Pesantren Bani-Basyaiban

Misi merupakan penjabaran dari pendirian pondok pesantren atas dasar *taqwallah* sehingga pondok pesantren memiliki tanggung jawab dalam memperjuangkan terlaksananya ajaran-ajaran Islam dalam masyarakat dengan asas *Ahlussunnah wal jama’ah* sehingga terbangun masyarakat muslim *khairu ummah*.

c. Tujuan Pendidikan Pesantren Bani-Basyaiban

Mencetak santri menjadi *ibadillahi ashsholihin* (santri hakiki), beristiqomah pada jalur pendidikan (*tarbiyah*) yang memproduk santri bertaqwa kepada Allah *Subhanahu wa Ta’ala*, berakhlauqul karimah dan *faqihu fiddin*.

2. Sistem Nilai Budaya Pesantren Bani-Basyaiban

Pondok pesantren Sidogiri sebagai pesantren *salaf*, berpegang teguh pada tradisi *Ahlussunnah wal-Jam’ah (sunni)* yang notabeni berafiliasi kepada organisasi (*jam’yah*) Nahdlatul Ulama’ (NU) sehingga nilai-nilai Aswaja-lah yang menjadi sumber nilai budaya pesantren, termasuk *kutubut-al-turatz* (kitab-kitab klasik) dan menjadi cerminan perilaku komunitas pondok pesantren Sidogiri.

Demikian juga afiliasi partai politik lebih cenderung kepada satu parta (PKB) merupakan partai yang dilahirkan oleh NU secara dan akhir-akhir ini penuh konflik kepentingan dan akhirnya NU haruslah kembali kekhittahnya dengan mengapresiasi partai-partai baru yang dilahirkan oleh masyarakat NU Nusantra seperti PKNU, dan beberapa parta NU lainnya.

Hal ini kita ketahui bahwa salah satu pendiri Pondok Pesantren Sidogiri merupakan salah satu pula pendiri organisasi kemasyarakatan dan keagamaan Nahdlotul Ulama (NU) yaitu KH. Nawawie bin Noerhasan bin Noerkhatim dan Ru'yanah binti Abd. Hayyi (Kiyai Oerip), belakangan Kiyai Nawawie ini dalam sejarah disebut-sebut sebagai peletak dasar (filosofi) tali yang mengikat bumi pada lambang NU.

3. Struktur dan Organisasi Pesantren Bani-Basyaiban

a. *Majlis Keluarga*

Pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren Sidogiri adalah pengasuh secara difinitif di percayakan kepada Yang Mulya KH. A. Nawawie Abd. Jalil yang merupakan untuk periode 1428-1429 yang diangkat oleh *Majlis Keluarga* sejak wafatnya KH. Hasani Nawawie tahun 2001 H.

Majlis Keluarga adalah organisasi *masyayikh* dari cucu keturunan *almaghfiruah* KH. Nawawie bin Noerhasan. Sebelumnya bernama “Panca Warga” yang merupakan jajaran *masyayikh* dari putra KH. Nawawie bin Noerhasan. Setelah beberapa putra pemimpin pertama setelah perintisan Sidogiri, kemudian KH. Siradjul Millah Waddin mempunyai gagasan membentuk *Majlis Keluarga*.

Komposisi kepengurusan organisasi kekhawanan di PP SIDOGIRI sebagaimana berikut :

Ketua dan Pengasuh : KH. A. Nawawie Abd. Jalil
 Anggota : D. Nawawy Sa'doellah
 KH. A. Fuad Noerhasan
 KH. Abdullah Syaokad Sirajd
 KH. Abd. Karim Toyoyib dan KH. Baharuddin Toyoyib

Sedangkan peran *Majlis Keluarga* merupakan badan yang membantu tugas pengasuh dalam menetapkan landasan dan dasar-dasar untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan Pesantren Bani-Basyaiban. Berdasarkan hasil keputusan bersama Pengasuh dan Majlis Keluarga pada periode 1428-1429 H ini terdiri dari 6 orang cucu laki-laki dari KH. Nawawie bin Noerhasan.

b. Pengurus Harian dan Pleno

Pengurus harian adalah suatu badan pengurus inti Pondok Pesantren Sidogiri diangkat oleh Majlis Keluarga untuk masa jabatan tertentu berfungsi sebagai badan pelaksana program Pesantren Bani-Basyaiban yang merupakan perwujudan dan penjabaran dari cita-cita dan tujuannya. Berdasarkan Dokumen Tata Kerja Pengurus tahun 1428-1429 H yang ditandatangani Sekretaris Umum tertanggal 01 Dz. Qo'dah 1428 H kepengurusan Pesantren Bani-Basyaiban mempunyai dua tingkatan yaitu; Pengurus Harian dan Pengurus Pleno. Adapun formasi Pengurus Harian adalah :

Ketua Umum : H. Bahruddin Thoyyib
 Wakil Ketua : D. Nawawie Sa'dollah
 Sekretaris Umum : HM. Masykuri Abdurrahman
 Bendahara Umum : HM. Kholil Rahman Abd. Alim
 Ketua I : H. Mahmud Ali Zain
 Ketua II : HM. Aminollah BQ
 Ketua III : HM. Hasbullah Mun'im Kh.
 Ketua IV : A. Syaifullah Muhyidin

Sedangkan Penguru Pleno terdiri dari; (1) masing-masing personalia di jajaran kepenguruan harian, mulai dari Ketua Umum-hingga Ketua IV (2) Kepala Kantor Pesantren Bani-Basyaiban, (3) Sekretaris I membidangi Humas dan Informasi, (4) Sekretaris II membidangi Korespondensi, Arsip dan Dokumentasi, (5) Sekretaris III membidangi Komputer, (6) Sekretaris IV bidang Pendanaan, (7) Sekretaris V membidangi Pelayanan dan Sarana (8) Kepala Urusan Guru Tugas (GT) dan Da'i, (9) Kepala Badan Pers Pesantren, (10) Bendahara I, (11) Bendahara II, (12) Ketua Kopontren, (13) Kepala Pustaka Sidogiri menangani penerbitan karya produk Pesantren Bani-Basyaiban, (14) Kepala BATARTAMA-Badan Tarbiyah wa Taklim Madrasi (15), Kepala Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Ibtidaiyah, (16) Kepala Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Tsanawiyah, (17) Kepala Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Aliyah, (18) Kepala Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Isti'dadiyah, (19) Kepala (LABSOMA) Laboratorium Soal-Soal Madrasah, (20) Kepala (LPBAA) Lembaga Pengajaran Bahasa Arab dan Asing, (21) Kepala Bagian (Kabag TIBKAM) Ketertiban dan Keamanan, (22) Kepala Perpustakaan, (23) Kepala Daerah A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, dan Z (24) Kepala Bagian Taklimiyah, (25) Kepala Bagian Ubudiyah, (26) Kepala (TTQ) Taklim wa Tanfidhul Qur'an), (27) Kepala Kuliyyah Syariah, (28) Kepala (BPS) Balai Pengobatan Sidogiri, (29) Kepala Bagian (SIHHAT) Kebersihan dan Kesehatan, dan (30) Kepala Bagian (P3S) Pembangunan, Perbaikan dan Pemeliharaan Saran. Kepala Badan dan Kepala Bagian diatas dibantu oleh jajaran pengurus dibawahnya yaitu; Pengurus Pelengkap, Pengurus Pembantu dan Petugas (*Lihat pada dokumen Buku Tata Kerja Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri*).

4. Program Pengembangan Pesantren Bani-Basyaiban

a. Koordinasi Ketua I Program PP. SIDOGIRI

Tugas ketua I di Pesantren Bani-Basyaiban adalah menyangkut keberlangsungan pendidikan formal dan keefektifan pengembangan kompetensi santri di bidang ilmu pengetahuan Islam melalui Madrasah Miftahul Ulum (MMU) induk dan ranting, serta mengkoordinasi dan penanganan instansi-instansi pendukung pendidikan madrasah seperti Urusan Guru Tugas (UGT), Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasi (BATARTAMA) dan Laboratorium Soal-Soal Madrasah (LABSOMA).

(1). Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Pesantren Bani-Basyaiban Induk

Madrasah Miftahul Ulum (MMU) merupakan lembaga pengajaran ilmu-ilmu diniyah yang diformalkan dibawah koordinasi Ketua I (H. Mahmud Ali Zain) mulai jenjang tingkat Isti'dadiyah, Ibtida'iyah, Tsanawiyah, dan Aliyah. Saat ini prioritas program lebih pada pembinaan baca kitab kuning sebagai ciri khas dari pesantren *salaf* yang harus dilestarikan dan dikembangkan sebagai kunci prestasi pengetahuan Islam dari sumbernya yaitu al-Qur'an dan Hadist yang berasal dari bahasa Arab.

Langkah strategis untuk mengembangkan penguasaan kitab kuning ini, pada tahun 1427 H dirumuskan beberapa langkah strategis yaitu: Setiap kelas memiliki jam KBM khusus untuk pelatihan dan pembinaan baca kitab. Untuk tingkat satuan Isti'dadiyah, Ibtida'yah dan Tsanawiyah, pembinaan ini dilakukan oleh wali kelas. Sedangkan untuk tingkat satuan Aliyah dipandung oleh guru fan khusus baca kitab. Semua guru fan diintruksikan agar menyisihkan waktu untuk pelatihan baca kitab

kepada murid setiap jam pelajaran. Melakukan pembinaan baca kitab di luar jam KBM dua kali dalam sepekan. Di tingkat Tsanawiyah ada sebanyak 49 pembina, ditingkat Ibtidaiyah 32 orang, dan di tingkat Isti'dadiyah 15 orang. Santri yang berdomisili di luar Pesantren Bani-Basyaiban diharuskan mengikuti pembinaan baca kitab yang diasuh oleh luar Pesantren Bani-Basyaiban yang terdekat minimal 2 kali dalam sepekan. Saat ini ada 30 orang ustadz yang berdomisili di luar Pesantren Bani-Basyaiban, yang ditunjuk untuk menjadi Pembina baca kitab bagi santri yang domisilinya berdekatan. Santri-santri Aliyah wajib melakukan takrar tahsrif kota kta Arab yang banyak dipakai di kitab-kitab fiqh, di awal jam pelajaran. Dan MMU menerbitkan buku saku tentang kaidah-kaidah dasar (sharf/nahwu) sebagai pedoman baca kita Santri MMU. Beriku ini adalah foto kemegahan gedung MMU sebagai pusat dan fasilitas belajar santri melalui pendidikan formal persekolahan (*madrasiyah-diniyah*).



Foto 4.11 : Gedung MMU Pusat pendidikan formal (madrasiyah) Pesantren Bani-Basyaiban

Beberapa langkah strategis pengembangan MMU ini adalah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan (*tarbiyah*) dimasing-masing tingkat satuan pendidikan, baik tingkat *Madrasah Ibtida'iyah* (Tingkat Dasar), *Madrasah Tsanawiyah* (Tingkat Mengengah) *Aliyah* (Tingkat Atas) dan Kelas *Isti'dadiyah* (kelas persiapan).

Tabel 4.5 : Data Statistik Pendidikan Santri/Murid
Pesantren Bani-Basyaiban Tahun Pembelajaran 1427-1428 H.

TINGKAT	PP. SIDOGIRI	LPP. SIDOGIRI	JUMLAH
<i>Isti'dadiyah</i>	519	5	524
<i>Ibtidaiyah</i>	1018	37	1055
<i>Tsanawiyah</i>	1651	271	1922
<i>Aliyah TM</i>	490	153	643
<i>Guru Tugas</i>	573	107	680
<i>Kuliyah Syariah</i>	239	0	239
JUMLAH	4490	573	5063

(2). Madrasah Miftahul Ulum Ranting (*afiliah*)

Sejak dirintisnya MMU ranting oleh K.A. Sa'doellah Nawawie (1961), secara kuantitas mengalami perkembangan yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun ini (2008), ada 14 madrasah yang mendaftar menjadi Madrasah Miftahul Ulum Ranting baru. Dengan masuknya 14 ranting baru ini, maka jumlah MMU Ranting mencapai 127 madrasah, atau meningkat 12.3 persen dibanding tahun sebelumnya.

Madrasah ranting yang terletak di Kabupaten Pasuruan disebut tipe A, sedangkan yang di luar Kabupaten Pasuruan disebut tipe B. jumlah ranting tipe A sebanyak 69 dari tingkat ibtidaiyah dan 15 di tingkat Tsanawiyah, sedangkan jumlah ranting tipe B sebanyak 32 di tingkat Ibtidaiyah dan 11 di tingkat tsanawiyah. MMU Ranting tipe B terdapat di wilayah Madura dan wilayah tapal kuda di timur Pasuruan.

MMU Ranting memiliki nama dan kurikulum yang sama dengan MMU induk. Soal ujian dan ijazahnya juga dikeluarkan oleh MMU Induk. Yang sedikit berbeda adalah jam KBM. Rata-rata MMU Ranting masih menerapkan jam KBM 4 x 40 menit dalam sehari, lebih sedikit dari MMU induk yang menerapkan 6 x 40 menit dalam sehari. Hal itu dilakukan untuk menyesuaikan dengan jadwal pendidikan murid, sebab umumnya murid-murid MMU Ranting pada pagi harinya belajar di sekolah-sekolah depag maupun Diknas.

Orientasi pengembangan ini diwujudkan dengan banyak program dan langkah-langkah strategis, diantaranya:

- Melaksanakan diklat untuk pengurus, pimpinan, dan guru MMU Ranting
- Kontrol dan turba MMU induk ke MMU Ranting secara rutin dan terjadwal
- Mendorong dan memfasilitasi berdirinya koperasi madrasah
- Menyelenggarakan fesival lomba antar MMU ranting secara rutin. Lomba ini disebut Muammar (Musabaqah antar Murid madrasah ranting) dan diselenggarakan dua kali dalam setahun.
- Pengadaan sarana komunikasi dan informasi, diantaranya adalah HT dan subsidi sebesar 2 juta rupiah untuk pengadaan komputer.

Tabel 4.6 : Data Statistik MMU Ranting
Pesantren Bani-Basyaiban Tahun Pembelajaran 1427-1428 H

TINGKAT/TIPE	Mdrsh	Murid	GURU
<i>Tipe A Ibtidaiyah</i>	66	10.568	820
<i>Tupe B Ibtidaiyah</i>	24	4.160	381
<i>Tipe A Tsanawiyah</i>	13	299	80
<i>Tipe B Tsanawiyah</i>	10	252	-
JUMLAH	113	15.279	1.281

Langkah-langkah ini diharapkan menciptakan persaingan yang sehat dan sinergi yang kuat antar satu madrasah diniyah dengan madrasah diniyah yang lain. Madrasah diniyah, sementara ini, umumnya masih cenderung berdiri sendiri, tanpa ada sinergi apapun dengan madrasah diniyah yang lain.

(3). Guru Tugas GT) Pesantren Bani-Basyaiban

Sejak pertamakali digagas oleh KA Sadoellah Nawawie pada tahun 1961, pengiriman guru tugas terus berkembang dan mendapat respon positif dari masyarakat. Hal itu setidaknya terlihat dari perkembangan strok guru tugas yang selalu kurang dalam setiap tahun. Tahun ini, urusan GT telah menugaskan sedikitnya 680 GT ke berbagai daerah di Indonesia. Umumnya, mereka ditempatkan di Jawa Timur bagian timur.

KH Siradj Nawawie menyatakan bahwa tujuan dari pengiriman guru tugas ini adalah untuk mendapatkan tiga kemaslahatan. Pertama, kemaslahatan untuk GT sendiri. Di tempat tugas, GT memiliki tuntutan yang besar untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang didapat di pesantren, memiliki pengalaman bermasyarakat dan belajar menyikapi problem kemasyarakatan dengan lebih dewasa. Kedua, kemaslahatan untuk pesantren. Dengan pengiriman GT Pesantren Bani-Basyaiban memiliki jangkauan yang belih luas dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan Islam. Ketiga, untuk penerima GT. Madrasah dan masyarakat di tempat tugas akan merasakan manfaat GT melalui kiprah pendidikan, keagamaan dan sosial kemasyarakatan yang diperankan oleh GT. Kerja sama tiga unsur ini juga dibutuhkan untuk mendukung terlaksananya penugasan dengan baik dan sempurna.

Tabel 4.7 : Data Statistik Penyebaran Guru Tugas Pesantren Bani-Basyaiban Tahun Pembelajaran 1427-1428 H

DAERAH	JUMLAH
<i>Jatim</i>	630
<i>Jateng</i>	5
<i>Jabar</i>	6
<i>DKI</i>	1
<i>Bali</i>	14
<i>NTT</i>	2
<i>Maluku</i>	1
<i>Sulteng</i>	1
<i>Sulsel</i>	1
<i>Kalbar</i>	14
<i>Kalsel</i>	3
<i>Sumatera (Nias)</i>	2
JUMLAH	680

Sejak beberapa tahun yang lalu, GT Sidogiri tidak hanya tersebar di Jawa Timur saja, tapi sudah merambah wilayah-wilayah nusantara yang lain. Tahun ini GT Sidogiri tersebar di seluruh propinsi di pulau Jawa (kecuali di Yogyakarta dan Banten), juga di Bali, NTT, Kalimantan Barat (Pontianak) dan Kalimantan Selatan (Tanahbumbu dan Banjar), Maluku, Sulawesi Tengah (Palu), Sulawesi Selatan (Parepare), dan Sumatra (Pulau Nias).

Dalam administrasi Pesantren Bani-Basyaiban, santri yang ditugaskan ke luar teap berstatus sebagai santri. Karena hal ini banyak berurusan dengan aktivitas yang dilakukan di luar Pesantren Bani-Basyaiban, maka dibentuklah 2 badan pelaksana yang berkedudukan di luar Pesantren Bani-Basyaiban, yaitu: Kordinator Perwakilan dan Penanggung jawab guru tugas (PJGT). Koordinator perwakilan adalah orang yang diangkat oleh pengurus pesantren untuk mengkoordinir kegiatan guru tugas di

wilayah yang ditetapkan. Sedangkan PJGT adalah orang yang ditunjuk oleh pengurus/pimpinan madrasah tempat GT sebagai tenaga yang bertanggung jawab kepada pengurus pesantren dalam mengurus GT.

Urusan GT memiliki 3 program untuk meningkatkan kualitas madrasah yang mengambil GT. Tiga program tersebut adalah Musamma (Musabaqah [lomba] antar murid Madrasah); halaqah (seminar) seputar pendidikan yang diikuti oleh PJGT; dan ujian bersama madrasah yang mengambil GT. Untuk Musamma, tahun ini terlaksana di wilayah Bondowoso, Sampang, Probolinggo, Lumajang, Situbondo, Jember, Bawean, dan Surabaya. Sedangkan halaqah pendidikan dilaksanakan di Pasuruan, Malang, dan Bangkalan. Sedangkan ujian bersama telah dilaksanakan di Jember.

(4). Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasi (BATARTAMA)

Dalam mengkoordinir pendidikan madrasah, ketua I dibantu oleh badan ahli yang disebut Batartama (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasi). Selain membantu tugas koordinatif ketua I, badan ini juga berfungsi sebagai litbang pendidikan madrasah.

Diantara tugas fungsional Batartama adalah mengawasi, serta meneliti kelayakan dan keefektifan materi pelajaran. Pada tahun ini, Batartama berencana menerbitkan kitab-kitab salaf yang menjadi materi pelajaran di MMU dengan format penulisan yang lebih praktis dan mudah dipahami. Secara kontinu, Batartama melakukan terobosan-terobosan untuk mencari metode pengajaran yang tepat diterapkan di MMU. Selain melakukan beberapa diklat metode pengajaran, Batartama juga sudah memiliki sebuah laboratorium.

5). Labsoma (Laboratorium Soal Madrasah)

Selain Batartama, badan yang menjadi pembantu aktif pendidikan Madrasah adalah Labsoma (Laboratorium Soal Madrasah) Labsoma bertugas membuat mengelola, menyimpan soal-soal yang dibutuhkan dalam pendidikan madrasah, baik MMU Induk maupun Ranting. Labsoma juga menjadi korektor dari soal-soal Ujian di MMU, baik Induk maupun Ranting.

Soal yang dibuat dan dikelola oleh Labsoma tidak sekedar soal-soal ujian tulis, tapi juga soal-soal lain semisal soal untuk lomba antar Madrasah Ranting, lomba madrasah pengambil guru tugas, atau lomba di MMU induk pada saat ikhtibar. Tim Labsoma terdiri dari 18 orang (7 orang pimpinan dan 11 orang anggota). Tahun ini tim ini telah membuat soal sebanyak 931 lembar.

b. Koordinasi Ketua II Program PP. SIDOGIRI

Tugas ketua II PP. SIDOGIRI adalah mengkoordinasi dan melakukan pengawasan, pengaturan, penertiban, antisipasi gejala kenakalan dan buaya santri, baik di tingkat kamar santri, asrama, lingkungan pesantren maupun diluar lingkungan pesantren.

(1). Asrama dan Pemukiman Santri

Lingkungan merupakan salah satu ujung tombak pendidikan di luar sekolah. Begitu juga di Pondo psantren Sidogiri, asrama pemukiman santri merupakan ujung tombak pendidikan, terutama dari aspek perilaku santri. Di Pesantren Bani-Basyaiban, asrama pemukiman sanstri diisitlahkan dengan “Daerah”. Jumlah daerah

di Pesantren Bani-Basyaiban ada tiga belas, dengan menggunakan klasifikasi abjad A sampai L, ditambah Z.

Layaknya pemeritnah daerah (Pemda) dalam struktur kenegaraa, daerah di Pesantren Bani-Basyaiban juga memiliki departemen-departemen yang memiliki garis koordinasi-fungsional dengan bidang-bidang tugas dalam kepengurusan pleno. Departemen ini diistilahkan dengan Baurda (Pembantu urusan daerah). Di bawah kepala daerah terdapat beberapa baurda, yaitu: 1) Sekretaris daerah yang memiliki hubungan fungsional dengan sekretariat; 2) Ubudiyah daerah yang memiliki hubungan fungsional dengan bagian Ubudiyah; 3) taklimiyah daerah yang memiliki hubungan fungsional dengan bagian taklimiyah; 4) kebersihan dan kesehatan daerah yang memiliki hubungan fungsional dengan bagian sihhat dan bagian sihli; 5) ketertiban dan keamanan daerah yang memiliki hubungan fungsional dengan bagian Tibkam; 6) perlengkapan dan pemeliharaan inventaris daerah yang memiliki hubungan fungsional dengan bagian P3S.

Para Baurda inilah yang bertugas menjalankan pendidikan terhadap sanstri di luar madrasah, khususnya di daerah. Pengurus daerah bertugas membimbing santri untuk berakhlak baik dalam pergaulan sehari-hari, giat belajar dan giat beribadah. Di bawah kepala daerah masih terdapat kepala kamar yang bertugas mengasuh, mengarahkan, dan melakukan kontrol terhadap perilaku sehari-hari santri di kamarnya. Sebab, kamar merupakan instansi dan lingkungan terkecil yang bersentuhan secara langsung dengan kehidupan sehari-hari santri. Di Pesantren Bani-Basyaiban terdapat 274 kamar pemukiman santri. Jumlah santri yang menghuni kamar itu berbeda-beda, tergantung luas dan kondisi fisik dari kamar tersebut.

Kepala kamar mengadakan rapat dan laporan bersama kepala kepala daerah dan ketua II Pesantren Bani-Basyaiban, sedikitnya satu kali dalam sebulan. Rapat ini sangat berfungsi sebagai forum konsultasi yang sangat berguna untuk menangani persoalan-persoalan yang terjadi di kamar secara bersama-sama.

(2). Bagian TIBKAM (Ketertiban dan Keamanan)

Bagian ketertiban dan keamanan maju selangkah untuk mengantisipasi kenakalan remaja yang banyak terjadi di masyarakat, agar jangan sampai menular ke pesantren. Virus masalah narkoba sudah menular ke desa-desa, mendorong bagian Tibkam berupaya secara aktif melakukan langkah-langkah antisipatif. Bagian Tibkam melakukan kerjasama dengan Polwil Malang untuk memberikan pengertian tentang bahaya narkoba terhadap para santri di Sidogiri. Polwil Malang sedianya akan melakukan hal itu menjelang santri pulang untuk berlibur di rumahnya, sebab dikhawatirkan mereka terpengaruh oleh lingkungan rumahnya yang sangat mungkin sudah tertular oleh kecanduan narkoba. Bagian Tibkam memang ditugaskan untuk menangani kenakalan santri agar mereka tidak menyimpang dari aturan syariat dan budaya luhur pesantren. Selain itu bagian Tibkam bertugas melakukan hal-hal yang terkait dengan terjaganya ketertiban dan keamanan di pondok pesantren Sidogiri.

Dalam melaksanakan tugasnya, bagian tibkam diikat oleh aturan-aturan, di antaranya: mengedepankan penanganan secara persuasif, dan tidak menggunakan kekerasan. Sanksi yang diberikan kepada santri yang melanggar umumnya lebih mengedepankan faktor pendidikan atau pengabdian, seperti membaca al-quran, mengurus parit, atau yang lain. Di Pesantren Bani-Basyaiban tidak ada sanksi dengan

membayar uang auang semacamnya, karena hal itu tidak sesuai dengan aturan syariat yang melarang ta'zir bil al-mal (memberi sanksi dengan membayar uang dan semacamnya). Untuk menjaga keamanan pesantren, bagian tibkam menerapkan ronda malam yang dilakukan oleh 50 orang santri secara bergantian. Ronda ini dilakukan sejak jam 12 malam sampai adzan subuh. Selain itu, sejak tahun 1421, bagian tibkam menyelenggarakan pelatihan bela diri. Pada dua tahun pertama mereka menyelenggarakan pelatihan bela diri kungfu, kemudian selama enam tahun terakhir, jenis bela diri asal tibet itu diganti dengan bela diri lokal, yaitu pencak silat, program ini diikuti lebih dari 80 orang sanstri senior yang umumnya sudah menjadi pengurus di Pesantren Bani-Basyaiban. Mereka dilatih untuk menguasai emosi dan bisa mengatasi tantangan fisik dalam kondisi-kondisi terdesak.

c. Koordinasi Ketua III Program Pesantren Bani-Basyaiban

Tugas ketua III adalah mengkoordinasi dan pendidikan non formal dan ma'hadiyah (kepesantrenan) di luar madrasah formal menyangkut pembinaan dan peningkatan mutu ibadah santri seperti; Bag. Ubudiyah, Kuliyah Syari'ah, Bag. Taklimiyah, Perpustakaan Sidogiri, Tahfizh al-Qur'an, dan LPBAA.

(1). Bagian Ubudiyah

Shalat merupakan ukuran keberhasilan pendidikan di Sidogiri," demikian dawuh dari Almaghfurlah Kiai Hasani Nawawir. Oleh karena itu, shalat mendapat perhatian khusus dari pengurus pondok pesantren Sidogiri. Pendidikan shalat menjadi tugas utama bagian Ubudiyah Pesantren Bani-Basyaiban.

Pendidikan shalat dilakukan secara rutin, berkala dan berjenjang. Ada dua jenjang pendidikan shalat di Pesantren Bani-Basyaiban dengan orientasi berbeda, yaitu: sufla (dasar) dan wustha (menengah). Tingkat sufla diarahkan untuk bisa mempraktikkan aqwal dan af'al shalat secara benar, sedangkan wustha diarahkan untuk mengengar hikmah-hikmah bacaan dan pekerjaan shalat.

Bagian Ubudiyah juga telah meluncurkan VCD shalat, bulan rabiul awal lalu. VCD tersebut dijadikan standar praktik bersuci (thaharah) dan shalat di Pesantren Bani-Basyaiban. Pendidikan shalat diadakan secara rutin dua kali dalam sebulan. Bagian Ubudiyah juga memberikan pelatihan shalat secara massal setiap semester.

Termasuk dalam paket pendidikan ibadah ini, sejak tahun lalu bagian Ubudiyah juga memberikan pelatihan tajhiz al-mayyit atau penanganan jenazah. Santri dilatih tata cara menangani jenazah sejak naza' (sakaratul maut) sampai dikuburkan. Tahun ini, santri yang sudah dilatih menagai jenazah hampir 900 orang, atau sekitar 20% dari total santri Pesantren Bani-Basyaiban.

Tahun ini, bagian Ubudiyah juga aktif menangani penanggulangan penyakit waswas dalam ibadah. Sanstri-santri yang waswas mendapat pengarahan dan terapi khusus dari bagian ubudiyah agar mereka sembuh dari waswasnya. Terkait dengan hal ini, bagian Ubudiyah telah menerbitkan kitab "al-muyassar; fi al-waswas wa dawaihi" (keringan: mengenai waswas dan penyembuhannya).

Selain itu, bagian ubudiyah juga secara rutin melakukan pencerahan rohani terhadap santri. Setiap dua pekan, bagian ubudiyah menugas santri-santri senior yang memiliki potensi ceramah untuk memberikan motivasi mengenai ilmu, ibadah dan

akhlak, kepada santri-santri ibtidaiyah isti'dadiyah. Sedangkan untuk santri tsanawiyah aliyah, penceharan rohani dilakukan setiap dua pekan oleh guru senior dan salah satu keluarga pondok pesantren Sidogiri.

Pencerahan rohani juga dilakukan dengan dakwah bil-qalam (dakwah dengan pena). Sejak rabiuts tsani 1427, bagian ubudiyah menerbitkan buletin tauiyah” setiap dua pekan sekali. Buletin ini memuat artikel-artikel motivatif mengenai ibada dan akhlak. Saat ini, oplah buletin tauiyah sudah mencapai 5000 eksemplar dan disebarkan secara gratis di masjid-masjid. Saat ini, buletin tauiyah sudah menyebar di masjid-masjid di Pasuruan Surabaya, Sidoarjo, Bangkalan, Bondowoso, dan Lumajang.

(2). Kuliyah Syari’ah

Tradisi intelektual yang dimiliki santri-santri senior memiliki pengaruh bagi tradisi intelektual juniornya. Apa yang dilakukan oleh pemula, tidak sedikit yang dipengaruhi oleh kakak-kakaknya. Oleh karena itu, pondok pesantren Sidogiri membuat lembaga khusus yang menangani pemberdayaan dan pengembangan santri senior.

Di Sidogiri, santri senior biasanya disebut anggota kuliah syariah. Mereka adalah santri-santri lulusan tsanawiyah yang telah selesai melaksanakan tugas mengajar di berbagai wilayah di indoensia. Lembaga yang menangani pengembangan dan pemberdayaan mereka adalah kuliah syariah.

Tugas utama kuliah syariah adalah mengkoordinir santri yang mengaji kepada pengasuh. Saat ini ada 4 kitab yang dibaca (diaji) oleh pengasuh, yaitu: *Ihya’*

Ulumiddin, Shahih al bukhari, fath al-wahhab, dan syarh jam'untuk al-jawami'.

Kitab-kitab ini diaji oleh hadratus syekh pada waktu pagi, sore dan malam.

(3). Bagian Taklimiyah

Pendidikan di pesantren pada dasarnya tidak menggunakan sistem klasikal, tradisi belajar di pesantren dilakukan dengan ngaji kitab, yakni mendengarkan langsung keterangan kiai ketika membaca dan menerangkan kitab, tanpa kurikulum dan klasifikasi. Di pondok Pesantren Sidogiri, tradisi belajar tradisional ini terus digalakkan di samping pendidikan klasikal di madrasah.

Kalangan pesantren biasa menyebut sistem belajar semacam ini dengan pengajian kitab kuning. Disebut kitab kuning, karena, dulu, biasanya kitab-kitab arab itu dicetak dengan menggunakan kertas kuning kecoklatan. Di Sidogiri, ada lebih dari 40 judul kitab kuning yang diajarkan melalui pengajian ini, dari berbagai subyek kajian: ada gramatika arab, fikih, akhlak-tasawuf, akidah, tafsir-hadits, dan lain sebagainya.

Santri diberi kebebasan untuk memilih kitab yang mereka sukai. Pengajian kitab ini diselenggarakan di 35 ruang. 2 ruang diantaranya menggunakan sistem sorogan, yakni murid mengartikan dan menerangkan kitab, sedangkan guru mendengarkan dan memberikan koreksi jika terdapat kesalahan. 34 ruang di antaranya menggunakan sistem wetonan/bandongan, yakni guru mengartikan dan menerangkan, sementara murid mendengarkan dan mencatat.

Selain sangat efektif dalam memperluas wawasan keislaman santri, pengajian kitab kuning sangat berguna mengasah naluri santri dalam memahami kosa kata dan

gaya bahasa arab. Pengajian kitab menjadi alat penting bagi peningkatan kemampuan baca kitab santir.

(4). Perpustakaan Sidogiri

Perpustakaan merupakan ruh dan darah bagi sebuah lembaga pendidikan yang menginginkan output yang memiliki wawasan luas. Pondok pesantren sidogiri memiliki perpustakaan sejak 1973. pada mulanya merupakan inisiatif perorangan dan ruangnya pun tidak disediakan secara khusus.

Tabel 4.8 : Data Koleksi kitab/buku perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban Per 2 Sya'ban 1428/16 Agustus. 2007 [berdasarkan Subyek]

<i>Subyek</i>	<i>Judul</i>	<i>Eksp</i>
Karya Umum	187	243
Filsafat	121	198
Agama	6568	12297
Ilmu sosial	377	505
Bahasa	382	653
Ilmu murni	70	101
Teknologi	111	155
Olahraga dan kesenian	28	38
Kesusastraan	386	610
Geografi dan sejarah	196	286
Jumlah	8426	15086

Tabel 4.9 : Data Statistik Koleksi Perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban Per 2 Sya'ban 1428/16 Agustus. 2007 [berdasarkan jenis]

<i>Jenis Koleksi</i>	<i>Jumlah</i>
Kitab/buku	15086
Serial/berkala	1045
Audio/visual	2053
Jumlah	18184

Perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban mulai berkembang sejak KH. A. Cholil Nawawie (pengasuh generasi ke-10, w. 1977) mewakafkan semua kitabnya untuk santri. Sampai sekarang kitab-kitab tersebut masih tersimpan rapi, meskipun fisiknya sudah banyak yang lapuk dimakan usia.

Sejak sekitar 13 tahun yang lalu, koleksi perpustakaan dikelompokkan berdasarkan berdasarkan *Dewey Decimal Classification* (DDC). Sistem ini membagi ilmu pengetahuan menjadi 10 kelas (selengkapnya lihat tabel). Dan, sejak bulan muharram 1427 lalu, perpustakaan Sidogiri sudah menggunakan sistem automasi dengan menggunakan software LASer (Library Automation Service). Software ini menyediakan beberapa layanan bagi pengunjung berupa: registrasi anggota, presensi pengunjung, kotak saran, sirkulasi, dan penelusuran koleksi. Sebenarnya, sistem automasi ini sudah dimulai sejak sekitar 6 tahun yang lalu, namun prosesnya masih tersendat-sendat.



Photo 4.12 : Aktivitas Perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban

Pemandangan pada foto diatas menunjukkan respon santri kepada kebutuhan perpustakaan yang refresentatif. Pesantren Bani-Basyaiban telah menyiapkan fasilitas perpustakaan yang memadai bagi kebutuhan santri.

Orientasi dari pengembangan perpustakaan Sidogiri lebih diarahkan kepada pengadaan koleksi. Tahun ini, perpustakaan Sidogiri mendapatkan anggaran 52,4 juta rupiah. Separuh dari jumlah tersebut digunakan untuk pengadaan koleksi. Selebihnya dialokasikan untuk pengembangan SDM, perawatan dan pemeliharaan, perlengkapan ATK dan lain sebagainya.

Secara garis besar, koleksi perpustakaan dikelompokkan dalam 3 jenis:

- Kitab atau buku, umumnya berbahasa Arab;
- Serial berkala, seperti koran, majalah, buletin, jurnal, dan lain-lain;
- Koleksi audio-visual (kaset, CD, VCD, DVD). Meliputi hasil rekaman pidato, seminar, film dokumenter, debat ilmiah, sejarah, discovery, dan lain-lain. Koleksi ini disuguhkan kepada pengunjung setiap hari juam dan selasa;
- Software-software ilmiah, semacam ensiklopedi, atlas, kitab diital dan lain sebagainya.

Pengunjung perpustakaan Sidogiri berkisar antara 500 sampai 800 orang dalam sehari. Umumnya para pengunjung itu adalah santri dan guru Pesantren Bani-Basyaiban, namun kadang adapula dari mahasiswa yang sedang mencari kelengkapan referensi.

Dari data koleksi terbaca per rabiuts Tsani 1428, koleksi yang paling banyak dibaca adalah subyek fikih (2 x 4), akhlak dan tasawuf (2 x 5), aliran dan sekte (2 x 9), dan kesusastraan (800).

(5). Tahfidh al-Qur'an

Perkembangan jumlah peserta tahfidh al-Quran meningkat tidak terlalu signifikan dibanding tahun sebelumnya. Pada tahun ini peserta tahfidh mencapai 96 orang atau 5 orang lebih banyak dibanding tahun sebelumnya yang berjumlah 91 orang.

Dari 96 orang itu, sebanyak 15 orang sudah hatam, sebanyak 7 orang telah menghafal 20 juz lebih, sebanyak 35 orang, masih di bawah 10 juz. Sejak awal diresmikan menjadi lembaga khusus, tahfidh al-quran telah mewisuda 22 orang. Rencananya, tahun ini akan mewisuda sedikitnya 5 orang. Hal itu karena seleksi dan tes untuk wisudawan lebih diperketat dari pada sebelumnya.

Secara umum kegiatan tahfidh al-quran Pesantren Bani-Basyaiban bisa dibagi menjadi 3 bagian:

- Menambah hafalan. Untuk menambah hafalan, santri langsung menghadaf kepada pembina (Gus H Abd Mu'thi Tsani Hasona). Dalam sebulan, setidaknya anggota harus menambah hafalannya minimal 2 lembar. Dan, setiap mendapatkan 5 juz, peserta harus siap untuk dites agar bisa menambah hafalan pada juz berikutnya.
- Melancarkan dan menjaga hafalan. Istilah yang digunakan adalah takrar. Kegiatan takrar ini ada dua, yaitu: 1) takrar kepada badal (wakil) pembina yang dilakukan setiap hari, kecuali hari selasa dan jumat; 2) takrar kepada temannya sendiri (diistilahkan dengan takrar silang), setiap hari jumat dan selasa. Dalam kegiatan takrar silang, peserta mendengarkan bacaannya teman pasangannya dan sebaliknya, secara bergantian.

- Memperbaiki bacaan. Di antara kegiatan yang mengarah kepada hal ini adalah kegiatan tadarus atau mengaji secara berkelompok dengan seorang pembimbing. Kegiatan ini ditujukan untuk memperbaiki bacaan (*tajwid*) anggota.

(6). Lembaga Pengembangan Bahasa Arab dan Asing (LPBAA)

Pondok pesantren Sidogiri sudah memiliki LPBAA sejak 8 tahun yang lalu. LPBAA didirikan pada tanggal 15 Muharram 1419 H atau 12 Maret 1998 M. kini, sekitar 30% dari total santri telah menggunakan bahasa arab atau Inggris sebagai bahasa komunikasi sehari-hari. Hal itu, karena pengembangan bahasa arab dan Inggris tidak hanya dilakukan di ruang kelas, tapi dipantau sampai ke dalam komunikasi sehari-hari di asrama.

Materi yang didapat di kelas juga ditunjang dengan kegiatan yang bernama takrir untuk bahasa arab dan studi club bagi bahasa inggris. Kegiatan ini dilakukan di luar kelas. Saat ini, LPBAA memiliki dua tim pengembangan bahasa, yaitu Lajnah Muraqabah Arabiyah yang bertugas mengembangkan bahasa arab di luar kelas, dan English Language Team, yang bertugas mengembangkan bahasa Inggris di luar kelas. Santri yang sudah aktif menggunakan bahasa Inggris dalam komunikasi kesehariannya sudah lebih dari 200 orang.

Sejak setahun yang lalu, LPBAA aktif menyelenggarakan kursus bahasa inggris intensif selama bulan ramadhan, pada saat santri-santri yang lain berlibur di rumah. Program yang ditujukan untuk kaderisasi pengajar bahasa inggris ditujukan untuk kaderisasi pengajar bahasa Inggris ini bekerja sama dengan Genta, Pare Kediri.

Saat ini, hampir 90 persen pengajar di LPBAA merupakan hasil didikan dari LPBAA sendiri, baik untuk bahasa arab maupun bahasa Inggris. LPBAA juga menggunakan materi pelajaran yang disusun sendiri. Seratus persen materi yang dipakai dalam belajar mengajar di LPBAA adalah hasil karya LPBAA sendiri, baik untuk bahasa arab maupun bahasa Inggris.

Ada sebanyak 12 buku materi pengajaran bahasa arab dan Inggris yang telah dibuat oleh LPBAA. Hal ini merupakan program LPBAA untuk mendukung pengembangan bahasa arab dan Inggris secara mandiri dan lebih aplikatif.

Dengan semakin bertambahnya santri yang mampu berbahasa arab, berarti keinginan pengurus untuk menjadikan pondok pesantren Sidogiri sebagai pondok yang santrinya seratus persen berbahasa Arab semakin dekat. Lebih jauh, pengurus berharap agar LPBAA Sidogiri nantinya bis menjadi barometer pengembangan bahasa arab secara nasional.

d. Koordinasi Ketua IV Program Pesantren Bani-Basyaiban

Tugas ketua IV adalah mengkoordinasi dan memfasilitasi Pesantren Bani-Basyaiban menyangkut sarana-prasarana pendidikan, baik yang terkait langsung dengan proses belajar mengajar maupun pemeliharaan lingkungan serta pelayanan kesehatan santri seperti; BPS, Bagian Sihli dan P3S.

(1). Balai Pengobatan Sidogiri (BPS)

Keinginan pengurus untuk menjadikan BPS (Balai Pengobatan Sidogiri) tipe D sudah tercapai. Dari semua kelengkapan medis, hanya ada 3 yang belum dimiliki

oleh BPS, yaitu: foto tarak, laboratorium, dan ECG (Perekam jantung). PP. SIDOGIRI memberikan anggaran sebesar 150-200 juta rupiah setiap tahunnya untuk BPS. Tahun ini, BPS menerima anggaran sebesar 167 juta rupiah. Layaknya RSU, BPS memiliki tenaga medis yang selalu siaga 24 jam. Ada 6 dokter umum yang piket di BPS, 3 dokter spesialis (paru, mata, dan HTT [telinga, hidung, dan tenggorokan]), seorang dokter gigi, dan 15 tenaga medis merupakan fasilitas kesehatan bagi santri sebagaimana foto berikut ini.



Foto 4.13 : Gedung Balai Pengobatan Santri Pesantren Bani-Basyaiban

Dengan fasilitas yang dimiliki, BPS dapat menekan seminimal mungkin angka kepulangan santri dengan alasan kesehatan. Tahun ini, dari jumlah santri 4500, yang pulang karena alasan kesehatan hanya sekitar 25-35 santri perbulan. Hal ini karena fasilitas yang ada di BPS sama saja dengan fasilitas yang ada di rumah sakit pada umumnya. Pada tahun ini, BPS sudah memiliki ruang rawat inap dengan 30 buah tempat tidur pasien.

Dari data yang ada di BPS, penyakit yang paling sering diderita oleh santri adalah batuk-demam atau dikenal dengan ISPA (Infeksi saluran pernafasan atas). Inipun sifatnya musiman, yaitu ketika terjadi pergantian musim. Bahkan, sejak beberapa tahun lalu penyakit kulit tidak lagi berada di ranking teratas. Penyakit yang sifatnya akut pun dapat ditekan seminimal mungkin. Demam berdarah (DB), misalnya, tidak lagi menyerang santri.

Hal ini karena BPS menerapkan pola mencegah. Tidak sekali dua kali BPS memberikan penyuluhan. Baik kepada santri secara langsung melalui daerah-daerah atau kelas-kelas, atau melalui kursus dan pelatihan yang diberikan kepada kepala kamar. Bulan rabiuts Tsani yang lalu, misalnya, BPS memberikan penyuluhan tentang penyakit kusta atau lepra, penyakit purba yang selalu disebut dalam semua kitab agama.

Dalam memberikan layanan kepada masyarakat secara umum, BPS bekerja sama dengan Laziswa Sidogiri untuk memberikan pengobatan gratis kepada masyarakat. Pengobatan gratis dilaksanakan setiap malam kamis secara bergiliran di seluruh Kabupaten Pasuruan. Pengobatan gratis ini juga diadakan setiap bulan Sya'ban menjela akhit tahun pelajaran. Kali ini BPS bekerja sama dengan panitia hari jadi Pesantren Bani-Basyaiban dan haflah ikhtibar MMU.

(2). Bagian Kebersihan Lingkungan (SIHLI)

Kebersihan lingkungan merupakan penunjang utama bagi kesehatan. Tugas umum mengenai hal inidiemban oleh bagian Sihli (kebersihan lingkungan).

Kebersihan yang menjadi fokus sihli adalah sarana MCK, sungai, dapur, jemuran, saluran air, halaman, jalan, tempat sampah umum dan tempat-tempat lain yang potensi kotornya besar. Kebersihan yang ditangani sihli, umumnya, adalah di luar gedung. Sedangkan kebersihan di dalam gedung. Sedangkan kebersihan di dalam gedung seperti Madrasah, daerah, kopontren, perkantoran dan gedung-gedung lain, ditangani oleh staf ataupun petugas masing-masing instansi pemilik gedung itu. Namun demikian, staf dan petugas-petugas itu memiliki hubungan fungsional dengan bagian sihli.

Dalam sehari, sampah yang masuk ke tempat pembuangan, antara 20 sampai 30 gerobak. Sampah ini ditangani dengan menggunakan proses pembakaran khusus. Dengan pembakaran khusus ini melalui mesin pembakar, abu sampah bisa ditekan seminimal mungkin, hingga akhirnya abu itu diusahakan bisa dimanfaatkan kembali menjadi bahan baku organik yang masih diusahakan.

(3). Bagian Pembangunan, Perbaikan dan Pemeliharaan Sarana (P3S)

Kemajuan pendidikan selalu membutuhkan sarana dan infrastruktur yang memadai. Di pondok Pesantren Sidogiri, tugas ini diemban oleh bagian P3S (Pembangunan, perbaikan dan Pemeliharaan sarana). Bagian P3S menangani pembangunan infrastruktur semisal gedung, jalan, MCK saluran listrik, dan lain sebagainya. Bagian P3S juga bertugas melakukan perbaikan terhadap bagian-bagian gedung yang sudah tidak kondusif dan tidak layak pakai.

Dalam menangani pembangunan skala besar, P3S selalu melakukan kerjasama dengan tenaga profesional semisal arsitek atau kontraktor bonavid.

Sedangkan untuk pembangunan skala kecil, bagian P3S hanya melakukan kerjasama dengan para tukang bangunan.

e. Koordinasi Bendahara Umum

Pengelolaan finansial Pondok Pesantren Sidogiri ditangani secara terpusat oleh Bendahara Umum. Penganangan ini meliputi segenap sumber-sumber pemasukan, alokasi belanja dan sirkulasinya. Secara struktural, pengelolaan keuangan di PP. SIDOGIRI ini ada dua instansi; Bagian Kebendaharaan dan Kopontren Sidogiri.

(1). Bagian Kebendaharaan

Pengelolaan finansial Pesantren Bani-Basyaiban menganut sistem anggaran berimbang (anggaran belanja disesuaikan dengan anggaran pendapatan). Anggaran pendapatan dan belanja ditetapkan oleh Tim Perumus berdasarkan rancangan yang diajukan oleh sidang pleno.

Anggaran pendapatan dibagi dalam dua kategori. Pendapatan Langsung dan Pendapatan tidak langsung. Begitu pula anggaran belanja dibagi dalam dua kategori. Belanja Umum dan Belanja Khusus.

Dana Pendapatan Langsung dikelola oleh Bendahara pesantren dan dialokasikan untuk Belanja Umum yang tercantum secara rinci dalam buku APB Pesantren Bani-Basyaiban. Sedangkan Pendapatan Tidak Langsung dialokasikan untuk Belanja Khusus yang tidak tercantum dalam APB Pesantren Bani-Basyaiban. Dana ini

tidak dikelola oleh Bendahara, tetapi dikelola oleh Panitia, Lembaga, Badan atau Unit kegiatan dengan pengawasan dari Pesantren Bani-Basyaiban.

(2). KOPONTREN Pesantren Bani-Basyaiban

Kopontren Sidogiri pertamakali didirikan oleh KA Sa'doellah Nawawaie tahun 1961, selaku ketua umum dan penanggung jawab saat itu. Dalam perjalanannya, kopontren Sidogiri mengalami perkembangan yang cukup pesat, baik dalam pertumbuhan aset maupun dalam penataan manajemen. Namun demikian, kopontren Sidogiri baru berbadan hukum pada 15 Juli 1997.

Selain mempunyai misi untuk menjadi pusat perekonomian dan bisnis pesantren, Kopontren Pesantren Bani-Basyaiban juga mempunyai misi untuk menjadi pusat perkulakan/grosir, menjadi kopontren percontohan, dan usaha yang berorientasi pada laba (profit oriented).



Foto 4.14 : Kantor KOPONTREN Pesantren Bani-Basyaiban

Foto gedung kantor KOPONTREN diatas sebagai pusat pengendalian usaha koperasi dan perekonomian di pesantren Bani-Basyaiban yang mendapat perhatian besar semua kalangan.

Dalam pengembangan usahanya, kopontren bermitra dengan para pengelola UKM (Usaha Kecil Menengah). Banyak produk-produk UKM yang diserap oleh Kopontren (selengkapnya lihat tabel). Dan, sejak tahun ini kopontren juga membuka peluang kepada para investor untuk juga menanamkan modalnya di Kopontren Sidogiri. Saat ini, ada lima investor yang telah menanamkan modalnya di kopontren Sidogiri.

Dengan komitmen yang kuat untuk teap syariah, kopontren menawarkan 5 paket kerja sama: *Mudharabh atau qiradh* (kemitraan bidang pengelolaan dan investasi), *syirkah 'inan* (kemitraan bidang usaha dengan penyertaan modal), *syirkah wujuh* (kemitraan bidang usaha dengan penyertaan nama besr kopontren), *ijarah* (sewa), dan *nadzar lajaj* (royalti sistem).

Investor bisa memilih salah satu dari 5 paket yang ditawarkan oleh kopontren. Bermitra dengan kopontren, investor tidak perlu menunggu satu tahun untuk menikmati bagi hasil, karena pembagian ketuntungan di kopontren dilakukan per kuartal (4 bulan sekali). Modal yang ditanamkan pun tidak harus berupa uang, namun bisa berupa tempat usaha (tanah dan bangunan atau toko), uang, atau tempat usaha dan uang sekaligus.

Dengan cara ini kopontren beharap bisa menambah SHU (sisa hasil usaha) lebih besar lagi, sehingga visi kopontren untuk menjadi sumber dana yang kuat dan prospektif bagi pesantren terlaksana dengan baik.

f. Koordinasi Sekretaris Umum Pesantren Bani-Basyaiban

(1). Sekretariat Pesantren Bani-Basyaiban

Sekretariat pondok pesantren Sidogiri mulai mengembangkan pengelolaan database integratif antar berbagai instansi di pesantren. Dalam program pengurus tercatat bahwa database integratif itu dijadwalkan selesai pada akhir periode 1427/1428.

Saat ini, database integral itu masih diterapkan di lingkungan sekretariat dan balai tamu Pesantren Bani-Basyaiban. Diharapkan, dalam waktu tidak lam, sudah bisa diterapkan di balai pengobatan santri, urusan guru bantu, madrasah Miftahul Ulum, ketertiban dan keamanan, dan perpustakaan.

Jika database integral itu sudah bisa diterapkan di semua instansi, maka Pesantren Bani-Basyaiban akan memiliki catatan dan data digital yang sudah diakses dan dianalisa, dari semua aktivitas santri pondok pesantren Sidogiri, baik dari segi prestasi pendidikan madrasah ma'hadiyah, keaktifan, kedisiplinan, kesehatan dan lain sebagainya.

Langkah penting dilakukan oleh jajaran pengurus untuk menjaring aspirasi para wali santri pengurus melakukan perubahan format acara pertemuan dengan wali santri. Biasanya, pertemuan wali santri diselenggarakan di Pesantren Bani-Basyaiban dengan peserta wali santri dari beberapa Kabupaten, secara bergantian.

Kali ini, pengurus ingin lebih intensif membangun kerjasama dan kesepahaman dengan para wali santri dengan langsung terjun ke berbagai kabupaten, secara bergantian. Pada tahun ini, pengurus telah turba ke Probolinggo, Lumajang, Malang-Blitar dan Pasuruan.

Selain lebih mengena untuk membangun sebuah jaringan, cara ini dianggap lebih efektif untuk menjangkau aspirasi wali santri. Dialog dengan wali santri diupayakan lebih familiar, tidak terlalu kaku dan resmi. Hal itu, karena basis Sidogiri sebagian besar berada di wilayah pedesaan yang kultur masyarakatnya masih kurang terbiasa dengan format dialog yang serba resmi.

Dengan langkah ini, diharapkan agar wali santri bisa lebih leluasa dalam mengemukakan aspirasinya kepada pengurus, dan pengurus bisa lebih jitu dalam memberikan penjelasan, pemahaman serta pengarahan mengenai bagaimana pendidikan pesantren.

Banyak sekali usulan yang berhasil dihimpun oleh pengurus melalui turba itu. Hampir 200 usulan, saran, kritik, informasi, dukungan dan pernyataan wali santri yang berhasil dihimpun. Yang banyak muncul adalah usulan larangan merokok total bagi santri dan dukungan agar Sidogiri tetap teguh memegang kesalahannya.

(2). Yayasan Bina Saadah (YBSS)

Secara garis besar, pesantren memang merupakan lembaga pendidikan untuk tafaqquh fi ad-din (memperdalam ilmu agama). Namun, bukan berarti pesantren harus berpangku tangan melihat kondisi sosial keagamaan yang demikian terpuruk dan timpang. Didorong hal tersebut, pondok pesantren Bani-Basyaiban mendirikan yayasan sosial yang bernama YBSS (Yayasan Bina saadah) pada tahun 1426 H., dua tahun yang lalu. Untuk memantapkan kirah sosialnya, sampai saat ini YBSS sudah memiliki tiga lembaga pengabdian, yaitu: Laziswa, DAS Surabaya, dan KBIH

Sidogiri Shafa-Marwah. Lembaga-lembaga sifatnya adalah dari masyarakat untuk masyarakat.

- ***Laziswa (Lembaga Amil Zakat, Infak, Sedekah, dan wakaf)***

Kiprah Laziswa kurang lebih merupakan penerjemahan dari konsep pemerataan ekonomi Islam: *Tu'khadzu min aghniya'ihim wa turaddu ila fuwara'ihim* (diambil dari yang kaya dan diberikan kepada yang miskin).

Lembaga ini aktif mencari donatur dan penyumbang untuk dana sosial yang dikelola oleh Laziswa. Dana sosial ini digunakan oleh laziswa untuk membantu masyarakat melalui empat paket programnya, yaitu: program kusir (kucuran subsidi fakir), program pelana (pendidikan dan pelatihan siap guna), kuda (kucuran dana usaha), dan pedati (pembinaan dai terlatih).

Pada tahun ini, melalui proram-program tersebut YBSS sudah mengirim 33 juru dakwah ke berbagai daerah minus agama. Dalam pendaan program ini YBSS bekerjasama dengan PUSDA YDSF Surabaya. Selain itu, YBSS juga mebiayai kuliah 6 orang santri berprestasi yang medapat beasiswa di STEI Tazkia Bogor. Selain itu, YBSS juga telah membuka pengobatan gratis, bantuan usaha, bantuan bencana dan lain sebagainya.

- ***DASS (Darul Aitam Sidogiri) Surabaya***

DAS Surabaya merupakan panti asuhan yatim yang didirikan oleh para alumni Sidogiri di Surabaya. Pada tahun 1419 alumni menyerahkan DAS Surabaya kepada pondok pesantren Sidogiri. Saat itu DASS dikelola oleh ketua II Pesantren

Bani-Basyaiban. Ketika pesantren mendirikan YBSS pada tahun 1426, pengelolaan DASS dialihkan kepada YBSS.

DAS Surabaya tidak sekedar bertugas membiayai hidup anak-anak yatim yang berada di sana, tapi juga mengantarkan mereka menjadi generasi muslim yang berpendidikan saat ini, terdapat 66 yatim yang menjadi santri di DAS Surabaya. Sehari-hari mereka mendapat pendidikan madrasah diniyah, wajardikdas, kegiatan keagamaan diniyah, wajardikdas, kegiatan keagamaan, serta keterampilan dan kesenian.

Anak-anak DAS Surabaya yang sudah berusia 15 tahun (sudah balig/bukan yatim), mendapat pendidikan purna asuh. Ada sebagian yang tetap berada di DAS Surabaya, dan sebagian lagi belajar di Pondok Pesantren Sidogiri. Santri purna asuh yang berada di DAS Surabaya sebanyak 15 orang anak, sedangkan yang melanjutkan ke Sidogiri sebanyak 32 anak. Biaya hidup dan biaya pendidikan anak-anak tersebut ditanggung oleh DAS Surabaya.

- ***KBIH Sidogiri Shafa Marwah***

Sejak bulan Rabi'ul Tsani 1427 H., YBSS mendirikan pusat latihan manasik haji dengan nama KBIH S2M. badan ini bertugas memberikan bimbingan manasik kepada masyarakat umum yang membutuhkan. Sementara ini, pelatihan manasik haji masih dilakukan secara internal oleh kuliah Syariah, instansi yang menangani pemberdayaan dan pengembangan SDM santri senior.

(3). Ikatan Santri Sidogiri (ISS)

Semasa menjadi pengasuh, KH. Abdul Alim bin Abd. Djalil meminta agar pengurus melatih santri menjadi pemimpin, dengan cara menjadikan mereka sebagai pengurus. Di Sidogiri, selain dengan menjadi pengurus, santri-santri juga dilatih menjadi pemimpin dan berorganisasi melalui ikatan santri sidogiri (ISS). ISS merupakan organisasi santri yang melaksanakan kegiatan dengan swadaya mereka sendiri.

Struktur keorganisasian ISS dibagi menjadi dua, yaitu pusat dan konsulat. Pembagian konsulat didasarkan kepada daerah asal santri dan rata-rata menggunakan klasifikasi kabupaten seperti konsulat Pasuruan, Bangkalan, Probaloinggo dan seterusnya.

Saat ini ISS sudah memiliki 17 konsulat. 14 konsulat berasal dari Jawa Timur, sedangkan 3 lainnya adalah konsulat Kalimantan, Konsulat Jakarta dan Konsulat Istimwa (gabungan dari berbagai daerah yang jumlah anggotanya tidak memenuhi quorum pembentukan konsulat ISS).

- ***Kegiatan di dalam pesantren***

ISS diproyeksikan sebagai wadah bagi santri untuk mengembangkan diri dengan swadaya sendiri, tanpa membebani dan melibatkan pengurus PP. SIDOGIRI secara langsung. Mereka diminati untuk kreatif membuat kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi anggotanya, atau bahkan bagi masyarakat umum.

Di dalam lingkungan Pesantren Bani-Basyaiban, kegiatan ISS rata-rata masih berkisar sekitar pengembangan keterampilan santri. ISS memiliki jam'iyah (badan) yang menangani pengembangan keterampilan, yaitu: 1) jam'iyah tahsinul Khath yang

bertugas melakukan pelatihan seni kaligrafi arab; 2) jam'iyah dufuf yang bertugas melakukan pelatihan seni rebana; 3) jam'iyah muballighin yang bertugas melakukan pelatihan pengembangan seni berpidato.

Selain itu, ada unit pelatihan yang rutin diselenggarakan oleh ISS, yaitu diklat komputer. Materi pelatihan komputer menyangkut ITC (*Introcution to Computer*/pengantar) dan Microsoft Office. Pada tahun ini paket latihan itu ditambah dengan corel draw, software yang bergerak di bidang desain grafis.

Salah satu kegiatan ISS yang rutin diselenggarakan di dalam pesantren adalah festival lomba antar santri utusan dari masing-masing konsulat ISS. Cabang lomba yang dipertandingkan adalah keterampilan santri semacam pidato, puisi dan kaligrafi. Selain itu terdapat pula cabang ilmu pengetahuan agama, seperti cerdas cermat dan baca kitab.

- ***Kegiatan di Luar Pesantren***

Kegiatan yang dilakukan oleh ISS di luar pesantren berbeda-beda. Masing-masing konsulat berhak membuat kreasi kegiatan yang bermanfaat di masyarakat, tentunya dengan rekomendasi dari pengurus Pesantren Bani-Basyaiban.

Kegiatan di luar pesantren diselenggarakan oleh ISS ketika libur Maulid maupun Ramadhan. Umumnya ISS menyelenggarakan kegiatan haul Masyayikh dan silaturrahim antar santri, alumni, wali santri dan masyarakat umum. Selain diisi dengan tahlil kegiatan haul masyayikh dan silaturrahim, juga diisi dengan pengajian umum oleh ulama-ulama yang mereka undang pada tahun ini ada 6 konsulat yang

menyelenggarakan kegiatan haul masyayikh dan silaturrahim, yaitu Bayuwangi, Jember, Pamekasan, Sampang, Situbondo dan Surabaya.

Selain itu, kegiatan luar pesantren yang biasa diselenggarakan oleh ISS adalah pesantren ramadhan (pesrom). Pada tahun ini tercatat ada lima konsulat yang menyelenggarakan pesrom, yaitu Kalimantan, Malang, Pamekasan, Pasuruan dan Probolinggo.

(4). Ikatan Alumni Santri Sidogiri (IASS)

Jaringan alumni merupakan penyambung lidah pesantren yang paling ampuh di tengah-tengah masyarakat. Pesantren bisa meniupkan angin perubahan di tengah-tengah masyarakat melalui kiprah alumni-alumninya.

Sejak tahun 1422 H/2002 M. pondok pesantren Sidogiri hendak menajamkan kiprah para alumninya itu dengan mendirikan organisasi alumni yang disebut IASS (Ikatan Alumni Santri Sidogiri). Sebelum itu, di beberapa daerah sudah ada beberapa organisasi alumni yang didirikan atas inisiatif para alumni di daerah tersebut. Sejak didirikannya IASS, maka organisasi alumni di daerah-daerah berubah nama dan menjadi konsulat IASS.

Keorganisasian IASS dibagi dua: pusat dan konsulat. Saat ini IASS sudah memiliki 22 konsulat. Sebanyak 18 berada di Jawa Timur, ditambah konsulat Kalimantan, Bali, Jakarta dan Malaysia.

Konsulat IASS di berbagai daerah membangun sinergi alumni melalui berbagai macam cara. Di Jakarta, organisasi alumni sedang dalam proses membangun sebuah pesantren di Jatireja Cikarang Timur Bekasi Jawa Barat. Pesantren ini

rencananya akan dijadikan sebagai cabang dari pondok pesantren Sidogiri, dengan nama Darul Khidmah Sidogiri (DKS). Di Bangkalan, IASS aktif melakukan pengajian rutin Ihya' Ulumiddin secara bergantian dari satu tempat ke tempat lain.

Sedangkan IASS pusat, saat ini sedang sedang berupa membangun sarana balai Diklat santri Profesional. Gedung ini rencananya akan dijadikan sebagai pusat pengembangan SDM alumni, dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan.

- *Empat Kiprah IASS*

Majelis keluarga pondok Pesantren Sidogiri menggariskan bahwa kiprah yang mesti dijalankan oleh IASS di tengah masyarakat adalah empat hal, yaitu kiprah pendidikan, kiprah dakwah, kiprah sosial dan kiprah ekonomi. Pembatasan kiprah ini dimaksudkan agar gerbong alumni tidak dibawa ke dalam kepentingan-kepentingan kelompok atau perorangan yang tidak ada kaitannya dengan khidmah terhadap umat. Oleh karena itu, dalam berbagai kesempatan, majelis keluarga senantiasa mengingatkan agar para alumni jangan sampai membawa-bawa IASS ke dalam pergulatan politik. Hal itu seringkali ditegaskan karena organisasi yang memiliki pengaruh dan massa besar, merupakan incaran utama para pemain politik.

5. Manajemen Pesantren Bani-Basyaiban

Secara historis dalam aspek kurikulum Pesantren Bani-Basyaiban bersifat tradisional *salafi*, namun dari aspek manajerial sejak tahun 90-an mengalami perubahan kepada sistem manajemen moderen.

Sistem manajemen di Pesantren Bani-Basyaiban terkendali pada sekretariat yang dikoordinasi Sekretaris Umum secara birokrasi terpusat pada kantor bersama yang bertujuan kemaslahatan bersama pengurus. Sejak tahun 1427 H. (2006 M.) Pesantren Bani-Basyaiban menerapkan sistem database untuk pelayanan publik santri secara integratif, mulai dari pelayanan santri baru, SPP santri, pelayanan pendidikan formal MMU dan pendidikan non formal *ma'hadiyah* (kepesantren).

Semua pengurus pesantren mulai dari jajaran *Majlis Keluarga*, Pengurus Harian dan Pleno maupun Kepala Bagian ngantor setiap hari kecuali hari jum'at. Mereka mulai bekerja pada jam 09.00 s/d 13.00 WIB sesuai dengan tugas dan bagian masing-masing. Pegawai Pesantren Bani-Basyaiban, layaknya pegawai suatu perusahaan (nobel industry) bekerja dengan kometmen yang tinggi, kejujuran dan keseimbangan kerja secara profosional.



Foto 4.15 : Kantor Pesantren Bani-Basyaiban
(inset) Ruang Sekretariat & Kepala Bagian

Pemandangan pada foto-foto diatas merupakan fasilitas kantor pesantren termegah dan refresentatif sebagaimana layaknya kantor perusahaan (*noble industry*) yang memberikan motivasi pada karyawan untuk beraktivitas lebih nyaman dan asri

Perilaku yang demikian difahami oleh pengurus (baca: santri) sebagai bagian ibadah dan pengabdian kepada *masyayikh* terdahulu. Pemahaman manajerial yang merupakan derivasi nilai-nilai religious Islam dalam konteks kehidupan pesantren yang setiap hari di pesantren diajari tentang *bermu'amalah* dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Kemoderenan Pesantren Bani-Basyaiban terletak pada aspek manajerial dan sistem pembelajarannya. Hal ini diakui oleh beberapa pesantren termasuk PP Al-Ihsan Jarangoan Sampang tanggal 18 Robiul Awal 1427 H menyebutkan bahwa Pondok Pesantren Sidogiri ini adalah *salaf* (tradisional) manajemennya *khalaf* (moderen).

Komederenan manajemen ini tampak pula dari slogan yang terpampang di dinding ruangan kantor pengurus harian Pesantren Bani-Basyaiban suatu lafath "*haqqu bighairi nidzamin yaghlibuhu bathilun binidzamin*", (bahwa pondok pesantren yang tidak dikelola dengan sistem manajemen yang ideal akan ketinggalan oleh lembaga (kebatilan sekalipun) yang dikelola dengan sistem yang baik).

6. Sistem Peralihan Kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban

Kepengasuhan dan kepemimpinan Pesantren Bani-Basyaiban saat ini di pangku oleh yang Mulya KH. Nawawi Abd. Jalil (1428 H / 2008 M) merupakan

pengasuh ke X sejak didirikannya II abad lebih silam. Sistem peralihan kepemimpinan di PPS ini masih secara umum sama dengan kebanyakan pondok pesantren, yaitu beberapa saat setelah wafatnya kiai pemangku sebelumnya yaitu secara kinship (*keturunan*). KH. Nawawi Abd. Jalil menggantikan kepengasuhan dari *almaghfirulah* KH. Hasani Nawawie (wafat 13 Robiul Awal 1422 H pukul 03.50 dini hari bertepatan dengan tanggal 5 Juni 2001) beliau tutup usia yang ke 77 tahun (Jejak Langkah 9 Masyayikh Sidogiri, 2006).

Ada yang menarik dari penuturan seorang santri (Mashur Kaloka), bahwa KH. Nawawi Abd. Jalil saat sebelum diangkat oleh Majelis Keluarga sebagai pengasuh beliau beberapa kali menolak untuk menggantikan kepengasuhan KH. Hasani Nawawie, bahkan beberapa kali pula beliau memundurkan diri tetapi karena telah penobatan itu secara resmi diumumkan oleh Majelis Keluarga akhirnya beliau menerima atas dasar ke-*ta'dzim*-an kepala para masyayikh terdahulu.

Peralihan kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban pengangkatannya dilakukan oleh kesefahaman Majelis Keluarga yang terdiri dari cucu laki-laki Panca Warga. Dalam sejarahnya sebelum bernama Majelis Keluarga, lembaga kekhiaian di Pondok Pesantren Sidogiri bermula dari Panca Warga setelah wafatnya KH. Abd. Djalil bin Fadlil bin Abd. Syakur (1947) waktu itu pengasuh Sidogiri telah dipangku oleh KH. Cholil Nawawie, pada saat itulah dibentuk suatu permusyawaratan yang diberi nama Panca Warga yang beranggotakan lima orang putra KH. Nawawie bin Noer Hasan yaitu; (1) KH. Noer Hasan (wafat 1967), (2) KH. Cholil (wafat 1978), (3) KH. Siradjul-Millah Waddin (wafat 1988), (4) KA. Sa'doellah (wafat 1972) dan (5) KH. Hasani Nawawie (wafat 2001).

Dalam pernyataan kelima putra KH. Nawawie ini merasa berkewajiban untuk melestarikan keberadaan PP. SIDOGIRI dan merasa bertanggung jawab untuk mempertahankan asa dan ideologi Pondok Pesantren Sidogiri. Kemudian setelah wafatnya tiga anggota Panca Warga yaitu; KH. Noer Hasan, KH. Cholil, dan KA. Sa'doellah kedua anggota lainnya KH. Siradjul-Millah Waddin dan KH. Hasani Nawawie menggalang membentuk wadah baru lembaga kekhawanan itu dengan nama Majelis Keluarga yang anggotanya terdiri dari 6 cucu laki-laki KH. Nawawi bin Noer Hasan.

Personalia Majelis Keluarga saat ini adalah; (1) KH. A. Nawawi Abd. Djalil, (Ro'is/Pengasuh dan anggota), (2) Mas D. Nawawi Sa'doellah (Katib dan anggota), (3) KH. Fuad Noerhasan (anggota), (4) KH. Abdullah Syaukat Sirojd (anggota), (5) KH. Abd. Karim Toyyib (anggota), dan (6) Mas. H. Bahrudin Thooyib (anggota).

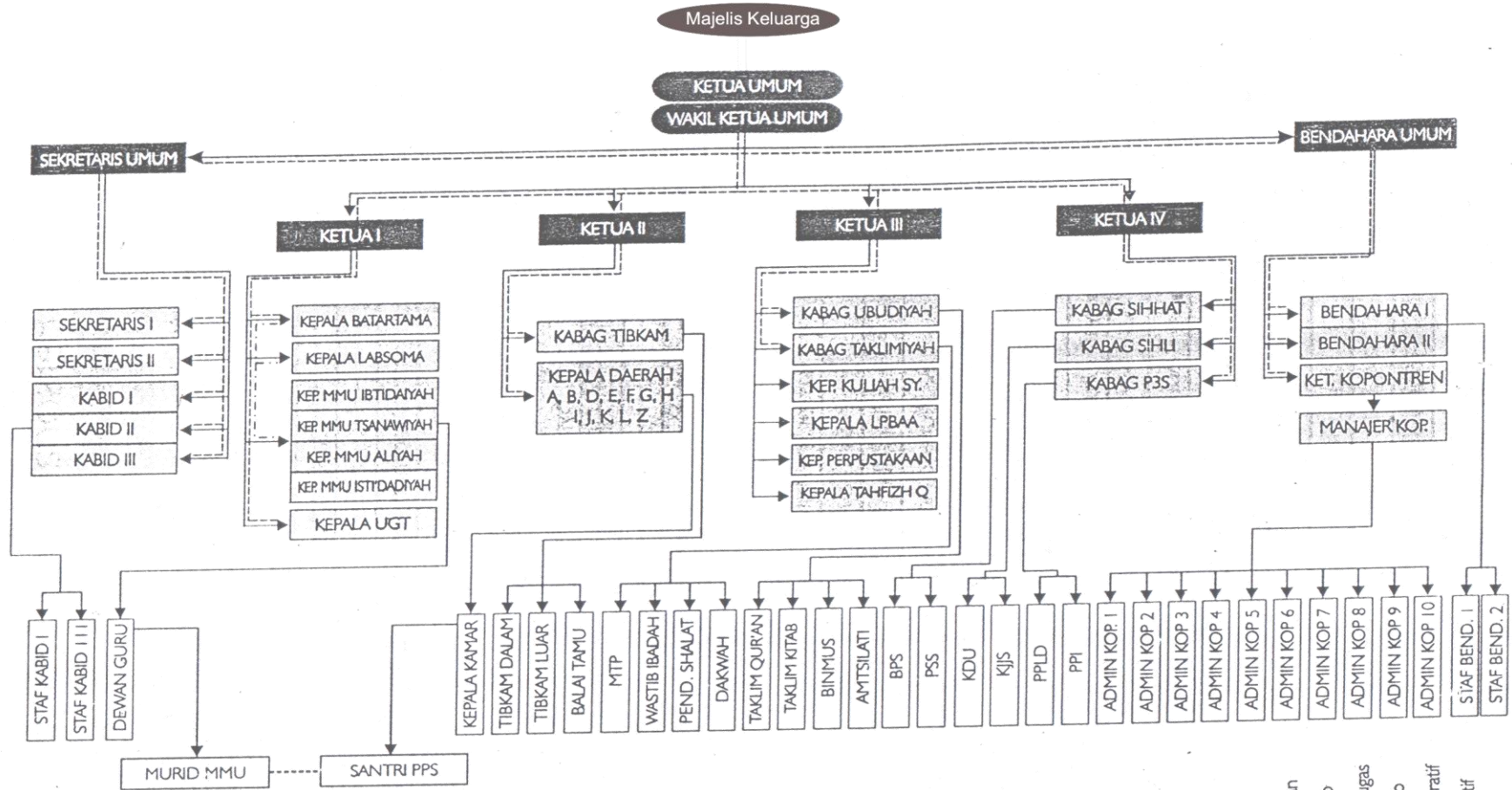
Hingga saat ini Majelis Keluarga di Pesantren Bani-Basyaiban merupakan organisasi tertinggi yang berperan selaku badan pembantu Pengasuh dalam menetapkan landasan dan dasar-dasar Pondo Pesantren Sidogiri untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan pendidikan di PPS.

Di tingkat *Majlis Keluarga*, pengukuhan dilakukan secara bertahap sampai si pengasuh menerima sebagai pengganti pengasuh sebelumnya. Sementara pengukuhan di bawah *Majlis Keluarga* dilakukan secara resmi dan peng SK – an yang ditandatangani oleh *Majlis Keluarga*.

Untuk selanjutnya Pesantren Bani-Basyaiban dapat diakses oleh masyarakat melalui komunikasi-langsung melalui telp. No 0343 4204444, SMS No.

081330440000, website www.sidogiri.com, email pusat@sidogiri.com atau sidogiri@gmail.com.

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PESANTREN BANI-BASYAIBAN



PENJELASAN SINGKATAN

KABID : Kepala Bidang	UGT : Urusan Guru Tugas	P3S : Pembangunan, Pemeliharaan dan Perlengkapan Sarana
BATARTAMA : Badan Tarbiyah wa Ta'lim Madrosy	TIBKAM : Ketertiban & Keamanan	KOPONTREN : Koperasi Pondok Pesantren
LABSOMA : Laboratorium Soal Madrasah	SIHLI : Kebersihan & Lingkungan	KDU : Kebersihan Dapur dan Umum
BPS : Balai Pengobatan Santri	PSS : Pengantar Santri Sakit	PPLD : Pengawasan dan Pemeliharaan Lampu/Dieseul
KJS : Kebersihan Jeding, Jemuran dan Sungai	MTP : Masjid, Terpal dan Pesarean	LPBAA : Lembaga Pengembangan Bahasa Arab & Asing
PPI : Perlengkapan dan Pemeliharaan Inventaris	BINMUS : Bimbingan Musyawarah	

KETERANGAN

- = Pengurus Harian
- = Pengurus Pleno
- = Pembantu/petugas
- = Garis Komando
- = Garis Administratif
- = Garis Konsultatif

Gambar 4.3 : Bagan struktur organisasi Pesantren Bani-Basyaiban

D. Persamaan dan Perbedaan Pesantren

Bagian persamaan karakteristik dari tiga pesantren ini terdiri dari; sejarah pertumbuhan pondok pesantren, visi-misi dan tujuan, sistem nilai budaya, struktur organisasi dan kepemimpinan, program pengembangan pendidikan pondok pesantren, manajemen pondok pesantren, dan sistem peralihan kepemimpinan. Yang dapat dianalisis sebagaimana dalam perincian berikut :

1. Sejarah Pertumbuhan Pondok Pesantren

Dalam penelitian ini diketahui bahwa, Pesantren Bani-Basyaiban yang berada di daerah kabupaten Pasuruan Propinsi Jawa Timur merupakan pondok pesantren tertua didirikan pada tahun 1745 M. yang dikembangkan oleh bani Nawawy. Pesantren Bani-Syarqawi lebih muda lagi satu abad di dirikan pada tahun 1887 M oleh bani Syarqawy, dan sedangkan Pesantren Bani-Djauhari didirikan mengiringi abad modernitas pada tahun 1952 M dikembangkan oleh bani Djauhari.

Sementara dari hasil penelitian Mastuhu (1989) diketahui bahwa pondok pesantren telah mulai dikenal di bumi Nusantara ini dalam periode abad ke-13-17 M, dan di Jawa terjadi dalam abad ke-15-16 M., sehingga keberadaan pondok pesantren dapat dihitung sedikitnya sejak 300-400 tahun lampau (Mastuhu, 1989 : 20). Dengan usianya yang panjang ini kiranya sudah cukup alasan menyatakan bahwa ia memang telah menjadi milik budaya masyarakat dalam bidang pendidikan, saatnya mengalami perubahan dan beradabtasi.

Berdirinya pesantren-pesantren ini menurut Azyumardi Azra (1997) dalam *Bilik-Bilik Pesantren* dengan meminjam istilah Sayyid Hossen Nasr, adalah mengiringi dunia tradisional Islam, yaitu dunia yang mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi Islam yang dikembangkan ulama' dari masa ke-masa, tidak terbatas pada periode tertentu dalam sejarah Islam, seperti periode kaum *salaf* (Azyumardi Azra dalam Norcholis Madjid, 1997).

Kesalafan sebagian pondok pesantren sebenarnya mengacu kepada "pondok pesantren tradisional". Pada batas tertentu menurut Abdurrahman Wahid dalam Greg Fealy, Greg Barton (1997) orientasi kalangan tradisional pada umumnya dianggap lebih terbelakang dan cenderung mapan dalam pemahaman mengenai masyarakat dan pemikiran Islam. Hal ini disebabkan karena keteguhan mereka dalam memegang hukum Islam ortodoks (yaitu, madzhab *sunny* atau aliran-aliran hukum Islam) yang mengantarkan mereka pada penolakan terhadap modernitas dan pendekatan rasional dalam kehidupan (Greg Fealy dan Barton, 1997).

Kendatipun demikian, pada saatnya menurut Cak Nur kesalafan pondok pesantren dalam pergumulannya dengan nilai-nilai tradisional secara implisit mengisyaratkan tradisi dunia Islam dalam segi-segi tertentu masih tetap relevan ditengah deru modernisasi; meskipun sebagaimana dikemukakan diatas bukan tanpa konpromi (Azyumardi Azra dalam Norcholis Madjid, 1997).

Realitas tardisional itu akhirnya mengharuskan Pesantren Bani-Syarqawi dan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton mengakomodasi dan mengkonsesi terhadap modernitas tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisi yang esensial. Kecuali Pesantren Bani-Djauhari yang semula didirikan berdasarkan *salafiyah*, mengalami lompatan

pemikiran kearah pondok pesantren modernis, yang sedikit jauh dari nilai-nilai tradisional sunni (baca: *Akhlu Sunnah Wal-Al-jamaah*) melainkan berdasarkan pada sumber esensi Islam yaitu Al-Qur'an dan As-Sunnah sebagai karakteristik dari pemikiran kaum modernis, sehingga dalam merespon modernitas, pondok pesantren itu bergantung kepada visi kepemimpinan (*visionary leadership*) yang dibangun oleh para *masyayikh*, selaku penerus kepemimpinan dikalangan pondok pesantren.

Berdasarkan lama berdiri inilah ketiga pondok pesantren, patut kiranya apabila mengalami perkembangan seiring dengan laju modernitas yang menyeret pondok pesantren harus mengalami perubahan di segala aspenya, baik pandangan (*wordview*) kyai dalam rangka pengasuhan (*parinting*) dan pola kepemimpinan, pengembangan masjid sebagai sarana pendidikan keagamaan (*al-diniyah*) dan peribadatan santri, bentuk bangunan asrama-dari bangunan gedek kepada bangunan gedung yang lebih permanen, perkembangan jumlah santri yang belajar di pondok pesantren, maupun kitab-kitab yang diajarkan dan menjadi rujukan-dari mempertahankan kitab-kitab *turats* (kitab kuning) pada pengembangan kitab-kitab moderen (*al-kutub al-ashriyah*).

Menurut Zamakhsyari Dhofier (1982), lima unsur; kiai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning merupakan lingkungan (*melio*) yang harus ada pada waktu itu-hingga batas yang tidak ditentukan, pondok pesantren telah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang sangat pesat pada aspek ekologis.

Seperti di tiga pondok pesantren dalam penelitian ini mengalami perkembangan yang dahsyat baik menyangkut bangunan fisik, maupun program pendidikan yang ada. Pesantren Bani-Djauhari yang semula didirikan hanya dari

pusat pendidikan dan pengajian berasal dari “*conkop*” berkembang menjadi pondok pesantren yang layak huni, baik gedung perkantoran, gedung pendidikan, masjid jamik, maupun gedung lainnya, termasuk asrama santri yang terbuat bangunan beton.

Di Pesantren Bani-Syarqawi, terdapat kantor khusus Biro Pengabdian Masyarakat (BPM) yang referesentatif sebagai pusat data masyarakat yang menjadi binaan Pesantren Bani-Syarqawi, hal ini sebagaimana kita ketahu dari sejarah berdirinya pondok pesantren ini telah memberikan banyak harapan bagi masyarakat Guluk-Guluk yang susunan tanahnya tandus sebagaimana daerah Madura lainnya cenderung terdiri dari bebatuan berkapur (*lime store rock*) dan sebagian besar tanahnya berjenis mediteran. Keadaan curah hujan rata-rata pertahunnya 2176 mm, dengan jumlah hariannya kurang lebih 100 hari pertahun. Hingga sekarang, Pesantren Bani-Syarqawi telah banyak ikut andil dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat.

Sedangkan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, hingga saat ini telah mengalami percepatan sejak tahun 1990-an dalam sektor sistem manajemen, ekonomi dan perkoperasian (*mu'amalah*). Sejak tahun 1997 usaha Kopontren SIDOGIRI bermitra dengan UKM dan investor untuk juga ikut menanamkan saham di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Kemajuan dalam sektor ini cukup bisa menjadi contoh bagi pondok pesantren lainnya agar lebih eksis dan pembiayaan pondok pesantren yang mandiri dan otonom.

Pertumbuhan jumlah santri merupakan salah satu indikator kuantitaif kemasyhuran pondok pesantren. Diatas 1000 santri merupakan rata-rata pondok pesantren yang masyhur dan pernah berprestasi dipanggung nasional, maupun

internasional. Santri Pesantren Bani-Djauhari Prenduan, saat ini berjumlah \pm 6000 santri putra-putri, Pesantren Bani-Syarqawi lebih sedikit, berjumlah \pm 4000 santri putra-putri, dan santri Pesantren Bani-Basyaiban Kraton mencapai \pm 8000 santri putra dan putri. Bagi komunitas pondok pesantren jumlah santri ini merupakan suatu kebanggaan dan prestasi. Perkembangan dan pembaharuan tiga pondok pesantren diatas tidak terlepas dari *ghirah* peran dan perilaku Kyai yang kemudian menjadi tradisi (*vision*) kehidupan di lingkungan pondok pesantren.

2. Visi, Misi dan Tujuan

Visi (*vision*) atau dalam istilah arabiyah di ma'nai *ghirah* pondok pesantren dalam penelitian ini, sama-sama mempunyai visi yang spesifik, yaitu; visi ketundukan kepada Yang Maha Kuasa dan membangun masyarakat yang lebih maju. Sebagaimana visi Pesantren Bani-Djauhari yang cukup ideal dalam membangun masyarakat madani. Demikian juga visi Pesantren Bani-Syarqawi, membangun masyarakat yang beriman hakiki, bertaqwa dan berakhlaq yang mulia. Atau dalam konklusi visi Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, pembangunan masyarakat itu dengan berpijak pada asas *fiqhiyah* yaitu; "*al-Muhafazhatu 'ala al-qadim ashsholih wa al-akhdzu bi al-jadi al-ashlah*". (memelihara tradisi lama yang masih baik dan mengambil budaya baru yang lebih baik). Suatu visi pondok pesantren yang selalu beradaptasi dengan kondisi sosio-kultural dengan tidak mengesampingkan nilai-nilai *relegious*.

Berdasarkan visi diatas, maka pondok pesantren sebenarnya telah meletakkan dasar-dasar gambaran masa depannya yang lebih terarah, karena sebagaimana Bennis

dan Nanus (1997), visi merupakan *some thing that articulates a view of a realistic, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exist*. Secara umum mempunyai makna yang sangat filosofis dan tajam mengenai gambaran masa depan pondok pesantren.

Ketajaman visi sebagaimana diungkap diatas dapat difahami dari pengungkapan Gaffar (1995) adalah daya pandang jauh kedepan, mendalam, dan luas merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat.

Dalam konteks pondok pesantren, gerak dimensi waktu tersebut tergantung pada daya imajinasi para *masyayikh*, didasari alasan spiritual, dan argumen rasional, yaitu; membangun masyarakat madani, masyarakat yang senantiasa beriman dan berakhlak karimah, serta masyarakat inovatif dengan tidak meninggalkan nilai-nilai *religious*.

Hal ini sebagaimana Abdurrahman Wahid dalam Horikosi (1976) bahwa, pada relasi sosio-kultural kyai dan masyarakat terdapat relasi-peran kreatif kyai sebagai pelopor perubahan sosial (*change agent*) dengan kapasitasnya, kyai mampu menawarkan agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya. Perkembangan peran sosial kyai dalam konteks pondok pesantren secara kualitatif saat ini, merupakan bagian tradisi, budaya dan perilaku para pemimpinnya untuk mempertahankan hak hidup komunitasnya, yang ditempa dengan *spirite* keagamaan yang dahsyat (Wahid dalam Horikosi, 1987).

Yang demikian inilah kiranya salah satu motif perilaku kepemimpinan yang bernuansa *spiritual leadership* sebagaimana harapan peneliti, yang menurut Abd.

A'la (2006) sangat berbeda dengan manajemen (kepemimpinan) pesantren, meski tidak semua, selama ini dikelola seadanya dengan kesan menonjol pada penanganan individual dan bernuansa *kharismatik*.

Semakin jelas visi pondok pesantren yang diemban, eksistensi kemoderenan pondok pesantren semakin bersinar. Atau dengan kata lain, visi pondok pesantren yang belum terumuskan secara konkret menjadi terserap dalam kebijakan-kebijakan pondok pesantren yang bersifat sesaat (Abd. A'la, 2006).

Sedangkan misi, merupakan perwujudan nyata dari *ghirah* atau visi yang diemban yaitu menjaga tanggung jawab agar asas (visi) pondok pesantren tetap terpelihara dan kemudian diwujudkan dalam tujuan dan program pengembangan pendidikan pondok pesantren.

Untuk mencapai tujuan, pondok pesantren mengembangkan program-program pendidikan, keterampilan dan kegiatan pemberdayaan masyarakat. Program-program ini selain membangun karakter (*carracter building*) santri, mengembangkan potensi santri dan juga memberdayakan santri agar nantinya mampu hidup sejahtera dilingkungannya. Sehingga nilai santri yang dicita-citakan dapat tercapai. Dalam konteks Pesantren Bani-Basyaiban Kraton adalah santri *ibadillahi ashsholihin* (santri hakiki), beristiqamah, bertaqwa, berakhlaqul karimah, *faqihu fiddin*. Dalam konteks Pesantren Bani-Djauhari, yaitu santri yang mampu mengimplementasikan dwifungsi manusia; sebagai “hamba” dan sebagai “khalifah” Allah swt., sehingga pada hakekatnya adalah pembebasan (*takhalli*), pemberdayaan (*tahalli*), dan pembudayaan (*tajalli*). Sedangkan dalam konteks Pesantren Bani-Syarqawi adalah membangun santri yang memegang teguh pada nilai-nilai pemikiran keagamaa *ahlus-Sunnah wal-*

Jama'ah madzhab Syafi'i diharapkan santri mempunyai keberimanan hakiki, bertaqwa, berbudi pekerti luhur dan mempunyai sifat-sifat dan perilaku lahir-batin.

Pada masanya simbol “santri” sebagai suatu keseluruhan perilaku dan aktivitas organisasi, terwujud apabila mendapat perhatian masyarakat nusantara, karena kata “santri” sebagai sebuah “arti hakiki” telah ditetapkan *al-Maghfurlah* KH. Hasani Nawawie bahwa : “*Bedasarkan peninjaun tindak-langkahnya, santri; adalah orang yang berpegang teguh pada tali Allah (al-Quran) dan mengikuti sunnah al-Rasul al-Amin saw. dan teguh pendirian. Ini adalah arti berdasarkan sejarah dan kenyataan yang tidak dapat diganti dan diubah selama-lamanya. Allah SWT Maha Mengetahui atas kebenaran sesuatu dan kenyataannya*” (OMIM: 2006).

Santri adalah sosok insan kamil yang senantiasa beriman, berilmu luas dan beramal sholeh yang dididik dalam komunitas pondok pesantren maupun diluar pondok pesantren. Sedangkan pondok pesantren (*ma'had*) adalah bukan sekedar bangunan fisik, melainkan *takhassus* organisasi yang mempunyai tujuan membina santri (KH. Jakfar Shodiq, dkk: 2006), dalam karakteristiknya, ada lima unsur *ekologis* sehingga (layak) dikatakan sebagai pusat pengembangan santri yaitu; kyai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning (Dhofier, 1982).

Pola pembaharuan pondok pesantren, menurut Soedjoko Prasodjo, seperti yang dikutip Kuntowijoyo dalam paradigma Islam, ada lima macam pola pondok pesantren, dari yang paling sederhana sampai yang paling maju. *Pertama*, adalah pesantren yang terdiri dari masjid rumah kyai. *Kedua*, terdiri dari masjid, rumah kyai dan pondok. *Ketiga*, terdiri atas masjid, rumah kyai, pondok, dan madrasah. *Keempat*, terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan. Pola

kelima, terdiri atas masjid, rumah kyai, pondok, madrasah, tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga dan sekolah umum. Berdasarkan perkembangan karakteristik ini, maka pola pertama dapat disebut sebagai embrio pondok pesantren tradisional (*salafi*), dan pola yang keempat dan kelima terakhir disebut pondok pesantren moderen (*khalafi*) (Rofik A, dkk: 2005).

Melihat perkembangan ketiga pondok pesantren, maka Pesantren Bani-Djauhari dan Pesantren Bani-Syarqawi termasuk pola pondok pesantren yang ke lima, karena kedua pondok pesantren ini, telah sejak 20 tahun yang lalu membuka pendidikan tinggi, yaitu; Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman (STIKA) dan Institut Dirosat Al-Islamiyah (IDIA). Sedabgkan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton hingga saat ini masih dalam proses menuju pendidikan tinggi atas tawaran STIMIK Asia-Malang yang digagas oleh Ikatan Alumni Santri Sidogiri (IASS), sehingga pondok pesantren ini dapat di kategorikan sebagai pondok pesantren yang kelima min Universitas (Tamassya: 2007).

3. Program Pengembangan Pendidikan Pondok Pesantren

Dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan, semua pondok pesantren mengembangkan program pendidikan, baik pendidikan kepesantrenan (*ma'hadiyah*) maupun pendidikan formal persekolahan (*madrasahiyah*) secara integratif.

Pendidikan di Pesantren Bani-Djauhari, *pertama* menggunakan pola sistem pendidikan integrasi (*integreted desing*), artinya sistem pendidikan pondok pesantren yang telah berakar kuat dalam kehidupan masyarakat dipadukan dengan sistem persekolahan (*madrasah*) sehingga menjadi suatu sistem pendidikan yang unik, tidak

ada pemisahan yang tajam antara sistem persekolahan dengan sistem pesantren. Pola *kedua* adalah pola pendidikan terpadu (*konfergentif desing*) artinya sistem persekolahan yang diterapkan adalah sebagaimana sistem sekolah yang ada di Indonesia yang dimodifikasi dengan sistem pendidikan pesantren yang berlaku bagi santri di sekolah (*madrasah*) maupun ketika di asrama (pondok) pesantren. Kedua sistem inilah yang diterapkan di Pesantren Bani-Djauhari, dimana pendidikan kepesantrenan menjadi *basic* bagi keseluruhan pendidikan kurikuler maupun nonkurikuler.

Di Pesantren Bani-Syarqawi pola pengembangan pendidikan berdasarkan visi secara mikro dengan prinsip tidak mendikotomi ilmu umum (*ulum al-amm*) dan ilmu agama (*ulum al-diniyah*) sesuai dengan aliran faham *ahlus-sunnah wal-Jama'ah* madzhab Syafi'i.

Di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton pola pengembangan pendidikan konsisten kepada pendidikan keagamaan (*tarbiyah al-diniyah*). Artinya tidak memadukan antara sistem umum dengan kepesantrenan. Kurikulum yang diterapkan secara keseluruhan berdasarkan kurikulum kepesantrenan (*ma'hadiyah*) yang diformalkan. Pada aspek-aspek ilmu-ilmu penunjang saja yang dimasukkan kedalam kurikulum yang ada, sedangkan sistem pembelajaran yang diterapkan sudah menggunakan sistem moderen.

Struktur program pengembangan pendidikan yang ada di Pesantren Bani-Djauhari Renduan adalah:

- a) Biro Pendidikan dan Pembudayaan (*idarah al-tarbiyah wa al-tastqib*). Biro ini membawahi program Koordinator GM, Koordinator MPO, *Markaz Lughat* dan

Koordinator *Ma'ahid* yang membawahi beberapa *ma'had*; (1) *Ma'had Tegal* (TK, MI, MTs Putra, MA Putra dan MUDA). (2) *Ma'had Banat* (MTs Putri, MA Putri dan TIBDA). (3) *Ma'had TMI* (Syu'bah, MTs Putra-Putri, dan MA Putra-Putri). (4) *Ma'had Thfidh Al-Qur'an* (SMP Putra-Putri, SMA dan SMK Putra-Putri). (5) *M'ahad 'Aly* – Institut Dirasat Islamiyah–IDIA (Fakutas Tarbiyah, Fakultas Dakwah dan Fakultas Ushuluddin).

- b) Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat (*idarah al-da'wah wa hidzmatu al-mujtama'*). Biro ini menangani bidang *Ta'mir* Masjid, BPSK, RASDA dan LPPM.
- c) Biro Kaderisasi dan Pembinaan Alumni (*idarah al-kawadir al-khawarijin*). Biro ini membawahi bidang IKBAL, FORSIKA, LPKK dan LPGT.
- d) Biro Ekonomi dan Sarana (*al-idarah al-iqtishodi wa al-tajhizat*). Biro ini mengkoordinasi bidang Kopontren, BUNK, P3TW dan P3SF.
- e) Pusat Studi Islam (PUSDILAM). Bidang kegiatan biro ini adalah Bidang Penelitian, Bidang Pengkajian, Pengembangan SDM, dan Info-Publikasi.

Struktur program pengembangan pendidikan yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi adalah:

- a) Lembaga Pondok Pesantren, dengan sistem pendidikan nonformal meliputi bidang kepramukaan, pendidikan diniyah (*madrash diniyah ma'hadiyah*). Di lembaga ini juga mengembangkan program (1) Keasramaan, Koperasi Pesantren, (2) BPM, (3) Perpustakaan, (3) Pendidikan Keterampilan Santri, dan (4) Pusat Dokumentasi dan Informasi.

- b) Pendidikan Madrasah Formal, meliputi TK, MI, MTs, dan MA yang mengetrapkan kurikulum Departemen Agama.
- c) Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) dengan dua program studi yaitu; Jurusan Tarbiyah dan Jurusan Syari'ah.

Struktur program pengembangan pendidikan yang ada di PP. SIDOGIRI adalah:

- a) Sekretaris Umum. Merupakan staf yang paling bertanggung jawab atas Kabid I, II, dan III yang mengkoordinasi Staf Kabid I dan III). Selain itu bertanggung jawab atas kinerja Sekretaris I dan II sebagai staf di Sekretariat.
- b) Ketua I. Mengkoordinasi Kepala BATARTAMA, Kepala LABSOMA, Kepala MMU Ibtidaiyah, Kepala MMU Tsanawiyah, Kepala MMU Aliyah, Kepala MMU Isti'dadiyah, Kepala UGT, Dewan Guru MMU dan Santri PPS.
- c) Ketua II. Koordinasi Kabag. TIBKAM (Balai Tamu, Tibkam Dalam dan Luar), Kepala Daerah (bilik pondok) A, B, D, E, F, G, H, I, J, K, L, dan Z (Kepala Kamar).
- d) Ketua III. Koordinasi Kabag. Ubudiyah (Ta'lim Qur'an, Ta'lim Kitab, BINMUS, *Amsilati*). Kabag. Ta'limiyah (MTP, Wastib Ibadah, Pendidikan Sholat, Dakwah). Kepala Kuliyah Syari'ah, Kepala LPBAA, Kepala Perpustakaan, dan Kepala Tahfidh Qur'an.
- e) Ketua IV. Koordinasi Kabag SIHHAT (BPS, PSS), Kabag SIHLI (KDU, KJJS), dan Kabag. P3S (PPLD, PPI).
- f) Bendahara Umum. Mengkoordinasi Bendahara I dan II yang bertanggung jawab atas kinerja Staf Bendahara I dan II. Selain itu Bendahara Umum ini bertanggung

jawab pada kinerja Ketua KOPONTREN yang membawahi Manajer KOPONTREN. Manajer inilah yang membawahi Administrasi KOPONTREN I s/d. KOPONTREN X Pesantren Bani-Basyaiban Kraton.

Berdasarkan program pengembangan dan pendidikan di tiga pondok pesantren ini, maka secara struktural organisasi mengalami perubahan koordinasi yang semakin linier, sistematis dan akomodatif, baik pendidikan *diniyah* kepesantrenan (*ma'hadiyah*), pendidikan formal Sekolah (*madrasahiyah*) dan pendidikan keterampilan (*tahdibiyah*) santri, maupun pengembangan pada sektor-sektor kesejahteraan (*iqtisodiyah*), dan sosial (*mu'amalah*).

4. Sistem Nilai Budaya Pondok Pesantren

Sistem nilai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah nilai-nilai pondok pesantren dan praktik-peraktik yang sering tampak dilakukan dalam mengelola pondok pesantren. Dalam teori Z (Ouchi, 1981) memandang bahwa keefektivan organisasi dan kepemimpinan itu, bukan diukur dari strategi, dan struktur sebagai sistem yang lebih banyak menentukan, melainkan diukur dari budaya organisasi (*spiritualitas*). Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) bersumber nilai budaya yang diderivasi dari paradigma nilai-nilai budaya masyarakat. Dalam konteks pondok pesantren kepemimpinan spiritual itu bersumber dari nilai-nilai budaya yang diderivasi dari nilai-nilai spiritual etis *religious*, berasal dari nilai dan tindakan etis Tuhan terhadap hamba-Nya (Atiqullah, 2006).

Sebagaimana visi ketiga pondok pesantren yang peneliti sebutkan diatas, landasan pemikiran yang menjadi tradisi dan sistem nilai (*values of tinkling*) adalah

tradisi Islam klasik. Di Pesantren Bani-Syarqawi tradisi Keislaman *ahlus-Sunnah wal-Jama'ah* cukup berpengaruh, Kerapkali memaknai secara pemahaman tekstual-tradisional. Demikian juga di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, perilaku *ahlus-Sunnah wal-Jama'ah* masih begitu kuat, namun lebih bersifat kontekstual-tradisional.

Perilaku ini terlihat dari *rigiditas* pada pemenuhan kitab-kitab klasik, perilaku *tasawwuf* ala Imam Al-Ghazali (*hujjatul Islam*) dan teologi Imam al-Maturidy. Hal demikian tidaklah selalu berpengaruh pada perilaku afiliasi pada parta politik. Kalau di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton afilitas politiknya mengikuti patron Kyai sepuh pada satu partai politik, sedangkan di Pesantren Bani-Syarqawi lebih fleksible afilitasnya pada multi partai politik, bergantung Kyai di daerah-daerah di dalam Pesantren Bani-Syarqawi sebagaimana difahami bahwa Pesantren Bani-Syarqawi adalah pondok pesantren fiderasi sehingga partai politik sebagai pilihan komunitas pesantren lebih beragam.

Pesantren Bani-Djauhari sedikit berbeda dari dua pondok pesantren diatas. Perilaku ibadah dan mu'amalah serta yang melandasi visi, tidak semata pada nilai-nilai tradisi Islam klasik. Hal ini karena berkembangnya Pesantren Bani-Djauhari khususnya pada generasi ketiga telah dilandasi oleh nilai-nilai Islam modernis, sehingga tradisi dan sistem yang melandasi Pesantren Bani-Djauhari berasal dari sistem nilai-nilai keislaman modernis; yaitu kembali kepada ajaran Al-Qur'an dan Al-Hadits, namun demikian pada aspek tertentu tradisi Islam klasik senantiasa menjadi amalan komunitas Pesantren Bani-Djauhari Prenduan seperti *diba'aan* dan *tahlilan*, serta perilaku tasawwuf lebih terbuka pada sistem tasawwuf ala *al-Thariqah al-*

Tijaniyah. Sedangkan aspek afilias pada partai politik bersifat netral dengan motto yang ada di Pesantren Bani-Djauhari adalah “berdiri diatas untuk semua golongan”.

Sistem nilai ini menjadi motivasi unsur pimpinan dan pelaksana organisasi pondok pesantren yang senantiasa mengacu kepada nilai-nilai dasar agama Islam yang bersumber dari Al-Qur’an dan Al-Hadits, yang tercermin dalam *aqidah*, *syari’ah* dan *akhlaqul karimah* dalam rangka melaksanakan Dakwah Islamiyah dan melanjutkan Risalah Nabawiyah yang dibawa oleh Nabi Muhammad saw., yang tercerminkan dan berwujud menjadi ”Panca Jiwa Pesantren”, yaitu; keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah dan kebebasan berfikir (Marzuki Wahid, 1999).

5. Struktur Organisasi dan Kepemimpinan Pondok Pesantren

Pimpinan tertinggi sebagai pemegang kebijakan di Pesantren Bani-Djauhari Prenduan saat ini berada pada organisasi kekayaan *Dewan Ri’asah* dan *Malis Pengasuh Putri* yang dibantu oleh *Majlis A’wan* merupakan badan pelaksana harian. Disamping itu, *Majlis A’wan* adalah proses pengkaderan pada tingkat *Dewan Ri’asah*.

Di Pesantren Bani-Syarqawi, pimpinan tertinggi berada pada organisasi kekayaan *Dewan Masyayikh*, hal ini dalam rangka mengakomodir kebijakan-kebijakan pondok pesantren daerah yang berada dibawah naungan Pesantren Bani-Syarqawi yang dibantu oleh Pengurus Pelaksana Harian. Demikian juga di PP. SIDOGIRI Kraton, kebijakan akhir berada pada organisasi *Majlis Keluarga* yang merupakan pimpinan tertinggi, dibantu Pengurus Harian dan Pleno.

Tiga pondok pesantren ini secara kolektif dikelola oleh organisasi kekyaian dengan nama yang berbeda dan unik tetapi memiliki tujuan yang tidak terpaut jauh antara satu dan lainnya, sehingga kekuasaan dan kewenangan terbatas pada keputusan kolektif dalam masing-masing organisasi kekyaian yang ada. Syarqawi Dhofir (2006) memandang, kepemimpinan kolektif semacam itu merupakan kecenderungan dalam manajemen kepemimpinan moderen.

Menurut Abu Sinn (2007), seorang pemimpin itu bukan unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, dan berinteraksi dengan keinginan serta keyakinan mereka dalam posisi yang sama, seorang pemimpin merupakan bagian dari anggota masyarakat, saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta secara bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif.

Kolektivitas kepemimpinan di pondok pesantren tidak saja dilihat pada aspek pelembagaan organisasi kekyaian (*masyayikh*), melainkan pula dari perilaku *masyayikh*, desentralisasi kekuasaan (*syura*), pendelegasian kewenangan, dan tujuan kolektif. Hal ini diyakini sebagai *sunnatullah* yang telah dimaktubkan dalam Al-Qur'an (al-Syura [26]; 38) "*sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka*". (Ali Imran [3]; 159) "*Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu (maksudnya urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya)*".

6. Manajemen Pondok Pesantren

Manajemen adalah pengetahuan yang dikumpulkan, disistematisasi dan diterima berkenaan dengan kebenaran-kebenaran universal. Dalam praksisnya, manajemen adalah kekuatan pribadi yang kreatif dan keterampilan dalam melaksanakan sesuatu. (Abu Sinn, 2006) Pandangan *pertama* tadi, merupakan manajemen sebagai ilmu dan pandangan *kedua* manajemen sebagai seni. Dalam pelaksanaannya, manajemen Islami adalah manajemen yang di-ikut-kan (*derivation*) nilai-nilai (*vilues*) kemanusiaan yang berkembang.

Dalam konteks Pesantren Bani-Djauhari, Pesantren Bani-Syarqawi, dan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, manajemen adalah tata usaha dan kelola dalam rangka menstabilisir aktivitas pondok pesantren. Baik manajemen sebagai ilmu yang diperoleh Kyai dari ilmu-ilmu keislaman (*syari'ah*), maupun manajemen dalam arti seni melakukan segala aktivitas (*behaviour art*) sesuatu dalam rangka meningkatkan kinerja kyai dan para Pengurus Harian pondok pesantren.

Di Pesantren Bani-Djauhari, perilaku kyai sebagai administrator pondok pesantren menganut sistem manajemen terbuka (*open management*), sebagai pusat laporan pertanggungjawaban kepada publik, pondok pesantren ini menggunakan TATA WARKAT sebagai media informasi dan komunikasi program, sarana dan laporan keuangan. Keputusan yang diambil berasal dari kebutuhan santri-ustadz-*Majlis A'wan* dan *Dewan Ri'asah*.

Di Pesantren Bani-Syarqawi, perilaku kyai sebagai administrator pondok pesantren bersifat *individual minded*, sehingga akuntabilitasnya kepada publik kurang terbuka dan tidak ditemukan media publikasi program pondok pesantren yang jelas

dan akurat, hanya bersifat temporal di beberapa kegiatan pendidikan formal dikalangan *Dewan Masyayikh*.

Di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, perilaku kyai tidak bertindak sebagai administrator, melainkan sebagai motivator. Sedangkan administrator yang sesungguhnya adalah Sekretaris Umum sebagai pengendali administrasi, ketua dan koordinator. Sedangkan Kyai di *Majlis Keluarga* sebagai penjaga aqidah santri, sehingga manajemen di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton sangat dinamis dan sangat terbuka (*open management*).

Berdasarkan karakteristik manajemen di tiga pondok pesantren diatas, maka manajemen dalam konteks pondok pesantren memiliki dua unsur yang sangat urgen ya'ni subyek pelaku dimotivasi oleh perilaku Kyai, sedangkan obyek tindakan manajemen terdiri dari organisasi kekiyaian (*Dewan Ri'asah, Dewan Masyayikh, dan Majlis Keluarga*), Sumber Daya Insani (SDI), dana, operasi-produksi (*manufacturing*), pemasaran (*marketing*) dan waktu (*time*).

Sebagai aspek manajerial, di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, sangat respek terhadap *budgeting* (penganggaran) organisasi selama satu tahun. Sebagaimana dikemukakan oleh KH. Mahmud Ali Zain (Ketua I), bahwa "...penganggaran ini seringkali diabaikan dalam suatu konstitusi organisasi, khususnya dikalangan pondok pesantren, disini (Pesantren Bani-Basyaiban Kraton), penganggaran (*budget*) ini sudah menjadi kenyataan organisasi Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, sehingga Kyai di jajaran *Majlis Keluarga* tidak lagi bertanya, dari mana biayanya". Hal ini yang membuktikan keterbukaan manajemen termasuk manajemen keuangan sebagaimana hasil penelitian perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai dalam memainkan peran

penting dalam mengatasi dan menjalankan manajemen pembiayaan pendidikan di pondok pesantren (Baleendah, 2003).

Di Pesantren Bani-Djauhari, penganggaran ini dialokasikan bersifat kepanitiaan, tidaklah sedetil dan terencana sebagaimana di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, hal itu karena sumber pendanaan di Pesantren Bani-Djauhari, masih dikelola oleh setiap unit-unit organisasi. Sedangkan di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, pendanaan unit-unit organisasi pondok pesantren berasal dari satu pintu dengan sumber pendanaan cukup memadai dari KOPONTREN Pesantren Bani-Basyaiban, hampir setiap tahun untuk anggaran penggajian asatidz dan staf kantor pondok mencapai Rp. 15.000.000.000,- (*lima belas milyar*) yang harus disediakan,

Di Pesantren Bani-Syarqawi, penganggaran (*budgetting*) masih kurang jelas, demikian juga sumber pendanaan, masih sangat kecil dari hasil usaha yang dilakukan oleh yayasan Pesantren Bani-Syarqawi. Terobosan yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan finansial Pesantren Bani-Syarqawi adalah otonomi yayasan. Yayasan di Pesantren Bani-Syarqawi ditangani oleh orang luar selain keluarga Kyai Pesantren Bani-Syarqawi, hal ini diharapkan dapat mengembangkan usaha dalam rangka memenuhi kebutuhan finansial Pesantren Bani-Syarqawi.

Pondok pesantren adalah organisasi sosial kemasyarakatan yang bersifat informal, selama ini menggunakan sistem manajemen yang beragam. Pondok pesantren tradisional cenderung dikelola dengan sistem tertutup (*closed system management*), sebaliknya pondok pesantren moderen cenderung dikelola dengan sistem terbuka (*open system management*). Konsepsi demikian merupakan *metaphor* atau *paradigms* tertentu sebagai sebuah pergeseran dan perubahan yang semakin niscaya.

Pandangan Miftah Thoha (1996) mengenai karakteristik organisasi dari sistem tertutup (*closed system*) adalah adanya kecenderungan yang kuat untuk bergerak mencapai suatu keseimbangan dan entropi (*equilibrium and entropy*) yang statis. Sedangkan sistem terbuka (*open system*) mempunyai interaksi hubungan yang berkelanjutan (*continual interaction*) dengan lingkungannya dan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu dan transformatif.

Menurut Duncam (1981), organisasi dalam keadaan tertutup, tidak menerima masukan dari lingkungan, sehingga setiap masukan yang mencoba memasuki daerah dan ranah batas organisasi terpental kembali, seperti misalnya nilai, sikap, teknologi, dan minat-minat dari kelompok penekan tidak berdaya menembus batas organisasi. Dalam keadaan yang demikian organisasi berada dalam kekosongan, dan seperti entropi organisasi akan punah, karena tidak mempunyai potensi untuk mengembangkan. Demikian sebaliknya, sehingga keterbukaan yang normal adalah bukan keterbukaan yang mutlak (*totally open*) melainkan keterbukaan yang terbatas sesuai dengan ketentuan dan sistem nilai yang ada.

Pondok pesantren sebagai organisasi in-formal, dalam menganut keterbukaan yang tidak mutlak (*totally closed* dan *totally open*) merupakan hal yang relevan, karena pada aspek tertentu pondok pesantren bukanlah lembaga *profite* untuk mengejar keuntungan material dan individual, melainkan kerja sosial yang dilandasi oleh panca jiwa pesantren; keikhlasan sebagai cermin dari *tauhid* dan *aqidah* yang benar dan kokoh, kesederhanaan yang tercermin dari sikap *zuhud*, *wara'* dan *qonaah* menurut pengertian yang benar, kemandirian dalam arti memiliki kepribadian yang utuh dan ideal serta kepercayaan pada diri sendiri yang positif, Ukhuwwah Islamiyah

yang dilandasi oleh iman dan didorong oleh rasa kebersamaan, persatuan dan kesatuan, serta *kebebasan* atau kemerdekaan berfikir, menentukan pilihan dan bersikap terhadap sebuah pilihan atas dasar iman, ilmu dan akhlaq karimah (Panduan Lustrum IV IDIA, 2003) dalam rangka mencapai tujuan *tafaqquh fi-al-din* yang senantiasa melihat bagian organisasi sebagai *organisme* (Kast dan Rosenzweig, 1970) insani, bukan *machine model* (Simon, 1958) atau *organization without people* (Bennis, 1959).

7. Sistem Peralihan dan Suksesi Kepemimpinan

Peralihan kepemimpinan yang ada di pondok pesantren biasanya bersifat turun-temurun dari pendiri ke anak ke menantu ke cucu atau ke santri senior. Artinya ahli waris pertama adalah anak laki-laki, yang senior dan dianggap cocok oleh kyai dan masyarakat untuk menjadi kyai, baik dari segi kealimannya (moralitas/akhlaq) maupun dari segi kedalaman ilmu agamanya. Jika hal ini tidak mungkin, misalnya karena pendiri tidak punya anak laki-laki yang cocok untuk menggantikannya, maka ahli waris kedua adalah menantu, kemudian sebagai ahli waris ketiga adalah cucu. Jika semuanya tidak mungkin, maka ada kemungkinan dilanjutkan oleh alumni santri senior.

Di Pesantren Bani-Syarqawi dan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, sistem peralihan kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (*kinship*), hal itu dapat dilihat struktur pada *Dewan Masyayikh* di Pesantren Bani-Syarqawi, *Majlis Keluarga* di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton masih spesifik dengan ciri dan karakteristik sebagaimana diungkapkan oleh Koentjaraningrat (1981) "bahwa

kelompok kekerabatan merupakan kesatuan individu yang terikat oleh enam unsur; *pertama*, sistem norma-norma yang mengatur kelakuan warga kelompok, *kedua*, rasa kepribadian kelompok yang disadari oleh semua warganya, *ketiga*, aktivitas-aktivitas berkumpul dari warga-warga kelompok secara berulang-ulang, *keempat*, sistem hak dan kewajiban yang mengatur interaksi antara warga kelompok, *kelima*, pimpinan atau pengurus yang mengorganisasikan aktivitas-aktivitas kelompok, dan *keenam*, sistem hak dan kewajiban bagi para individunya terhadap sejumlah harta produktif, harta konsumtif, atau harta pusaka tertentu".

Peralihan kepemimpinan pondok pesantren sebagaimana digambarkan di atas, tidak hanya berlaku bagi pesantren yang berstatus sebagai yayasan, tetapi juga berlaku bagi beberapa pondok pesantren yang berstatus milik keluarga. Meskipun secara resmi sudah ada ketentuan bahwa ahli waris pendiri tidak dengan sendirinya menjadi pengganti.

Sebagaimana di Pesantren Bani-Djauhari, walaupun beberapa Kyai dalam garis keturunan pendiri pertama masih dominan, namun terdapat Kyai yang dinobatkan atas loyalitas dan keilmuannya, Kyai ini berasal dari santri senior dan alumni Pesantren Bani-Djauhari Prenduan. Sedangkan dominasi Kyai kekerabatan di Pesantren Bani-Djauhari Prenduan dalam batas tertentu masih dibenarkan secara sosial, karena para Kyai kerabat itu berasal dari Kyai-Kyai pendiri yang masih dihormati santri dan masyarakat, khususnya masyarakat sekitar pesisir Prenduan, sebagaimana hasil penelitian Achmad Faesol (2006), kendatipun masyarakat Prenduan Pesisir merupakan masyarakat transisi, namun mereka menganggap Kyai Pesantren Bani-Djauhari Prenduan masih mempunyai kekuasaan yang cukup besar.

Hal tersebut disebabkan oleh dua faktor, yaitu; kepercayaan masyarakat Prenduan Pesirir bahwa Kyai merupakan media *barokah*, dan *kedua*, kharisma Kyai Pesantren Bani-Djauhari (masih tinggi) disebabkan oleh sikap netral mereka dalam dunia politik praktis. Bahkan secara umum pondok pesantren, mengenai kharisma ini dipengaruhi oleh kharisma para pendahulu pendiri pondok pesantren itu yang menetes (*ilmu al-nuri*) kepada generasi berikutnya.

E. Tabel Perbandingan dan Persamaan Profil 3 Pesantren

Pondok pesantren sebagai organisasi pendidikan (*educational organization*) yang bercirikan Islam. Ketiga pondok pesantren ini tumbuh dalam kultur masyarakat jawa, memiliki persamaan dan perbedaan sebagai berikut :

Tabel 4.10 : PERSAMAAN PESANTREN

No	IDENTIFIKASI	Pesantren Bani-Djauhari Preduan	Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk	Pesantren Bani-Basyaiban Kraton
1	Sejarah Perkembangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdiri sejak tahun 1952 2. Daerah Kabupaten Sumenep Jawa Timur 3. Jumlah santri 5500 (putra/putri) 4. Fasilitas pendidikan gedung teater, laboratorium center, kesenian, lab. Bahasa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdiri sejak tahun 1887 2. Daerah Kabupaten Sumenep Jawa Timur 3. Jumlah santri 4000 (putra/putri) 4. Fasilitas pendidikan; gedung, laboratorium center, lab. Bahasa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdiri sejak tahun 1745 2. Daerah Kabupaten Pasuruan Jawa Timur 3. Jumlah santri 8000 (putra/putri) 4. Fasilitas pendidikan gedung laboratorium Bahasa.
2	Visi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan kewajiban “ibadah” kepada Allah swt., visi pertama ini harus tercerminkan dalam sifat dan sikap tawadhu’, tunduk dan patuh sepenuhnya kepada Allah swt. Visi ini sejalan dengan firman Allah swt., surat al-Dzariyat : 56. 2. Mengimplementasikan fungsi dan tugas “khilafah” di bumi. Visi kedua ini adalah tercerminkan dalam sifat dan sikap positif, inovatif, kreatif dan eksploratif dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini sejalan dengan firman Allah swt., dalam surat al-Baqarah : 30. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi makro; terwujudnya masyarakat Islam madani melalui proses pendidikan yang berkeimanan hakiki, takwa dan berbudi pekerti luhur yang berpegang teguh dengan Al-Qur’an dan As-Sunnah menurut pahan <i>Ahlus-Sunnah wal-Jama’ah</i>. 2. Visi mikronya adalah terwujudnya insan-insan yang berkeimanan hakiki, bertaqwa dan berakhlak mulia yang digambarkan dalam sifat <i>tawadlu’</i>-nya dan tidak mendikotomikan ilmu umum dan ilmu agama, sesuai dengan aliran faham <i>Ahlus-Sunnah wal-Jama’ah</i> madzhab Syafi’i. 	Memelihara nilai-nilai tradisi dengan berpijak pada asas fiqiyah “ <i>al-Muhafazhatu ‘ala al-qadim ashsholih wa al-akhdzu bi al-jadi al-ashlah</i> ” (memelihara tradisi lama yang masih baik dan mengambil budaya baru yang lebih baik).

3	Misi	<p>Dalam rangka mewujudkan visi, maka misi yang diemban adalah; Misi umum dan khusus :</p> <p>3. Misi Umum adalah mencetak pribadi-pribadi yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya <i>khoiro ummah</i> (masyarakat terbaik) yang pernah tampil diatas panggung sejarah dunia, hal ini sejalan dengan firman Allah swt., dalam surat Ali Imran : 110.</p> <p>4. Misi Khusus adalah mempersiapkan kader-kader ulama' (<i>mundzirul qoum yang mutafaqquh fid-din</i>) baik sebagai pakar/ilmuan/akademisi ataupun sebagai praktisi yang mau dan mampu melaksanakan tugas <i>indzarul qoum</i> yaitu dakwah <i>ila al-khoir, amar ma'ruf</i> dan <i>nahi munkar</i>. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt., dalam surat Ali Imran : 104 dan surat al-Taubah : 122.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misi secara makro (jangka panjang) adalah menuju masyarakat Islam madani berhaluan <i>Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah</i> madzhab Syafi'i. 2. Misi mikro (jangka pendek) adalah mensosialisasikan visi, misi (makro) dan tujuan pendidikan pesantren, menangani manajemen pondok dan memantapkan kurikulum pondok sesuai dengan misi. 	<p>Misi merupakan penjabaran dari pendirian pondok pesantren atas dasar <i>taqwallah</i> sehingga pondok pesantren memiliki tanggung jawab dalam memperjuangkan terlaksananya ajaran-ajaran Islam dalam masyarakat dengan asas <i>Ahlu-sunnah wal jama'ah</i> sehingga terbangun masyarakat muslim <i>khairu ummah</i>.</p>
4	Tujuan	<p>Tujuan pendidikan dalam konteks Pesantren Bani-Djauhari adalah mengembangkan dan mengimplementasikan dwifungsi manusia; yaitu sebagai "hamba" dan sebagai "khalifah" Allah swt., sehingga pada hakekatnya adalah pembebasan (<i>takhalli</i>), pemberdayaan (<i>tahalli</i>), dan pembudayaan (<i>tajalli</i>).</p>	<p>Membentuk organisasi pendidikan yang mandiri dan berkembang secara alami dalam bentuk sel menuju suatu masyarakat Islam yang menghasilkan insan-insan <i>Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah</i> madzhab Syafi'i baik lahir maupun bathin. Secara praktis tujuan itu bertujuan membawa anak didik beriman hakiki, bertaqwa, berbudi pekerti luhur dan mempunyai sifat-sifat dan perilaku lahir-bathin berdasar <i>Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah</i> Madzhab Syafi'i.</p>	<p>Mencetak santri menjadi <i>ibadillahi ashsholihin</i> (santri hakiki), beristiqomah pada jalur pendidikan (<i>tarbiyah</i>) yang memproduksi santri bertaqwa kepada Allah <i>Subhanahu wa Ta'ala</i>, berakhlakul karimah dan <i>faqihu fiddin</i></p>

5	Program Pengembangan & Pendidikan	<p>a) Biro Pendidikan dan Pembudayaan (<i>idarah al-tarbiyah wa al-tastqib</i>). Biro ini membawahi program Koordinator GM, Koordinator MPO, <i>Markaz Lughat</i> dan Koordinator <i>Ma'ahid</i> yang membawahi beberapa <i>ma'had</i>: (1) <i>Ma'had Tegal</i> (TK, MI, MTs Putra, MA Putra dan MUDA). (2) <i>Ma'had Banat</i> (MTs Putri, MA Putri dan TIBDA). (3) <i>Ma'had TMI</i> (Syu'bah, MTs Putra-Putri, dan MA Putra-Putri). (4) <i>Ma'had Thfidh Al-Qur'an</i> (SMP Putra-Putri, SMA dan SMK Putra-Putri). (5) <i>M'ahad 'Aly</i> – Institut Dirasat Islamiyah AL-AMIEN Prenduan –IDIA (Fakutas Tarbiyah, Fakultas Dakwah dan Fakultas Ushuluddin).</p> <p>b) Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat (<i>idarah al-da'wah wa hidzmatu al-mujtama'</i>). Biro ini menangani bidang <i>Ta'mir</i> Masjid, BPSK, RASDA dan LPPM.</p> <p>c) Biro Kaderisasi dan Pembinaan Alumni (<i>idarah al-kawadir al-khawarijin</i>). Biro ini membawahi bidang IKBAL, FORSIKA, LPKK dan LPGT.</p> <p>d) Biro Ekonomi dan Sarana (<i>al-idarah al-iqtishodi wa al-tajhizat</i>). Biro ini mengkoordinasi bidang Kopontren, BUNK, P3TW dan P3SF.</p> <p>e) Pusat Studi Islam (PUSDILAM). Bidang kegiatan biro ini adalah Bidang Penelitian, Bidang Pengkajian, Pengembangan SDM,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga Pondok Pesantren, dengan sistem pendidikan nonformal meliputi bidang kepramukaan, pendidikan diniyah (<i>madrasah diniyah ma'hadiyah</i>). Di lembaga ini juga mengembangkan program (1) Keasramaan, Koperasi Pesantren, (2) BPM, (3) Perpustakaan, (3) Pendidikan Keterampilan Santri, dan (4) Pusat Dokumentasi dan Informasi. 2. Pendidikan Madrasah Formal, meliputi TK, MI, MTs, dan MA yang menetapkan kurikulum Departemen Agama. 3. Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) dengan dua program studi yaitu; Jurusan Tarbiyah dan Jurusan Syari'ah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sekretaris Umum. Merupakan staf yang paling bertanggung jawab atas Kabid I, II, dan III yang mengkoordinasi Staf Kabid I dan III). Selain itu bertanggung jawab atas kinerja Sekretaris I dan II sebagai staf di Sekretariat. 2. Ketua I. Mengkoordinasi Kepala BATARTAMA, Kepala LABSOMA, Kepala MMU Ibtidaiyah, Kepala MMU Tsanawiyah, Kepala MMU Aliyah, Kepala MMU Isti'dadiyah, Kepala UGT, Dewan Guru MMU dan Santri PPS. 3. Ketua II. Koordinasi Kabag. TIBKAM (Balai Tamu, Tibkam Dalam dan Luar), Kepala Daerah (bilik pondok) A, B, D, E, F, G, H, I, J, K, L, dan Z (Kepala Kamar). 4. Ketua III. Koordinasi Kabag. Ubudiyah (Ta'lim Qur'an, Ta'lim Kitab, BINMUS, <i>Amtsilati</i>). Kabag. Ta'limiyah (MTP, Wastib Ibadah, Pendidikan Sholat, Dakwah). Kepala Kuliyah Syari'ah, Kepala LPBAA, Kepala Perpustakaan, dan Kepala Tahfidh Qur'an. 5. Ketua IV. Koordinasi Kabag SIHHAT (BPS, PSS), Kabag SIHLI (KDU, KJJS), dan Kabag. P3S (PPLD, PPI). 6. Bendahara Umum. Mengkoordinasi Bendahara I dan II yang bertanggung jawab atas kinerja Staf Bendahara I dan II.
---	-----------------------------------	--	---	--

		dan Info-Publikasi.		Selain itu Bendahara Umum ini bertanggung jawab pada kinerja Ketua KOPONTREN yang membawahi Manajer KOPONTREN. Manajer inilah yang membawahi Administrasi KOPONTREN I s/d. KOPONTREN X Pesantren Bani-Basyaiban.
6	Sistem Nilai dan Budaya	Memegang teguh sistem nilai khas tradisi yang berumber dari Al-Qur'an dan Hadis Nabi saw yang menandai budaya <i>subkultur</i> .	Memegang teguh nilai-nilai Islam <i>Ahlus-Sunnah wal-Jama'ah</i> dengan bermadzhab pada imam Syafi'i.	Berpegang teguh pada tradisi <i>Ahlussunnah wal-Jam'ah (sunnii)</i>
7	Struktur Organisasi dan Kepemimpinan	Pimpinan tertinggi ada pada <i>Dewan Ri'asah</i> dan dibantu <i>Majlis Pengasuh Putri</i> yang dibantu oleh <i>Majlis A'wan</i> merupakan badan pelaksana harian. Disamping itu, <i>Majlis A'wan</i> adalah proses pengkaderan pada tingkat <i>Dewan Ri'asah</i> .	Pimpinan tertinggi berada pada organisasi kegiaian <i>Majlis Masyayikh</i> , hal ini dalam rangka mengakomodir kebijakan-kebijakan pondok pesantren daerah yang berada dibawah pondok yang dibantu oleh Pengurus Pelaksana Harian.	Kebijakan akhir berada pada organisasi <i>Majlis Keluarga</i> yang merupakan pimpinan tertinggi, dibantu Pengurus Harian dan Pleno.
8	Manajemen Organisasi	Perilaku kyai sebagai administrator pondok pesantren menganut sistem manajemen terbuka (<i>open management</i>), sebagai pusat laporan pertanggungjawaban kepada publik, pondok pesantren ini menggunakan TATA WARKAT sebagai informasi program, sarana dan laporan keuangan tahunan. Keputusan yang diambil berasal dari kebutuhan santri-ustadz- <i>Majlis A'wan</i> dan <i>Dewan Ri'asah</i> .	Perilaku kyai sebagai administrator pondok pesantren bersifat <i>individual minded</i> , sehingga akuntabilitasnya kepada publik kurang terbuka dan tidak ditemukan media publikasi program pondok pesantren yang jelas dan akurat, hanya bersifat temporal di beberapa kegiatan pendidikan formal. Keputusan yang diambil berasal dari santri-ustadz dan <i>Majlis Masyayikh</i> .	Perilaku kyai tidak bertindak sebagai administrator, melainkan sebagai motivator. Sedangkan administrator yang sesungguhnya adalah Sekretaris Umum sebagai pengendali administrasi ketua dan koordinator. Sedangkan Kyai sebagai penjaga aqidah santri, sehingga manajemen sangat dinamis dan sangat terbuka (<i>open management</i>). Sebagai pusat informasi program, sarana dan laporan keuangan tahunan adalah majalah TAMASYA. Keputusan yang diambil berasal dari kebutuhan santri-ustadz-ketua-ketua, sekretaris umum dan <i>Majlis Keluarga</i> .

9	Sistem Peralihan Kepemimpinan	Sistem peralihan kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (<i>kinship</i>), hal itu dapat dilihat struktur pada <i>Majlis Masyayikh</i>	Sistem peralihan kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (<i>kinship</i>), hal itu dapat dilihat struktur pada <i>Majlis Keluarga</i>	Sistem peralihan kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (<i>kinship</i>), hal itu dapat dilihat struktur pada <i>Dewan Ri'asah</i> , beberapa Kyai dalam garis keturunan pendiri pertama masih dominan, namun lebih terbuka pada Kyai dari luar keturunan yang dinobatkan atas loyalitas dan keilmuannya, Kyai ini berasal dari santri senior dan alumni.
---	-------------------------------	---	--	---

F. Situs-situs Persamaan Pesantren

Berdasarkan tabel perbandingan persamaan pesantren sebagaimana diatas, maka dapat diidentifikasi situs-situs persamaan yang paling nampak dan urgen sebagai penelitian studi multisitus yaitu:

1. Sejarah dari ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas sama-sama tumbuh dan berkembang di awal abad 19 (1800-1900), sehingga pembaharuan sistem pendidikan pesantren ini secara relatif beradaptasi dengan dunia modernitas.
2. Visi, misi dan tujuan dari ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas adalah *visionary* kepemimpinan para kyai yang merupakan bagian dari karakteristik perilaku dari manajemen moderen, hal ini dapat difahami dari prinsip dan fungsi visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan moderen.
3. Program pengembangan pendidikan di ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas telah mengalami pembaharuan sistem pendidikan dari tradisional (*salaf*) kemoderen (*khalaf*) sejalan dengan cita-cita bangsa yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa melalui jalur pendidikan formal persekolahan (*madrasiyah*) yang integratif dengan pendidikan kepesantrenan (*ma'hadiyah*) sesuai dengan asas integrasi ilmu pengetahuan dan keagamaan.
4. Sistem nilai budaya di ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas secara umum berbasis pada nilai-nilai keislaman klasik yang dipadukan dengan nilai-nilai ke-Islaman modernis sejalan dengan qaidah fiqhi "*al-muhafadztu ala al-qadim as-sholeh wal-ahdu bi al-jadid al-ashlah*" (memelihara tradisi lama yang baik dan menghadaptasi tradisi baru yang lebih baik).
5. Struktur kepemimpinan di ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas bersifat kolektif. Kolektivitas kepemimpinannya bersifat partisipatif dan tidak bertumpu pada satu kyai di masing-masing pesantren melainkan bertumpu pada para kyai yang terorganisasi dalam *dewan kyai* (*dewan riasah*, *majlis masyayikh* dan *majlis keluarga*) yang mempunyai kewenangan tertinggi dalam membagi kekuasaan di pesantren.
6. Manajemen pesantren di ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas menganut sistem keterbukaan yang tidak mutlak (*totally closed*) karena pondok pesantren bukan lembaga *profite* untuk mengejar keuntungan material dan individual belaka, melainkan sebagai bentuk kerja sosial *keikhlasan* dalam rangka mencapai tujuan penegakan nilai-nilai agama (*tafaqquh fi-al-din*) yang senantiasa melihat bagian organisasi sebagai organisme insani, bukan gaya mesin (*machine model*), dan atau organisasi bukan orang (*organization without people*).

7. Sistem peralihan kepemimpinan di ketiga pesantren Bani-Djauhari, Bani-Syarqawi, dan Bani-Basyaiban diatas masih bersifat kekerabatan (*kinship*), keilmuan-keagamaan (*keulaman*), dan ketaatan (*loyalty*) atas dasar penghormatan masyarakat pada keterpercayaan (*amanah*), kenikmatan yang melimpah (*barokah*), dan kewibawaan religious (*kharisma*).

BAB V

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam bab ini akan di bahas paparan data pada maing-masing situs I Pesantren Bani-Djauhari, situs II Pesantren Bani-Syarqawi, dan situs III Pesantren Bani-Basyaiban yang masing-masing situs ini meliputi; (a) perilaku kepemimpinan, (b) sumber kekuasaan dalam kepemimpinan kolektif, dan (c) proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim sebagaimana urian berikut :

A. Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Kota Garam Sumekar

1. Perilaku Kepemimpinan

a. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren

Kepemimpinan sebagai sebuah perilaku (*leader style*) para kyai di Pesantren Bani-Djauhari terlembaga dalam struktur organisasi terdiri dari para kyai yang diangkat berdasarkan hasil musyawarah atas loyalitas dan pengabdianya kepada Pesantren baik dari jalur kekerabatan, maupun diluar kekerabatan.

Di Pesantren Bani-Djauhari, siapapun kyainya tetaplah Pesantren Bani-Djauhari. Artinya tidak akan ada perubahan prinsip sebagai lembaga pondok pesantren yang selalu mempertahankan nilai-nilai keislaman yang manajerial. Adapun Kyai Idris, dan Kyai Maktum hanyalah sebagai “kader perdana” dalam perkembangan Pesantren.

Sebagai wujud tasyakur atas berkembangannya pesantren ini secara pesat akhirnya menjadi institusi pendidikan refresentatif berskala nasional-internasional

dan merupakan karunia Allah SWT. yang harus dipertahankan dan dikembangkan secara optimal dan berkesinambungan sepanjang masa.

Maka dari itu atas kesuksesan tersebut Pesantren Bani-Djauhari yang didirikan pada tahun 1952 M. oleh KH. Ahmad Djauhari Chotib (*Allahummayarhamhu*) akhirnya menjadi wujud nyata dengan mendirikan suatu Badan Hukum yang berbentuk lembaga yang diberi nama “Lembaga *Dewan Ri’asah*” sebagai pusat manajerial diresmikan pada hari Selasa tanggal 12 Robiul Awal 1427 H., bertepatan dengan tanggal 11 April 2006 M.

Peneliti sempat mendatangi kantor *Dewan Ri’asah*, disana terlihat penataan yang begitu rapi terdiri dari kursi, meja kerja, lemari file dan komputer, sayangnya waktu itu tidak satupun anggota *Dewan Ri’asah*. Hanya yang kelihatan adalah *khodim* (pembantu kyai) yang ditugaskan oleh Pesantren sebagai tenaga administrasi harian. Didinding sebelah kanan terlihat bagan struktur organisasi. Dari garis koordinasi yang ada pada bagan tersebut dapat diamati sekilas tentang kolektivitas kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari, yaitu; *Dewan Ri’asah* sebagai badan tertinggi yang mengkoordinasi semua bagian dan unit program Pesantren Bani-Djauhari. (T.O/22.03.2008)

Dewan Riasah secara struktural berfungsi sebagai; (a) lembaga tertinggi, (b) *nadhir* dari seluruh wakaf dan/atau aset kekayaan, (c) disamping itu pula *Dewan Ri’asah* sebagai pendiri dan pembina yayasan dan lembaga yang dilingkungan Pesantren Bani-Djauhari. Dalam perundangan dan AD-ART terdapat 5 program pokok yang menjadi tugas *Dewan Riasah* sebagai pembina, yaitu; (a) menyusun Garis-garis Besar Kebijakan (GBK) Pondok Pesantren dan Yayasan, (b) meningkatkan koordinasi dan konsolidasi serta kerjasama positif

kedalam dan keluar Pondok Pesantren, (c) memutuskan kebijakan-kebijakan lainnya, (d) mengotrol pelaksanaan GBK dan kebijakan lainnya, dan (e) membina SDM-SDM yang ada dilingkungan Pondok Pesantren dan Yayasan secara integral melalui lembaga, biro dan jaringan yang ada dan yang bisa dikembangkan (T.D/21.08.08).

Untuk memperjelas fungsi *Dewan Riasah* ini peneliti mewawancarai KH. Muhammad Tidjani Djauhari, MA (Ketua *Dewan Riasah* dan Pimpinan Pengasuh Generasi II (1971-2007) Pesantren Bani-Djauhari dikediaman beliau sebagaimana pernyataan sebagai berikut :

Dewan Riasah dibentuk sebagai organisasi tertinggi di pesantren ini, organisasi ini berbadan hukum berdasarkan notaris, semua kebijakan menyangkut nasib pesantren berasal dari lembaga ini, kami secara pribadi-pribadi tidak mempunyai kekuasaan untuk merubah dan mengembangkan pesantren. (T.W.01/ 09.07.07)

Penuturan KH. Tidjani Djauhari, MA, diatas saat peneliti bertemu langsung dengan beliau dikediamannya, saat itu beliau terlihat sakit, namun peneliti merasa tersanjung karena ternyata saat-saat itu adalah saat-saat terakhir peneliti bertemu dan selang beberapa minggu peneliti berkunjung kekediamannya beliau ada di Rumah “Sakit Harapan Kita” Jakarta tempat beliau dirawat dan pada tanggal 15 Ramadhan 1428 H. bertepatan dengan tanggal 27 September 2007 M. beliau dipanggil oleh Allah swt., semoga Allah swt senantiasanya mengampuni beliau. Amien.

Untuk mengecek kebenaran tentang pola kepemimpinan ini peneliti menemui Bapak Drs. KH. Abu Siri Sholehoddin (anggota *Majlis ‘A’wan*). Menurut beliau, kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari dipimpin bersama

dalam organisasi *Dewan Ri'asah* secara kolektif. Sebagaimana penuturan langsung beliau di kediamannya di sebelah selatan Pondok Pesantren Putri :

lembaga kekayaan yang terorganisasi dalam *Dewan Ri'asah*, adalah untuk mengendalikan pesantren secara kolektif dibantu *Majlis A'wan* yang mempunyai peran besar, sehingga apabila tidak ada *Dewan Riasah*, mungkin akan terjadi gep-gep. Penciptaan keadilan disini begitu tinggi. *Dewan Riasah* merupakan kendali terhadap tatanan lembaga yang dibawahnya sehingga lembaga dan bagian-bagian bisa langsung terakomodir dengan baik, termasuk pengendali aset-aset (pondok) yang ada pada lembaga-lembaga, semuanya dicatat sebagai harta wakaf pesantren yang terpisah dari milik pribadi kyai dengan milik lembaga, kecuali *dèlèm* (rumah Kyai) merupakan milik pribadi. (T.W.04/11/08/08)

Menurut pengakuan seorang kyai mantan pengurus *Dewan Riasah* saat berbincang dengan peneliti secara informal menyatakan bahwa hakekatnya kyai Pesantren Bani-Djauhariitu “kaya ilmu dan miskin harta”, karena semua fasilitas dan beberapa sarana di Pesantren Bani-Djauhariini adalah aset Yayasan, kecuali rumah-rumah kyai dan isinya. Ini dapat diketahui dari kehidupan (*ma'isyah*) para kyai di Pesantren Bani-Djauhari. (T.W.07/14.08.08)

Misalnya saat peneliti bertemu dengan kyai Tijani di *dhālèm* (kediaman) beliau sebelah utara Masjid Jami' Pesantren, beliau tinggal bersama keluarga besar, putra dan cucu, diemperannya bertugas seorang santri *khodim* (asisten pembantu), sebelum bertemu kyai, terlebih dahulu peneliti mengisi daftar tamu.

Antusiasme beliau bertanya tujuan dan maksud peneliti hingga beliau menuturkan tentang nasib Pesantren Bani-Djauhari dimasa-masa mendatang, hinngga diakhir pertemuan, beliau memperkenalkan peneliti menggali informasi kepada bagian-bagian tugas dibawahnya di *Idarah al-'Amah* (Kantor Pusat Pesantren Bani-Djauhari). (T.O/10.07.07)

b. Kedudukan Majelis Kyai

Personalia *Dewan Riasah* pada periode perintisan sejak tahun (2005-2007) terdiri dari: (1) Ketua (KH. Muhammad Tidjani Djauhari, MA), (2) Wakil ketua (KH. Moh. Idris Jauhari), (3) Sekretaris (KH. Maktum Jauhari, MA), (4) Wakil Sekretaris (Drs. KH. Asy'ari Kafie), (5) Bendahara (KH. Muhammad Khairi Husni, S.Pd.I), dan (6) Wakil Bendahara (KH. Muhammad Zainullah Rois, Lc.)

Dalam komposisi ini, tidak seluruhnya kyai berasal dari satu keturunan-nasab, KH. Muhammad Tidjani Djauhari, MA (*almaghfirulah*), KH. Idris Djauhari, dan KH. Maktum Jauhari, MA., adalah 3 bersaudara yang sama-sama menjabat sebagai bagian dari *Dewan Riasah*, Sementara KH. Asy'ari Kafie (*almaghfirulah*) adalah saudara nasab sepupu dengan beliau bertiga. Sedangkan KH. Muhammad Khairi Husni dan KH. Muhammad Zainullah Rois merupakan santri senior yang dinobatkan sebagai kiai atas loyalitas dan keilmuannya, walaupun pada akhirnya beliau (kiai Khoiri) diambil menantu oleh salah satu keluarga besar Pesantren Bani-Djauhari. Dalam pelaksanaannya, *Dewan Riasah* di bantu oleh *Majlis A'wan* dan *Majlis Pengasuh Putri*.

Majlis A'wan merupakan badan pelaksana harian *Dewan Ri'asah*, selain sebagai Badan Pengawas juga aktif berperan sebagai konsultan Biro-biro sekaligus *Mudir Ma'ahid* (pimpinan pondok-pondok) di sentra-sentra pendidikan Pesantren Bani-Djauhari yaitu; *Ma'had Tegal*, *Ma'had Banat*, *Ma'had TMI*, *Ma'had Tahfidh Al-Qur'an* dan *Ma'had Al-Aly* atau IDIA.

Majlis A'wan merupakan kader-kader yang dipersiapkan untuk menggantikan para kiai di jajaran *Dewan Riasah* kelak. Oleh karenanya *Majlis A'wan* ini sebagai barometer wajah generasi ke-3 bagi eksistensi Pesantren Bani-

Djauhari, sehingga anggota *Majlis A'wan* sebagian adalah para putra-putra kiai dikalangan *Dewan Riasah*.

Anggota *Majlis A'wan* berjumlah 18 orang yang dibebani amanah sesuai dengan tugasnya masing-masing, mulai dari Badan Pengawas, Pengurus Yayasan dan Konsultan Biro-biro dengan personalia sebagai berikut : (1) Ketua (KH. Fauzi Rasul, Lc.), (2) Wakil Ketua (KH. Moh. Fikri Husain, MA.), (3) Anggota (KH. Moh. Marzuqi Ma'ruf, KH. Fadli Fatrah, S.Sos.I, Drs. KH. Abu Siri Sholehoddin), (4) Biro Kaderisasi; Koordinator (KH. Saifurrahman Nawawi), (5) Anggota (KH. Abdullah Zaini, Lc., KH. Imam Syafi'ie, S.Pd.I, Moh. Basri As'ad, S.Pd.I, KH. Ridlo Sudiarto, M.Si, KH. Mujammi' A. Musyfi, Lc., KH. Shobri Shiddiq, H. A. Fauzi Tidjani, MA., H. Ghazi Mubarak, S.Th.I, Lora H. Muhajiri Musyhab, Lora Busthomi Ahmad, Lora H. A. Taufiq Abd. Rahman, M.Si, dan Lora H. Muhtadi, Lc., MA.)

Sedangkan *Majlis Pengasuh Putri* adalah pembantu langsung *Dewan Riasah* dilingkungan Pesantren Putri (*Ma'had Banat*) Pesantren Bani-Djauhariyang mempunyai kedudukan sama dengan *Dewan Riasah* yaitu sebagai badan tertinggi.

Majlis Pengasuh Putri mempunyai kekuasaan menentukan kebijakan. Kebijakan *Majlis Pengasuh Putri* menjalankan tugas-tugas kepesantrenan putri disemua unsur lembaga Pondok Putri. Sebagai pucuk pimpinan dilembaga tersebut tetap dipimpin oleh salah satu pengurus *Dewan Riasah*.

Majlis Pengasuh Putri dalam menjalankan tugas-tugasnya secara umum adalah mengadakan kontrol terhadap semua lembaga dalam pesantren putri, dan berusaha menjadi top figur bagi santriwati dalam bertingkah laku dan

mempersiapkan SDM muslimah yang bermoral tinggi, sholehah, sesuai dengan tuntunan agama Islam.

Selain *Dewan Riasah*, *Majlis A'wan* dan *Majlis Pengasuh Putri*, terdapat organisasi Yayasan (YPPAP) yang melingkupi seluruh struktur dibawah koordinasi lembaga tinggi diatas.

Formasi *Majlis Pengasuh Putri (Majlis Tarbiyat al-Banant)* pada periode ini terdiri dari : (1) Sesepeuh (Nyai Hj. Aminah Abdul Hamid, Nyai Hj. Faizah Abdul Khaliq, dan Nyai Hj. Faryalah Rasyidi), (2) Ketua (Nyai Hj. Dra. Anisah Fathimah Zarkasyi), (3) Wakil Ketua (Nyai Hj. Zahratul Wardah, BA), dan (4) Anggota (Nyai Hj. Nur Jalilah Dimyati, Lc., Nyai Hj. Maktumah Jauhari, Nyai Hj. Mammunah Abdul Rahiem, dan Nyai Hj. Kinanah Syubli).

Pengesahan Anggaran Dasar *Dewan Ri'asah* Pesantren Bani-Djauhari dan perubahan Anggaran Dasar YPPAP membawa dampak signifikan dalam restrukturisasi dan reformasi komposisi YPPAP sesuai dengan aturan-aturan yang termaktub di Anggaran Dasar YPPAP yaitu; Pembina (*Dewan Ri'asah*), Pengurus, dan Pengawas (*Majlis A'wan*).

Kepengurusan YPPAP terdiri dari komposisi beberapa lora (putra kyai) dan sebagaian yang lain adalah berasal dari luar sebagaimana personalia berikut : (1) Konsultan (Lora H. Taufiq Abd. Rahman, MA.), (2) Ketua (KH. Muhammad Marzuqi Ma'ruf), (3) Wakil Ketua (KH. Fadli Fatrah, S.Sos.I.), (4) Sekretaris I (Ust. Musleh Wahid, S.Pd.I), (5) Sekretaris II (Khoiri Sariman), (6) Bendahara (Ust. Subeki, S.Ag), (7) Bendahara II (Ust. Mujib Noer Amien), (8) Tata Warkat (Ust.Abdul Bari El-Baka dan Ust. Asha Choirul Anam), (9) PJPT (Ust. Totok

Supriatna, Ust. Agus Saliem Faradilla, Ust. A. Anwar D, (10) Humas Ust. Hermanto Kholil dan Ust. Dhofir Munawwar

Pengakuan KH. Idris Djauhari selaku wakil ketua *Dewan Riasah*, tentang lembaga kegiaian dilingkungan Pesantren Bani-Djauhari, bahwa sejak tahun 2006 *Dewan Riasah* merupakan organisasi berbadan hukum sebagai pusat pengendalian Pesantren, disamping sebagai pusat kaderisasi para pimpinan di Pesantren Bani-Djauhari juga merupakan bentuk kolektifitas kepemimpinan, sebagaimana diungkapkan beliau dari hasil wawancara berikut:

kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari ini menganut kepemimpinan kolektif khususnya setelah kami berikrar dengan *bismillah* menghadap notaris bersepakat mengelola Pesantren ini bersama-sama, karena saya rasa Pesantren ini adalah milik ummat, oleh ummat dan untuk ummat yang dibutuhkan model kepemimpinan yang lebih situasional. (T.W.02/13.08.08)

Menurut KH. Maktum Djauhari, MA (Sekretaris *Dewan Riasah*) sekaligus Rektor IDIA menyatakan bahwa kepemimpinan kolektif ini *ghirah* dan visinya sebenarnya sudah sejak sepeninggal KH. Djauhari Chotib pendiri rintisan kedua Pesantren Bani-Djauhari, karena saat setelah masa kefakuman itu secara tidak resmi telah dinobatkan tiga putra bersaudara dari beliau yaitu KH. Muhammad Tidjani Djauhari, MA., KH. Idris Djauhari, dan KH. Maktum Djauhari, MA., namun karena kyai Tidjani dan kyai Maktum masih menyelesaikan studi, maka yang paling mungkin waktu itu adalah kyai Idris yang membantu menggantikan keberlangsungan kepemimpinan Pesantren Bani-Djauhari. Hal ini sebagaimana penuturan kyai Maktum berikut ini :

sejak lama (telah ada sistem kepemimpinan kolektif), sejak *almarhum* meninggal, ayah kami KH. Ahmad Jauhari Khotib sebagai pendiri pondok (Tegal), yang kemudian kita resmikan pendiriannya pada tahun 1952 itu, langsung memang mamakai sistem kolektif. Waktu itu kak Idris (K.H.

Idris Djauhari) masih yang ada di sini. (*se ajunan masih ada di luar..?*) saya masih muda, kak Idris masih 18 thn, saya 12 thn è *Gontor, gi' asakolah* (di Gontor masih sekolah) kelas 2 SMP kakak Tidjani masih di S2 Mekah. Jadi terus berlangsung, kak Idris menerapkan sistem musyawarah, walaupun waktu itu belum ada Kyai Tijani, saya belum datang, jadi dengan teman-teman yang lain, yang saat itu alumni Gontor merupakan pendamping kak Idris mereka kebanyakan dari Gontor. *Alhamdulillah* menerapkan sistem musyawarah (sebagai bagian dari) kepemimpinan kolektif, tidak mengambil keputusan sendiri (T.W.03/14.08.08)

Tradisi musyawarah di jajaran pengurus tingkat atas *Dewan Ri'asah* hingga dikalangan jajaran pengurus Biro-Biro, merupakan hal yang tidak asing dalam rangka *tabayyun* (klarifikasi), *tajdidu al-bai'at* (reorientasi niat) dan koordinasi dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi beberapa program yang ada di Pesantren Bani-Djauhari baik pertemuan yang sifatnya mingguan, bulanan dan maupun tahunan.

Pertemuan mingguan untuk jajaran teras (*Dewan Riasah, Majlis Penasuh Putri Majlis 'A'wan* dan Yayasan) biasanya dilakukan pada malam Selasa setelah sholat isya' kadang di *dhálém* (kediaman) kyai Idris atau di *dhálém* salah seorang pengurus *Majlis Pengasuh Putri (Majlis Tarbiyatu al-Banat)*.

Pernah suatu saat peneliti mengikuti rapat secara langsung “malam Selasa”, tepatnya di *dhálém* (kediaman) kyai Idris. Beberapa hal yang menjadi agenda rapat diagendir secara tertulis oleh pelaksana harian yayasan (ust. Slamet). Salah satu agendanya waktu itu adalah menyangkut pengiriman delegasi mengikuti rapat koordinasi pengembangan kurikulum kepesantrenan di Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo yang akan dihadiri oleh utusan pondok pesantren moderen se-Indonesia. Pernah pula suatu saat peneliti mengikuti koordinasi mingguan di jajaran pengurusan harian yang dilaksanakan pada setiap

hari Kamis sore “(Kamis)””, saat itu mendatangkan jajaran pengurus *Dewan Riasah*. Yang menjadi salah satu agenda waktu itu menyangkut keaktifan *asatidz* (para guru) dalam kasus beberapa guru yang mogok mengajar tanpa sebab yang jelas. Akhirnya para guru yang terlibat diundang dimintai keterangan (*tabayun*) didepan pengurus harian serta sebagian diminta untuk meng-ikrar kembali (*tajdidul bai’at*) kesediannya mengikuti aturan yang ada. (T.O/14.08.08)

Pemandangan yang menarik dari pertemuan ini adalah salah satu kasus. Seorang ustadz tidak diperkenankan *tajdid al-bai’at* oleh sebagian pengurus *Dewan Riasah* karena termasuk kasus berat terkait dengan kasus lain dan yang bersangkutan masih terlihat bimbang apakah dia maju atau memundurkan diri saja menjadi salah satu ustadz di Pesantren Bani-Djauhari, hingga ada kebijakan keras saat itu dari Sekretaris *Dewan Riasah* (KH. Idris Djauhari) sebagaimana hasil rekaman berikut :

sebaiknya antum mundur saja kalau sudah tidak sanggup menjadi utadz yang baik disini, ini yang lainnya kan antum yang minta agar mogok ngajar, apa lagi pengurus mendengar bahwa antum tidak mau *tajdid al-bai’at* ya...! sebaiknya mundur saja kan dalam Islam ndak ada yang memaksa untuk mengikuti sistem yang menurut anggapan dirinya tidak sesuai. Boleh kok ndak apa-apa, malah lebih baik agar tidak menjadi bumerang bagi yang lainnya. (T.D/14.08.08)

Ungkapan tegas ini bukanlah otoritas perseorangan, melainkan karena aturan yang berlaku harus ditegakkan di Pesantren Bani-Djauhari berdasarkan keputusan bersama pengurus. Setelah dikroscek perilaku tegas pimpinan yang demikian karena kasus ini ternyata adalah kasus yang belum terselesaikan di jajaran pengurus harian, padahal penyelesaian kasus itu sebenarnya harus diselesaikan ditingkat bawah, baru apabila tidak memungkinkan, bisa diangkat dan diagendir pada level *Dewan Ri’asah*.

Kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari berkecenderungan pada pola kepemimpinan yang kolektif, yang dipengaruhi oleh faktor kewenangan *Dewan Riasah*. Dalam dokumen perundangan AD-ART di jelaskan bahwa *Dewan Ri'asah* memiliki wewenang terhadap Yayasan, yaitu kewenangan; (a) keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar, (b) pengangkatan dan pemberhentian anggota Pengurus dan anggota Pengawas, (c) penetapan kebijakan umum yayasan berdasarkan Anggaran Dasar YPPAP., (d) pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan YPPAP., (e) penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran YPPAP., (f) pengesahan laporan tahunan, dan (g) penunjukan likuidator dalam hal YPPAP dibubarkan (T.D/25.08.08)

c. Kolektivitas Kepemimpinan

Kewenangan dengan pola kepemimpinan sebagaimana diatur perundangan ini sangat ideal dalam menciptakan keterbukaan dan beradaptasi dengan situasi yang berkembang. Dari pengamatan peneliti dilapangan, situasi Pesantren Bani-Djauharimerupakan pesantren yang representatif. Hal ini dapat diamati dari struktur organisasi yang mantap, penataan gedung, penyiapan tenaga pendidik yang memadai, penataan sistem pendidikan, perkembangan program, dan budaya kehidupan santri, sehingga pesantren berjalan secara dinamis dan mampu beradaptasi dengan perubahan sosial. (T.D/14/08.08)

Kolektivitas kepemimpinan ini, peneliti mewawancarai KH. Idris Djauhari bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan dalam kelembagaan sebagaimana penuturan beliau berikut:

pola situasional, itu memang kita selamanya mengajak orang lain untuk berpartisipasi, tapi bisa suatu saat kita pakai pola delegatif, atau pakai pola

instruktif, dan sebagainya, yang menurut saya model kepemimpinan ini sangat menantang dan kadang ada kendala [kalau proses awal sebagai sebuah kepemimpinan] untuk itu bagaimana mempengaruhi, meyakinkan, barangkali gak ada masalah. Menurut *kaulè* [saya] sangat gampang meyakinkan mereka dengan sebuah konsep. Persoalannya adalah *amma ba'du*-nya [tindak lanjutnya di masa-masa mendatang] itu, seringkali bagaimana mereka belajar, dari keyakinan yang sudah ada, dari konsep-konsep yang sudah mereka terima, semacam *mainstream*. (T.W.02/14/08/08)

Sosok KH. Idris Jauhari, sekarang sebagai wakil ketua *Dewan Riasah* terasa didambakan oleh lembaga yang merupakan sosok pemimpin yang tegas, lugas dan sangat tanggap terhadap persoalan-persoalan internal Pesantren Bani-Djauhari, maupun persoalan-persoalan internal. Ketika pertemuan-pertemuan pengurus, Kyai Idris ini selalu hadir mendampingi pengurus harian (*Majlis A'wan*), pengurus Biro-biro, dan pengurus Lembaga/Unit. Bahkan salah satu dosen IDIA menyatakan bahwa Kyai Idris adalah “Kyai Administrator” yang sangat antusias. (T.O/15.08.08)

Penegasan fungsi kepemimpinan kolektif Pesantren Bani-Djauhari yang semakin partisipatif ini semakin mempejelas arah perkembangan pondok sebagaimana dituturkan oleh KH. Maktum Djauhari, MA pada tanggal sebagaimana berikut:

Dewan Riasah ini mempunyai tiga fungsi; yang *pertama* sebagai lembaga tertinggi dilingkungan pesantren, *kedua* sebagai *nadzir wakaf* (penanggung jawab terhadap aset-aset pondok), karena aset pondok ini semuanya wakaf, Kemudian yang *ketiga* sebagai pendiri dan pembina. Dengan demikian, maka *Dewan Ri'asah*-lah pengambil kebijakan tertinggi di Pesantren Bani-Djauhari dengan seluruh lembaga-lembaga yang ada dibawahnya. (T.W. 03/14.08.08)

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat di formulasikan adalah :

Pertama : Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang

- diasuh dan di pimpin oleh para beberapa kyai dalam lembaga *dewan riasah* di bantu oleh *majlis* pengasuh putri dan *majlis a'wan* sebagai pelaksana harian
- Kedua* : Kedudukan *dewan riasah* sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai ^(a) *nadhir* wakaf dan aset pesantren, ^(b) dan sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren.
- Ketiga* : Fungsi pembinaan *dewan riasah* dipesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.
- Keempat* : Kedudukan *majlis* pengasuh putri dalam membantu *dewan riasah*, mempunyai tugas yang sama dengan *dewan riasah* khusus dilingkungan ke-santri-putrian di pesantren putri, yaitu ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.
- Kelima* : Kedudukan *majlis a'wan* sebagai pelaksana harian dari *dewan riasah* di pesantren mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada *dewan riasah*.
- Keenam* : Kolektivitas kepemimpinan dalam *dewan riasah* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan partisipasi, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *dewan riasah*, serta adanya saling berkaitan antara *dewan riasah* sebagai lembaga pengontrol dan *majlis a'wan* sebagai pelaksana kebijakan berdasarkan fungsi, tugas dan wewenang masing-masing lembaga.

2. Sumber Otoritas dan *Ghirah* dalam Kepemimpinan Kolektif

a. Sumber otoritas dalam kepemimpinan

Sumber kewenangan (*authority*) kepemimpinan para kyai sebagai anggota *Dewan Riasah* di Pesantren Bani-Djauhariini lebih menarik, apakah sebagai perilaku yang terkondisikan oleh norma-norma yang mengatur (baca: AD-ART), ataukah sebagai perilaku kesadaran altruistik. Karena perilaku para kyai pesantren ini dalam melaksanakan kewenangan dan tugas, berbeda dari kalangan pesantren

yang dikelola secara individual-tradisional. Sebagaimana ungkapan KH. Idris Djauhari dalam ceramahnya ketika membuka rapat malam selasaan berikut ini :

sebagai komunitas pesantren, kita tidaklah bisa melepaskan hal-hal yang bersifat primordial-kepesantrenan secara tradisi yang masih mengakar dikalangan masyarakat secara umum. Sehingga perlu kita yakinkan bahwa siapapun bisa jadi kyai. Sebab kyai atau sama istilahnya dengan ulama' itu dulu berpermulaan, mengapa sekarang tidak bisa kita mulai. Nabi Ibrahim AS ketika berdoa kepada Allah agar keturunannya dijadikan pemimpin berikutnya (setelahnya), Allah SWT menjawabnya dengan jawaban bahwa, "tidak akan pernah bisa menerima warisan kepemimpinan dariku orang-orang yang lalim". Ini maksudnya, sungguhpun keturunan Nabi, kalau tidak dikehendaki oleh Allah, tidak akan menjadi pemimpin karena kelalilmannya. Anak siapapun bisa jadi orang yang jahat demikian juga sebaliknya menjadi baik. Putra Nabi Nuh AS saja kafir, apalagi cuma keturunan kyai. Dalam hal demikian ini kita memang melawan arus tradisi, karena dalam masyarakat umum anggapan bahwa anak kyai suatu saat pasti jadi kyai, menurut kita tidaklah demikian, insya-Allah kalau kita tulus-ikhlas dan belajar juga bisa jadi kyai. (T.D/14.08.08)

Pandangan ini dapat difahami bahwa perilaku kepemimpinan *Dewan Riasah* tidak saja bersumber dari norma-norma yang ada dan menjadi kekuatan legitimasi. Disamping itu pula kewibawaan para kyai bersumber dari kharisma yang tercerminkan dari nilai-perilaku para kyai Pesantren Bani-Djauhari masih sangat kental dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya (*value*) agama dan tradisi lainnya.

Sejarah Pesanten Bani-Djauhari yang ada saat ini sebenarnya merupakan pengembangan dari Pesantren Tegal sebagai cikal bakalnya bernama "congkop" seperti padepokan. Demikian juga pelembagaan kepemimpinan di Pesanten Bani-Djauhari, pada awalnya berdasarkan ide dan keadaan komposisi keluarga yang semakin berkembang. Sejak wafatnya KH. Ahmad Djauhari Chotib (1971) Pesantren Bani-Djauharidilanjutkan oleh putra-putra beliau; KH. Tidjani Djauhari, MA., KH. Idris Jauhari, dan KH. Maktum Djauhari, MA. Mereka menagani Pesanten Bani-Djauhari secara bersama-sama dengan pengelolaan kolektif dan

sederhana. Kondisi kepedulian bersama inilah yang mengilhami kolektivitas kepemimpinan hingga saat ini. (T.O/15.08.08)

Pada tahun 1965 M., KH. Tijani Djauhari selesai mengabdikan dari Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo, setahun kemudian melanjutkan studi ke Universitas Islam Madinah, tepatnya di Fakultas Syari'ah yang mendapat bimbingan dari kakeknya Syekh Abdullah Manduroh. Kemudian tahun 1969 tamat dengan nilai *mumtaz* (istimewa), kemudian melanjutkan studi Magisternya di Jami'ah Malik Abdul Azis Makkah, tamat tahun 1973 dengan judul penelitian Tesis Magister "*Tahqiq Manuskrip Fadlail Al-Qur'an Wa Adabuhu Wa Mu'allimuhu (Li Abi uBaid Al-Qosim Ibnu Salam)*".

b. Ghirah dalam kepemimpinan kolektif

Beberapa tahun setelah tiga putra serangkai ini sama-sama menamatkan pendidikan, kepemimpinan kolektif berkembang dilingkungan Biro-biro dan lembaga yang menuntut lembaga kepemimpinan yang terorganisasi dalam *Dewan Riasah*. Sebagaimana penuturan KH. Maktum Djauhari, MA. berikut ini:

kepemimpinan kolektif ini saya kira karena kyai butuh dukungan dari berbagai pihak, kalau kyai bertindak secara otoritas pribadi atau otoriter kata orang, maka tentu tidak semua pihak akan menyukai. Jadi memang *kemaslahatan* pemimpin itu (apabila) kalau mengajak unsur-unsur pimpinan yang lain duduk bermusyawarah sehingga keputusan-keputusan itu mempunyai kekuatan. (T.W.03/14.08.08)

Para kyai di Pesantren Bani-Djauhari menyadari bahwa peran-peran masyarakat dan alumni sangatlah penting bagi pengembangan Pesantren, dengan niat *kemaslahatan* umat, kemudian perlu diupayakan kepemimpinan kolektif.

Secara terpisah KH. Idris Djauhari, mengemukakan tentang maksud dilembagakannya kepemimpinan secara kolektif ini adalah dalam rangka

pembagian peran dan penyamaan pendapat melalui banyak orang sebagaimana penuturannya:

Kyai Maktum di IDIA, Kyai Tidjani dengan saya [Kyai Idris] itu di umum, Kyai Khoiri Husni di TMI, Kyai Zainullah Rois di Ma'had Tanfizd, Kyai Asy'ari Kafie di pondok Putri I [sekaligus pengasuh disitu], seluruh pimpinan ini yang mengambil keputusan [terakhir], ia juga merencanakan, namun untuk konteks ke al Amien-an [secara keseluruhan] dalam wadah *Dewan Riasah*, Kyai Tidjani kepala, *kaulè* [saya] wakil, Kyai Maktum sekretaris, Kyai Khoiri bendahara. Jadi dalam konteks ke al Amien-an secara keseluruhan sebagai *Dewan Riasah* kita sudah ada pembagian tugas, demikian juga dalam konteks kelembagaan yang ada di dalam [unit-unit pondok pesantren] Pesantren Bani-Djauharimasing masing punya [kewenangan], dan *ka'dinto* [itu] di atur dengan landasan [berdasarkan] di putuskan oleh Bapak Syaiful Ahmad [Notaris], *dèdi kadièh* [hingga seperti] rapat majelis ke-Kyai -an *kanto* [itu] kan minimal setahun sekali, tapi itu sangat tergantung situasi. (T.W.02/14/08/08)

Sedangkan secara spesifik tujuan ini pula dikemukakan oleh KH. Moh.

Khoiri Husni dikediaman beliau sebelah barat pondok sebgaimana berikut ini :

saya selaku bagian dari pimpinan di Pesantren Bani-Djauhariini betul merasakan betapa memang sebuah pondok pesantren ini seyogyanya dipimpin bersama, karena disamping lingkungan secara umum menghendaki, saya rasakan ketika telah berhadapan dengan berbagai problimatika yang saya pribadi tidak difahami untuk dipecahkan sendiri, maka dari pimpinan yang lainnya menyumbang saran pendapat, atau diberikan kepada pimpinan yang lainnya yang lebih kompeten dalam bidangnya, sehingga pondok tidak kaku dan beku dengan program inovasi guna menyeimbangkan dengan dunia luar.(T.W.03/17.08.08)

Sebagaimana laporan Ust. Ahsan Hasan, S.Sos.I., ketua pengadaan dan pemeliharaan tanah wakaf, hingga saat ini luas areal Pesantren Bani-Djauhari telah mencapai 39.5 ha. Hal ini membuktikan bahwa pesantren membutuhkan kepemimpinan yang mempunyai jangkauan luas dan kompleks, mampu mengakomodir dan menyesuaikan dengan situasi yang ada. Visi inilah kemudian menjadi cerminan bagi setiap pimpinan disegenap bagian dan unit, baik pada unit dibawah koordinasi Pesantren Bani-Djauhari.

c. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan*

Performance perilaku kepemimpinan yang mendukung dari para pimpinan (*Dewan Riasah*) di lingkungan Pesantren Bani-Djauhari terhadap keberlangsungan kepemimpinan kolektif tentu adalah sebagaimana penuturan Drs. KH. Abu Siri Sholehoddin yang menyatakan bahwa karakter kyai -kyai di al-Amien ini adalah sebagai berikut:

ketiga kyai bersaudara di pesantren ini memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengelolaan lembaga di al Amien, masing-masing mempunyai *maziah*. Kyai Tidjani tidak cukup skill dalam konsep operasional dan fokus perhatiannya melakukan hubungan dan kerjasama keluar pondok bahkan keluar negeri, mampu berkomunikasi dengan pihak-pihak. Kyai Idris punya konsep kepemimpinan yang kuat, pengkaderan sehingga secara pribadi mempunyai sikap dan semangat kepemimpinan yang tinggi, lebih dekat dengan masyarakat. Kyai Maktum mempunyai kekuatan intelektual dan tekun pada keilmuan aqidah filsafat.(T.W.04/14.08.08)

Berdasarkan pengalaman-pengalam santri, sering keputusan akhir semua masalah di pesantren, semuanya kembali kepada Kyai Idris, padahal beliau sekarang adalah sebagai wakil pimpinan. Khususnya menyangkut masalah yang terjadi di TMI tetap keputusan akhir ada pada beliau. Walaupun secara struktural itu, keputusan akhir TMI itu ada pada *mudir anbiya* TMI, kepala sekolah khusus, khusus TMI. Tetapi tetap oleh *mudir anbiya* ini dikembalikan kepada Kyai Idris. Hal ini dapat dimaklumi karena konsep awal TMI itu adalah Kyai Idris.

Sedangkan sikap *almaghfirulah* KH. Tidjani Djauhari tamapak lebih sederhana, walaupun sebenarnya beliau adalah sosok yang mempunyai tingkat pengalaman yang berkaliber dunia, namun dari perbincangan dengan peneliti secara sangat sederhana kehidupannya. Dari pengalaman beliau mengurus Robitoh Alam Islami telah membawa Pesantren Bani-Djauhari pada pentas interenasional, sehingga senantiasa mengalir bantuna-bantuan berupa fasilitas

gedung dari Timur Tengah atas kesigapan beliau menjalin kerjasama dengan pihak pemerintah luar negeri.

Kelebihan dan pribadi dari tiga kyai di Pesantren Bani-Djauhari merupakan kepribadian yang senantiasa hadir dalam setiap pemimpin yang baik; kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengorganisasi, dan kemampuan keilmuan tertentu. Mengenai kekurangannya sebenarnya informan agak canggung, karena menurut beliau itu bukan kekurangan tetapi karunia kemampuan yang diberikan Tuhan kepada masing-masing individu, atau istilahnya adalah keterbatasan itu memanglah berbeda sebagaimana ungkapan Ustadz Jamal Abd. Nasir, Lc. bahwa:

kekurangan Kyai Tijani terlalu pasrah pada bawahan itu sangat tinggi, tidak selektif adiknya, Kyai Idris respek dalam memberikan solusi strategis dan agak lebih menonjolkan otoritasnya, sebaliknya Kyai Tijani lebih independen dan demokratis. Sedangkan Kyai Maktum lebih fleksibel kepada dua kecenderungan kyai sebelumnya dan lebih seimbang. (T.W.07/15.08.08)

Pengurus ISMI (Ikatan Santri Mu'allimien al-Isisamiyah TMI Pesantren Bani-Djauhari) memberikan gambaran tentang sosok kyai yang lain yang menuturkan bahwa performance kepemimpinan dan kepengasuhan dari masing-masing kyai di pesantren ini bervariasi sebagaimana berikut ini:

Kyai Idris lebih fokus pada TMI, Kyai Zainollah berkecimpung di MTA, Ma'had Tanfizd Al Qur'an. Kyai Idris kehidupannya disumbangkan untuk perkembangan TMI. Kyai Idris bagi santri adalah sebagai "bapak" dimana ketika Kyai Idris tidak ada, santri itu merasa kehilangan sekali. (T.W.08/17.08.08)

Keakraban Kyai Idris dengan santri dapat dilihat ketika suatu saat beliau duduk di masjid tidak segan beliau duduk bersama dengan santri-santri kemudian sholat bersama santri, kadang-kadang ngaji bersama santri, sebagai Kyai beliau itu

ke kamar-kamar santri, ngontrol bagaimana kehidupan santri yang sebenarnya, kadang-kadang karena sering beliau alami, beliau kurang puas dengan laporan bawahan, kadang-kadang bawahan laporan sudah memuaskan, tapi kenyataan dilapangan tidak memuaskan. Pada akhir-akhir ini, Kyai Idris terjun ke masyarakat.

Lain halnya dengan Kyai Tidjani, menurut penuturan santri di jajaran ISMI ini mengungkapkan sebagaimana berikut ini :

Pak Kyai Tidjani, selain beliau berkecimpung di santri dia juga mengurus urusan di luar, ketika ada masalah. Misalnya ada hubungan antara pesantren dengan lembaga lain, jadi hal-hal yang bersifat konseptual eksternal disitu pak Kyai Tidjani. Pak Kyai Tidjani itu khusus pada *syiar* al Amien. (T.W.08/17.08.08)

Diketahui dari perjalanan aktivitas Kyai Tijani saat menempuh pendidikan di Timur Tengah menjadi dewan penasehat *Robitoh Alam Islami. Pengalaman* aktivitas di lembaga Islam dunia ini membawa perilaku Kyai Tijani hingga sekarang. Sedangkan Kyai Maktum saat ini sebagai sekretaris *Dewan Riasah*, dan berkecimpung di dunia akademis sebagai Rektor Institut Dirosah Islamiyah (IDIA) sampai sekarang.

Menurut penuturan alumni dan pengajar di pesantren, Ust. H. Jamal Abd. Nasir, Lc., mengemukakan bahwa:

kyai Tidjani tempramennya halus, demokratis, menghadapi dinamika dan masalah-masalah organisasi secara biasa yang dipengaruhi pengalaman beliau saat di *Robithoh Alam Islami*, pendidikan di Gontor, melanjutkan ke Madinah (S1 dan S2). Sedangkan Kyai Idris pendidikannya hanya di Gontor, lebih tempramental, pembaharu, inovatif, cepat tanggap dan obsesinya agar santrinya seperti dia. Penerimaan masyarakat ke Kyai Idris lebih tinggi. Sedangkan Kyai Maktum, hampir cenderung mengikuti karakter Kyai Tidjani, lebih terbuka, akrab, kemungkinan juga. Pendidikan beliau di Gontor, Madinah dan kemudian di Mesir. (T.W.07/15.08.08)

Dari konteks keseharian para kyai di Pesantren Bani-Djauhari Prenduan ini terdapat kekompakan dan semuanya berpegang teguh pada nilai-nilai kandungan al-Qur'an, sehingga setiap langkahnya mereka tidak ingin menjadi orang yang merugi, dan selalu berwasiat dengan kebenaran. Mereka mempunyai perhatian besar pada santrinya, dan mereka berusaha mendidik secara komprehensif agar santrinya kelak menjadi generasi Islam yang lebih maju. Seluruh pikirannya tercurah untuk memajukan umat melalui penerapan gagasan modernitas pendidikan pesantren. (T.O/14.08.08)

Beberapa gagasan para kyai yang telah ditulis dan dipresentasikan pada seminar dan dalam bentuk buku salah satunya adalah; Thesis Magister "Tahqiq Manuskrip Fadhail Al-Qur'an Wa Adabuhu Wa Ma'allimuhu Li Abi Ubaid Al-Qasim Ibnu Sallam (KH. Tidjani Djauhari, MA.), beliau telah menulis tidak kurang dari 50 karya ilmiah yang dipresentasikan pada seminar bertaraf internasional, nasional dan regional. Sistem Pendidikan Pesantren, Mungkinkah Menjadi Sistem Pendidikan Nasional Alternatif (KH. Muhammad Idris Djauhari), dan Pesantren, Antara Tradisional dan Moderen; Format Pendidikan yang Ideal untuk Masyarakat Madura (KH. Maktum Jauhari, MA), makalah dipresentasikan dalam Kongres Kebudayaan Madura (T.D/10.03.2007)

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat di formulasikan adalah :

- Pertama* : Kewenangan *dewan riasah* sebagai refresentasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama para kyai pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini kyai berupa kharisma.
- Kedua* : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam pola *dewan ri'asah*, yaitu ⁽¹⁾ tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam membagi tugas dan

kekuasaan, ⁽²⁾ menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan, ⁽³⁾ tuntutan sosial terhadap kepedulian-kesinambungan pesantren dimasa-masa mendatang, dan ⁽⁴⁾ untuk merespon persoalan pendidikan masyarakat yang semakin kompleks.

Ketiga : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor kepribadian para kyai di pesantren sebagai keistimewaan (*maziah*) yang di wariskan para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat, kemampuan mengayomi dalam mengasuh dan memimpin, kemampuan dalam mengembangkan keilmuan, ⁽²⁾ Faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, dan ⁽³⁾ Faktor pendidikan formal kyai yang memadahi, baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal-kepesantrenan maupun non formal organisasi kemasyarakatan.

3. Peran kepemimpinan kolektif pesantren dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim

a. Pengambilan Keputusan

Dalam rangka pengambilan keputusan (*deseson making*) perilaku kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari sangat nampak dari intensitas musyawarah dan inisitif-inisiatif kalangan *Dewan Riasah*, *Majlis Pengasuh Putri*, *Majlis A'wan*, maupun kalangan kepemimpinan internal lembaga dan biro-biro pendidikan dan kebudayaan, *ma'ahid al-tarbawiyah* dan biro lainnya.

Dalam hal ini, *Dewan Riasah* mengambil peran strategis sebagai badan tertinggi di pesantren serta sebagai inisiator dalam pengembangan, baik dalam aspek penetapan tujuan program, identifikasi masalah, alternatif pemecahan, pelaksanaan keputusan, dan evaluasi keputusan.

Hasil wawancara peneliti mengenai pengambilan keputusan dan musawarah, memberikan gambaran bahwa setiap program yang direncanakan pada tahapan awal dilakukan sosialisasi dalam rangka memperkaya hasil

kebijakan dan agar setiap biro merasa terlibat secara emosional. Sebagaimana terungkap dari penuturan KH. Idris Jauhari dalam wawancara berikut ini:

Dewan Riasah itu sebagai lembaga yang tertinggi, sekaligus amir, dan pemutus kebijakan, sedangkan yayasan itu pelaksana dari kebijakan secara kelembagaan. Peran lainnya dari *Dewan Riasah* merupakan penjaga kekuatan moral dan penerima laporan. (T.W.02/13.08.08)

Sebagai *amir* dalam menjalankan pemerintahan, *Dewan Riasah* mempunyai peran-peran kebijakan otoritasnya tidak lagi diragukan, disamping para kyai di *Dewan Riasah* ini adalah pendiri pesantren dan penyandang amanah dari para masyayih sebelumnya yang harus dikembangkan dan dilestarikan sebagai amanah.

Sedangkan Yayasan sebagai pelaksana amanah itu secara personal tidak lagi terbatas pada individual kyai pewaris amanah, melainkan telah dibantu oleh individu-individu dari luar kekerabatan yang senantiasa taat untuk melaksanakan amanah secara operasional. Peran-peran pelaksana kebijakan itu senantiasa diawasi dan dikontrol oleh *Dewan Riasah*.

Adapun inisiatif program pengembangan pesantren, dalam penetapan suatu program dapat dilakukan melalui tingkat *Dewan Riasah*, dan atau tingkat santri sekalipun dan selanjutnya dicarikan kemungkinan program itu dilaksanakan. Dalam hal ini KH.Zainollah Rois menyatakan bahwa;

proses awal sebagai program dan upaya kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi dan meyakinkan para pelaksana di tingkatan bawah, sehingga kami harus meyakinkan mereka dengan sebuah konsep. Persoalan yang sering timbul adalah keberlangsungan program itu (*amma ba'dunya*), sehingga mereka belajar dari keyakinan yang sudah ada. Nah konsep-konsep harus diterima sebagai mainstream yang kemudian dijabarkan menjadi suatu kerja-kerja profesional yang memerlukan bimbingan. (T.W.03/21.08.08)

Program awal sebagai milik kyai di *Dewan Riasah* tentu senantiasa akan diterima sebagai kebijakan yang harus dikerjakan oleh Yayasan karena

keterbatasan dan kesungkanan disebagaiian besar komunitas Pesantren. Kesungkanan itu sangat dirasakan oleh KH. Idris Djauhari sebagai pemangku Pesantren Moderen sekalipun, sebagaimana pernyataan beliau berikut :

ketergantungan komunitas pesantren selama ini, mungkin belum menyadarkan lingkungan pesantren, kesungkanan yang ada lebih besar dari keyakinan, oleh karena itu tugas pimpinan adalah memberikan bimbingan secara terus menerus dan saba. (T.W.02/13.08.08)

Kondisi yang demikian semakin disadari oleh kalangan Pesantren sebagai kesulitan-kesulitan dan dinamika stagnasi Pesantren tradisional.

Di Pesantren Bani-Djauharikeberadaan kyai tetap sebagai kekuatan (*power*) bagi keberadaan Pesantren, baik didalam maupun di masyarakat. Dari hasil pengamatan tentang peran kyai-kyai Pesantren Bani-Djauhari di lingkungan masyarakat pesisir yang transisi, mereka menganggap Kyai masih mempunyai pengaruh yang besar. Hal tersebut dipengaruhi oleh dua hal, yaitu kepercayaan masyarakat Prenduan Pesisir bahwa kyai merupakan media barokah, dan kedua adalah, persepsi masyarakat Prenduan akan kharisma kyai yang disebabkan oleh niralitas mereka dalam panggung politik praktis.

Namun demikian, kyai di dalam Pesantren mempunyai peran yang strategis, disamping sebagai pengasuh dan pemimpin, mereka juga sebagai *leader* yang berperan sebagai pemegang kebijakan langsung secara administratif melalui *Dewan Riasah*.

Dari penuturan ustadz Subeki Bendahara Umum Yayasan saat di komfirmasi setelah sholat magrib dikediamannya sebelah selatan Pesantren Bani-Djauhari sebaaimana berikut:

semua keputusan di pesantren pasti lewat musyawarah, termasuk urusan keuangan secara transparan pada setiap tanggal 27 (masehi) seluruh biro melaporkan kepada badan pengawas keuangan masing-masing. Untuk

pengeluaran-pengeluaran itu semuanya juga hasil musyawarah,, tanpa ada intervensi dari pimpinan, sehingga mempermudah, resiko kecil dan pelaporannya lebih gampang, karena setiap perencanaan itu ada tiga lembaga yang bertanggung jawab; ⁽¹⁾pihak yang mengeluarkan (bendahara), ⁽²⁾yang menerima (pimpinan dan yayasan) dan ⁽³⁾yang menyetujui (biro dan panitia). (T.W.05/18.08.08)

Tradisi musyawarah di Pesantren Bani-Djauhari tidak hanya dikalangan pinpinan atas Pesantren, melainkan juga menjadi tradisi dilingkungan organisasi santri.

Dalam suasana ruangan kantor ISMI (Ikatan Santri Mua'alimin Al-Islamiyah) cukup dinamis melihat kinerja dan peran-pean yang dimainkan oleh pengurus ISMI. Hasil wawancara dengan pengurus ISMI pada tanggal 15 Juni 2008 sebuah organisasi santri di salah satu unit pendidikan di Pesantren Bani-Djauhari. ISMI adalah singkatan dari Ikatan Santri Mu'alimin al-Islamiyah al-Amien yang terdiri dari personalia-personalia, yang menuturkan tentang hal itu berikut ini:

di pesantren ini sudah mengetrapkan konsep berdemokrasi, hal ini karena kebijakan-kebijakan itu ndak bisa ditentukan oleh hak privacy kyai, melainkan.bisa ditentukan juga oleh bawahan, jadi tergantung juga kebijakan-kebijakan organnisasi dibawahnya, kitalah sebenarnya yang menentukan, karena para kyai itu sebagai pimpinan tidak selalu terjun langsung dalam organisasi. beliau tidak berkecimpung dalam organisasi ISMI (umpama), jadi semua kebijakan organisasi kita laporkan kesana, jadi menunggu kebijakan para Kyai, paling tidak lewat musyawarah *Dewan Riasah*, dengan *Majelis A'wan* juga dan atau Yayasan. (T.W.08/17.08.08)

Ditambahkan oleh Drs, KH. Syarqawi Dhofir, M.Pd, tentang kebijakan pondok pesantren saat ditemui di kediamannya sebelah barat Masjid Jami' Pesantren Bani-Djauhari, beliau adalah mantan pengurus *Dewan Riasah* bahwa:

otoritas kyai secara personal di Pesantren Bani-Djauhariini dibatasi oleh wewenang yang diatur dalam norma-norma dasar *Dewan Riasah*, karena semua kebijakan haruslah diambil dari keputusan bersama sejak dari

tingkat bawahan hingga pada level atas. Demikian juga kekuasaan kyai tidak terpusat kepada satu figur kyai, melainkan ada dalam kepemimpinan kolektif, yang terwujud dari *Dewan Riasah*, semacam dewan pimpinan yang menurut saya merupakan kecenderungan dari manajemen kepemimpinan yang moderen, sehingga menurut saya segala kebijakan berasal dari bawah yang kemudian di pertimbangkan manfaat, modlorat dan mafsadatnya oleh para pimpinan, serta kemudian menjadi kebijakan para pimpinan di pesantren ini. (T.W.07/16.08.08)

Dalam rangka keterlibatan secara lebih terkontrol kebijakan dari bawah ini secara langsung para pimpinan terlibat dalam rangka pengambilan keputusan-keputusan Pesantren Bani-Djauhari, Artinya disetiap rapat di jajaran *Dewan Riasah* harus hadir dari unsur *Dewan Riasah* sekurang-kurangnya 2 orang apabila yang lainnya berhalangan. Manfaat dari pertemuan rapat adalah untuk memperkaya kebijakan yang akan ambil, juga dimaksudkan sebagai bentuk sosialisasi awal, hal ini dijelaskan KH. Khoiri Husni, S.Pd.I selaku salah satu kyai Pesantren Bani-Djauhariberikut ini:

agar setiap orang mengerti dan memahami dengan jelas perlu sosialisasi melalui pertemuan-pertemuan. Selain itu dimaksudkan agar masing-masing orang di al-Amien merasa terlibat dalam kebijakan itu, sehingga keterlibatan emosi terhadap pelaksanaannya dapat kita usahakan. Dan yang lebih penting adalah kebijakan itu kemudian mengikat kita semua untuk ambil bagian berada dalam kebijakan itu, tak ada lagi orang dari kita yang berada di luar ruang. Ini penting sekali bagi kami. Tidak dalam itu-itu saja, soal-soal seperti pengangkatan anggota *Dewan Riasah*, kita melakukan hal yang serupa, namun levelnya terbatas pada anggota *Dewan Riasah*. (T.W.03/21.08.08)

Dalam hal ini KH. Idris Jauhari secara lebih jelas memberikan ilustrasi proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan program pendidikan di Pesantren Bani-Djauhari, bahwa:

dalam pengambilan keputusan, kita anggota *Dewan riasah* berenam, dalam sebuah rapat harus hadir minimal empat orang, *pertama* kita buat agenda dulu melalui sekretariat, kemudian kita tentukan masalah apa, proses pengambilan keputusannya musawarah atau foting dengan basmalah "*bismillah*". (T.W.02/13.08.08)

Menurut ustadz Slamet Fiddien (sekretaris umum Yayasan) menyampaikan tentang keputusan akhir dari sebuah musyawarah dalam rangka pengambilan keputusan di Pesantren Bani-Djauhari, bahwa:

kalam keputusan akhir di pimpinan *Dewan Riasah*, namun prosesnya melalui sosialisasi dari bawah, sehingga tidak ada keputusan otoriter, disini keputusan kami bukan keputusan saya. Bahkan hampir segala hal yang menyangkut kelembagaan, misalnya sistem keuangan dilembaga-lembaga terkait dengan yayasan, bagaimana hubungan antar guru dari lembaga-lembaga, bagaimana kinerja yayasan, kinerja lembaga, Sementara dalam pelaksanaan kerjanya dibagi-bagi, ada biro-biro. Semua keputusan itu prosesnya dari biro keatas (*button-up*), atau terkadang *top down*, namun prosesnya selalu melibatkan biro, dan bahkan sistem pengasuhan santripun, beliau selalu minta pendapat “sebaiknya bagaimana”. (T.W.05/14.08.08)

Suasana pada rapat koordinasi “selasaan” (27 J. Tsani 1428 H/10 Juli 2007 pikul 06.49-1005 di kediaman KH. Maktum Jauhari, MA.), hadir *Dewan Ri'asah*, *Majlis A'wan* dan Kepala-Kepala Biro. Pertemuan membahas masalah keuangan YAP dan terakhir mengenai informasi Poleksosbud, yang menmhasilkan konsensus (a) wacana sumbangan 1% dari omset penjualan unit-unit usaha dilingkungan Pesantren Bani-Djauharikepada Bendahara YAP untuk sementara waktu ditangguhkan/dipendsing sampai batas waktu yang belum ditentukan, (b) pembayaran hutang-hutang yayasan kepada lembaga-lembaga Pesantren Bani-Djauharitidak boleh dipotongkan dari iuran wajib 10% perlembaga, (c) pembiayaan kader Pondok akan ditanggung sepenuhnya oleh lembaga yang bersangkutan dan akan dikoordinir oleh Bendahara YAP lewat Biro Alumni dan Kaderisasi, (d) seluruh penerbitan majalah, buletin, dll. (*Qalam*, *al-Qowiyul Amien*, *El-I'jaz*, *Reflektika*, *Zeal Al-Wafa dll*) dibawah koordinasi/tanggung jawab Markazul Lughah.

Rapat koordinasi seperti diatas adalah dalam rangka mengevaluasi dan inisiatif program yang dilaksanakan para pimpinan di tingkat biro yang diketahui oleh jajaran *Dewan Riasah*.

b. Peran Penyelesaian Konflik

Pesantren sebagai komunitas tidak akan terelakkan dari konflik, sejauh mana konflik itu difahami. Selama ini istilah konflik dalam Pesantren menyangkut aspek sosial dan politis baik dikalangan internal keluarga kyai, maupun eksternal santri. Kyai sebagai pimpinan mempunyai otoritas dalam mengelola konflik yang berkembang.

Penyelesaian konflik di Pesantren Bani-Djauharidilakukan pada level-level yang ada sesuai dengan tingkatan konflik, sehingga penanganannya vareatif; bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga. Peneliti mencermati peneyelesaian konflik dari penuturan KH. Idris Djauhari pada tanggal 13 Juni 2008 bahwa:

lembaga-lembaga punya hak otonom untuk mengelola segala macam yang berhubungan dengan lembaga, *making decision*, kegiatan rutin, dan sangsi bagi santri, namun pada pemasalahan krusial maka penyelesaiannya di tingkat *Dewan Riasah* berdasarkan *ijtihad jama'i* keputusan bersama. (T.W.02/13.08.08)

Sebagai lembaga pengabil kebijakan, *Dewan Riasah* mempunyai peran mengelola konflik yang ada di Pesantren sebagai bagian yang terpenting agar kondisifitas organisasi terjaga dengan melakukan penyelesaian-penyelesaian secara bersama-sama.

Penanganan konflik internal dikalangan ustadz dan santri mendapat perhatian serius dari pimpinan, hal ini karena sering terjadinya konflik yang tidak terselesaikan akibat kecanggungan pihak-pihak yang ada.

Dalam hal ini dikemukakan oleh KH. Zainollah Rois dalam wawancara dengan peneliti sebagaimana berikut:

kasus-kasus konflik dan permasalahan pelanggaran terjadi seperti kasus dikalangan ustad, atau menyangkut sesuatu seorang pimpinan sekolah, “kepala sekolah”, apabila ada kesungkapan untuk memberikan keputusan, maka yang pantas menyelesaikan adalah *Dewan Ri’asah* dengan memanggil mereka agar memperbaiki niat [*tajdidul ba’iat*] artinya memperbarui kontrak dia ketika pertama menjadi ustadz dan kepala melalui “saptasetia”, dengan perjanjian resmi-hitam diatas putih. Perjanjian itu sudah menjadi tradisi sejak lama menjadi sebuah keyakinan dan menjadi kometmen yang dikompensasi dengan kesejahteraan mereka seperti pendidikan gratis bagi putra-putri asalkan sekolahnya di pesantren. (T.W.03/21.08.08)

Proses penyelesaian konflik di Pesantren Bani-Djauhari, *pertama* proses pemanggilan oleh pimpinan dengan mengklarifikasi persoalan yang dihadapi, dan terjadinya konflik, *kedua* melalui *tajdidun niyah* (berikrar kembali) sesuai dengan niat semua ia ditugaskan.

Dalam suatu forum pertemuan “kamisan” yang diselenggarakan di Aula Putri dihadiri para pengurus Pesantren, mulai dari jajaran *Dewan Riasah* hingga jajaran pengurus santri dalam catatan peneliti dilakukan ekskusi penyelesaian konflik dikalangan ustadz yang melakukan mogok ngajar. Salah satu agenda itu rupanya sengaja di agendir oleh Sekretariat Yayasan. *Pertama*, kyai Zainullah memanggil beberapa ustadz yang terlibat melakukan mogok, kemudian kyai mengklarifikasi mereka, tiba-tiba kyai Idris dengan nada kesal mengambil alih sidang dan menintrogarsi mereka. *Kedua*, setelah mereka ditanyakan oleh kyai Idris mereka telah menyatakan *tajdidul bai’at*, hanya satu ustadz yang masih

disidang karena tidak mau *tajdidul bai'at*. Ketiga, setelah itu kyai mempersilahkan para ustadz itu kembali ketugasnya masing-masing, sedangkan satu orang ustadz masih dianggap bermasalah, hingga dan bahkan kyai menasehati dengan keras sebagaimana catatan berikut :

sebaiknya antum mundur saja kalau sudah tidak sanggup menjadi utadz yang baik disini, ini yang lainnya kan antum yang minta agar mogok ngajar, apa lagi pengurus mendengar bahwa antum tidak mau *tajdid al-bai'at* ya...! sebaiknya mundur saja kan dalam Islam ndak ada yang memaksa untuk mengikuti sistem yang menurut anggapan dirinya tidak sesuai. Boleh kok ndak apa-apa, malah lebih baik agar tidak menjadi bumerang bagi yang lainnya. (T.D/14.0.08)

Keputusan kyai Idris diatas merupakan penyelesaian yang dilakukan secara langsung didepan para pengurus Pesantren.

Mengenai pemahaman penyelesaian konflik ini diperkuat oleh ungkapan pimpinan yang lain yang dituturkan oleh KH. Maktum Djauhari, MA sebagaimana nerikut :

konflik disini kita fahami sebagai perbedaan tujuan yang tentu lumrah dalam sebuah organisasi, antar siapa saja sesama kyai, atau pimpinan yang lain, antar ustadz atau ustadz dengan kyai atau santri dengan ustadz, murid dengan murid, santri dengan santri, santri dengan ustad, namun yang kita tekankan di Pesantren ini setiap masalah harus dipecahkan. (T.W.03/14.08.08)

Dalam setiap tahun kurang lebih empat kali disampaikan kepada para santri dan pengurus, khususnya ketika mereka akan pulang semester bahwasanya tradisi di Pesantren ini semua masalah harus diselesaikan secara kekeluargaan. Tidak diperkenankan ada masalah-masalah yang berkembang, bahkan tidak boleh ada perbedaan yang sampai menyebabkan pada konflik. Kalau terjadi konflik harus diselesaikan dengan kekeluargaan sebagaimana *tajdidul bai'at*. Proses kekeluargaan ini merupakan tradisi penyelesaian konflik dikalangan Pesantren

sebesar apapun konflik dan tidak boleh konflik itu kemudian didengar pihak wali dan bahkan tidak boleh diajukan ke pengadilan. Semua itu karena sejak awal anak dititipkan ke Pesantren Bani-Djauhari sudah terjadi kontrak secara tertulis dihadapan para wali, kyai dan santri, oleh karenanya penanganan masalah-masalah yang berkaitan dengan satri harus terselesaikan di Pesantren.

Menurut kalangan santri dalam penyelesaian konflik yang berhubungan dengan kasus antar santri diselesaikan dengan proses ditingkat pengurus organisasi santri sebagaimana penuturan pengurus ISMI berikut ini:

konflik antar santri penyelesaiannya di kalangan santri, melalui musyawarah, bila ada kesulitan, melalui pihak mediator dari kalangan *Dewan Riasah* atau MPO (Majlis Pembina Organisasi). Sedangkan sanksi yang diknakan kepada santri yang melanggar aturan penyelesaiannya melalui majlis mahkaman "Al-Kautsar" di depan masjid. (T.W.08/17.08.08)

Di Pesantren Bani-Djauhari ada suatu mahkamah sebagai pengadilan yang memproses penyelesaian pelanggaran-pelanggaran santri. Ada mahkamah tertentu setiap bagian seperti mahkamah syariah mahkamah disiplin, mahkamah bahasa dan mahkamah *bi'ah* (lingkungan).

Mahkamah bahasa memproses santri yang melanggar area bahasa asing, dengan sanksi menghafal kosakata, proses kedua biasanya di pamer di depan kantor pusat sambil menghafalkan kosakata.

Penegakan konflik disemua kalangan ini berkait erat dengan soliditas dan keberlangsungan Pesantren melalui pembangunan tim. Tujuan utama daripada pembangunan tim adalah untuk membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerjasama yang kuat. Tim yang dimaksud dalam konteks kepemimpinan Pesantren Bani-Djauhari adalah anggota

organisasi-organisasi yang ada mulai dari jajaran *Dewan Riasah* hingga jajaran organisasi dikalangan santri.

b. Proses pembangunan tim

Terkait dengan pembangunan tim KH. Idris Djauhari mengemukakan bahwa peran komunikasi yang baik antar bagian sebagai bagian terpenting, sebagaimana penuturan beliau berikut ini:

kekompakan itu memang sangat bergantung pada komunikasi, sebaliknya ketidakompakan hanya karena mis-komunikasi, sehingga harus ada penjelasan dari pihak-pihak tertentu yang terasa dirugikan, disinilah pengalaman bagi kyai untuk melakukan manajemen konflik, bagaimana konflik antar personal itu justru menjadi sebuah kekuatan (Bukan kelemahan) atau *istibaqul khoirot* (konpetisi sehat), bukan malah *ta'awun alal ismi wal* (kerjasama negatif). (T.W.02/14.08.08)

Konflik sebagai sebuah dinamika kehidupan kerap kali muncul, dari sumber manapun. Kadang sumber konflik juga datanya dari peran-peran istri ustadz dirumah dalam mendampingi tugas-tugas keguruannya di Pesantren, sehingga peran semua pihak sangat dibutuhkan untuk membangun kesadaran bersama.

Catatan peneliti dalam pertemuan bulanan para Nyai (istri-istri para kyai) mulai jajaran *Majlis Pengasuh Putri* pada awal bulan hijriyah terekam penyampaian kata hikmah (Nyai) dengan bahasa Madura bahwa; “*bè'èn mon dadi bè'nina rèng dinna' kodu siap dimadu, dimadu ban santre. Je' sampe menuntut macem-macem sè lakè*. Artinya : (kamu kalau jadi orang di pondok ini harus siap dimadu, dimadu dengan santri, jangan sampai menuntut yang macam-macam pada suami).

Bahkan menurut pendapat KH. Maktum Djauhari, terjadinya perilaku penyimpangan berupa korupsi dikalangan pejabat dan masyarakat, itu berawal dari peran-peran istri yang kurang baik.

perilaku korupsi itu kan kadang istri kita minta yang lebih dari keadaan tetangga kita, sehingga kadang istri saya itu manggil secara pribadi-pribadi para istri ustadz untuk diberi penjealsan tugas dan peran suami di masyarakat, sehingga menurut saya peranan Nyai disini sebagai manager juga sangat besar dalm memberikan informasi dan membangun komunikasi. (T.W.03/14.08.08)

Peran komunikasi dalam suatu organisasi adalah dalam rangka memecahkan kebutuhan hubungan yang ada dikalangan Pesantren. Selama ini komunikasi yang dibangun kyai dipesantren terbatas pada relasi kyai dengan kyai. Di Pesantren Bani-Djauhar relasi itu telah bernuansa kemitraan dengan pola khas pesantren yang segala sesuatu berpijak pada sikap akhlaqul karimah yang berkitan dengan kesantunan berinteraksi.

Relasi kyai dengan kyai (pengurus) menggunakan bahasa strata kesantunan yang sama. Relasi kyai dengan ustadz (pengurus) sebagai pelaksana harian menggunakan bahasa Arab seraya menghormati kyai. Relasi kyai dengan santri kendati dimungkinkan bertatap muka secara langsung, jarang dilakukan berdasarkan kesungkunan. Para santri lebih suka menulis lewat surat yang dimasukkan dalam kotak putih, hal ini bukan berarti keterbatasan relasi kyai dengan santri, bahkan pada setiap hari Sabtu ada waktu forum dialog rutin antara kyai dengan santri.

Berdasarkan hal demikian, maka ada sistem relasi yang semakin moderat. Akses santri dengan kyai berlaku sesuai kadar yang lebih longgar, walaupun demikian, intensitas relasi kyai santri lebih didasarkan atas inisiatif kepentingan

kyai melalui forum dan waktu setiap hari. Keterbukaan kyai atas akses santri yang disediakan melalui forum ini tidak merubah dan mengurangi rasa hormat terhadap kyai, karena apabila tidak dalam keadaan yang benar-benar memaksa dan membutuhkan, santri tidak berusaha menemui kyai.

Pernah di *Dewan Riasah* terjadi miskomunikasi akibat jauhnya Pesantren Tegal dari induk, sehingga sempat melahirkan persepsi yang cukup timpang, dalam suatu pertemuan IKBAL (Ikatan Keluarga Besar), beberapa kali pertemuan dari keluarga Pesantren Tegal tidak hadir, karena menurut mereka IKBAL itu hanya untuk keluarga Pesantren Pusat, ketika ditanya mengapa tidak ada yang hadir dalam acara IKBAL, kemudian setelah dijelaskan oleh Ketua *Dewan Riasah* baru menyadari bahwa IKBAL itu untuk semua lembaga dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren. Setelah kejadian tersebut terjadi penyelesaian konflik melalui komunikasi.

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat di formulasikan adalah :

- Pertama* : Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisitif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan *dewan riasah*, *majlis* pengasuh putri selaku pemerintag (*amir*), *majlis a'wan* selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana.
- Kedua* : Keputusan ditingkat *dewan riasah* bergantung pada kekuasaan (*power*) para kyai sebagai sosok yang terpercaya, kharisma, konsistensi dan budaya pesantren.
- Ketiga* : Partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren dilaksanakan melalui forum dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan baik dimasing-masing biro dan lembaga, serta antar lembaga sehingga seantiasa tercipta keputusan kolektif.
- Keempat* : Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga

dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegagan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren.

Kelima : Pembangunan tim senantiasa dilakukan melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai dalam melaksanakan program pesantren.

B. Pesantren Bani-Syarqawi Sumenep

1. Perilaku Kepemimpinan

a. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren

Majlis Masyayikh dilingkungan Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk merupakan organisasi kyai sesepuh dari garis keturunan langsung *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad dan KH. Moh. Ilyas dalam rangka mengkomodasi dari kepengasuhan pondok-pondok bagian, karena sebagaimana kita mafhumi bahwa Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk adalah Pesantren federasi yang terdiri dari pesantren-pesantren daerah, secara keseluruhan berafiliasi dalam satu pesantren berdasarkan kekerabatan (*family*).

Struktur kepengurusan di jajaran *Majlis Masyayikh* saat ini terdiri dari : (1) Ketua (KH. Ahmad Basyir AS.), (2) Anggota (KH. Moh. Mahfoudh Husaini, KH. Moh. Ishomuddin AS., Drs. KH. A. Waris Ilyas, KH. Abd. Muqsith Idris, KH. A. Basith AS., BA., dan KH. Abbasi Ali).

Majlis Masyayikh mempunyai tugas sebagai Dewan Pengasuh berdasarkan daerah-daerah dari garis keturunan langsung KH. Moh. Syarqawi (pendiri pertama Pesantren Bani-Syarqawi pada tahun 1887 M.) serta sebagai Pembina Yayasan Pesantren yang sejak tahun 1999, organisasi yayasan adalah badan otonom yang menangani asset kekayaan dan waqaf Pesantren, serta menangani beberapa usaha non pesantren sebagai modal ekonomi Pesantren.

Dalam pelaksanaan kerja organisasi, *Majlis Masyayikh* dibantu oleh Pengurus Harian dengan personalia sebagai berikut : (1) Ketua Umum (KH. A Hanif Hasan), (2) Wakil Ketua I (KH. A. Naufal Ashien), (3) Wakil Ketua II (KH. A. Hamidi Hasan), (4) Wakil Ketua III (KH. Muhammad Muhsin Amir), (5) Wakil

Ketua IV (K. Alawi Thaha), (6) Sekretaris Umum (K. M. Mushthafa), (7) Wakil Sekretaris (K. Muhammad Affan), (8) Bendahara (K. M. Hazmi Basyir), (9) Wakil Bendahara (K. M. Haimi Ishom).

Sebagian besar yang duduk dan menjabat sebagai pelaksana harian diatas adalah para lora putra-putra kyai dan menantu yang berasal dari garis keturunan yang sangat dekat. Namun tradisi kepemimpinan dan kepengasuhan di Pesantren ini bersifat alamiyah. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Pandji Taufiq atas pengalamannya selama tiga dekade kepemimpinan di Pesantren Bani-Syarqawi yaitu:

para kyai pesantren dalam mengkader putra-putranya perilakunya bervariasi. Namun pada prinsipnya bersifat alamiyah, karena pada dasarnya perilaku kepemimpinan di pondok pesantren itu tidak diciptakan, artinya walaupun mereka itu adalah para putra kyai belum tentu mereka mampu memimpin pondok pesantren. Para kyai sepuh melihat kecenderungan para putra-putranya apakah ia ke partai politik ia dibiarkan kepolitik, biasanya mereka yang mengikuti jejak para masyayikh itu adalah putra-putra yang kecenderungannya selama menjadi lora ia mendidik santri (*mulang kitab kuning*). (T.W.05/15.09.08)

Dari hasil pengamatan di masyarakat, Perilaku kepemimpinan para lora (kyai muda) di Pesantren Bani-Syarqawi berdasarkan kedekatan dengan masyarakat itu sendiri. Sebagian lora itu dipercaya dan dinobatkan sebagai kyai yang berpengaruh di Pesantren. Kasus KH. A. Hanif Hasan, kalau beberapa orang melihat beliau ini adalah Kyai Muda yang dicenderung masyarakat, bahkan tidak segan diantara masyarakat yang menitipkan putra-putranya kepada beliau, bahkan seandainya beliau mau, maka banyak masyarakat yang berkecenderungan untuk memondokkan anaknya di kediamana tempat beliau menempati sebagai menantu kyai Basyir, dan hal ini tidak berlaku kepada putra-putra yang lainnya. (T.O/17.09.08)

Tidak jarang dari sebagian putra-putra kyai menjabat diluar pondok sebagai Pegawai Negeri Sipil, baik sebagai pejabat struktural pemerintahan, maupun sebagai tenaga edukatif. Sebagaimana Prof. Dr. KH. A'la Basyir, MA (putra Kyai Basyir) saat ini menjabat sebagai Pembantu Rektor I IAIN Sunan Ampel Surabaya, Drs. KH. Abbadi Ishomuddin, MA (putra kyai Ishom) sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan, Drs. KH. A. Waris Ilyas sebagai anggota DPRD Fraksi PKB Kabupaten Sumenep. (T.O/17.09.08)

Perilaku demikian menjadi perhatian tersendiri bagi sebaagian masyarakat, karena masyarakat berharap, nantinya para putra-putra Pesantren Bani-Syarqawi itu menggantikan kepemimpinan generasi ketiga. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Drs. HM. Rasyid Ridla, M.Ag sebagai alumni:

Kyai di pesantren ini dalam upaya mengembangkan sumber daya putra-putra, beliau memasukkan mereka ke lembaga-lembaga pendidikan. Baiknya tidak demikian sebagaimana kritik dan masukan kepada kyai agar putra-putranya cepat kembali ke pesantren untuk segera duduk membimbing para santri, terutama para-putra kyai yang bertugas diluar Madura sebagai pengganti para *masyayikh* yang sudah sebagian uzur yang rata-rata para masyayikh itu menurut usia rata-rata sudah kepala tujuh bahkan seperti KH. Basyir itu sudah usia 80 puluh tahun. (T.W.08/20.09.08)

Berdasarkan hal ini, masyarakat menginginkan bahwa semua putra mewarisi para *Masyayikh* yang selama ini menjadi panutan mereka dan kembali memimpin dan mengembangkan Pesantren dimasa-masa yang akan datang, hal ini karena masyarakat menganggap bahwa Pesantren adalah milik keluarga besar keturunan para *masyayikh* Pesantren Bani-Syarqawi, yaitu *Allahummayarhamhu* Kyai H. Moh. Syarqawi. .

b. *Kedudukan Majelis Kyai*

Secara struktural, *Majlis Masyayikh* disepakati sebagai pengasuh berdasarkan senioritas dilingkungan (*dalèm*) Pesantren. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh KH. Hanif Hasan selaku Ketua Pengurus Harian Pesantren dalam wawancara peneliti dikediaman berikut ini :

model kepemimpinan di Pesantren ini bersifat kolektif, menyatukan pondok-pondok pesantren yang bernaung atas nama Pesantren Bani-Syarqawi yang terorganisasi dalam lembaga kekayaan *Dewan Masyayikh* terutama para kyai sepuh generasi pendiri dan pengasuh geneasi kedua dari Bani Syarqawi yaitu keturunan langsung KH. Abdullah Sajjad yang secara pribadi para *masyayikh* itu mengasuh di pondok-pondok pesantren di lingkungan Pesantren seperti di pondok pesantren Lubangsa, Lateh, Nirmala dan beberapa pesantren lainnya, baik yang lama berdiri maupun pondok pesantren yang baru sebagai perluasan daerah dilingkungan pesantren yang hingga saat ini masih terbuka bagi para cucu dan putra kyai-kyai di Pesantren Bani-Syarqawi. (T.W.04/21.09.08)

Tentang kolektifitas kepemimpinan sebagaimana diatas, di kemukakan oleh KH. Ishomuddin, pengasuh pondok pesantren Lubangsa Selatan bahwa :

kita akui bahwa Pesantren Bani-Syarqawi ini dipimpin secara kolektif dalam organisasi *Dewan Masyayikh* yang diketuai oleh KH. Basyir. (kakak saya). Kendala yang dihadapi saat ini antara lain karena anggota *Dewan Masyayikh* sudah sama-sama sepuh serta karena faktor waktu yang sama-sama sibuk, demikian juga karena faktor kesehatan diantara anggota sehingga sulit beetemu secara intensif. Selain itu pula karena faktor pribadi yang mempunyai perbedaan karakteristik antara kaum sepuh dengan kaum muda. Sehingga responsibility dari masing-masing anggota sangat beragam. Selain kendala yang dihadapi ada banyak manfaat dari kepemimpinan kolektif ini, karena perbedaan-perbedaan bisa diredam dengan jalan musyawarah walaupun dikalangan sepuh masih adanya kekwatiran akan masa depan pesantren apabila nanti dipimpin oleh kaum muda, yaitu kekwatiran akan perilaku mereka yang masih labil karena maasih belum tertempa secara sempurna. (T.W.01/21.09.08)

c. *Kolektivitas kepemimpinan*

Majlis Masyayikh secara formal dipimpin oleh kyai yang paling sepuh sebagai bentuk penghormatan kyai lainnya. Menurut Bapak Pandji Taufiq selaku

ketua yayasan Pesantren Bani-Syarqawi, dalam kepemimpinan kolektif penuh seperti di pesantren ini jelas manfaatnya, sebagaimana penutuan beliau :

disamping kelebihan tadi juga ada kelemahannya, yaitu para kyai kurang responsip sebagaimana dalam kepemimpinan moderen, karena kolektifitas dalam musyawarah secara mufakat. Jadi kalau ada satu persoalan dimusyawarahkan kala ada satu kyai yang masih belum setuju, maka keputusan masih belum bisa diambil. Hal ini disampin masih menghargai yang paling sepuh juga rasa ewuh-pakewuh dari yang lainnya tetap ada, sehingga keputusan di *mauquf*-kan sampai dengan waktu yang tidak ditentukan, terutama setelah mengumpulkan data-data dan informasi-informasi baru. (T.W.05/15.09.08)

Menurut Ustd. Mustafa memandang kepemimpinan di pesanten ini bahwa kelekatan masyarakat kepada patron kyai masih kental, sehingga menciptakan perilaku yang paternalistik, hal sebagaimana ungkapan beliau:

Kurang responsipnya para kyai di pesantren ini karena saya melihat kepemimpinan di Pesantren itu kan masih kepemimpinan figur sebagai bagian yang masih diyakini masyarakat sebagai *waratsatul anbiya'* (T.W.05/21.09.08).

Ustad Mahmudi memandang bahwa perspektif masyarakat kepada kyai yang demikian justru tetap harus dipertahankan, asalkan tidaklah berlebihan melihat perilaku kyai-kyai di Pesantren Bani-Syarqawi ini benar-benar sebagai warisan para nabi. Hal ini sebagaimana ungkapan beliau:

waratsatul anbiya' dalam konteks kekinian (sekalipun) di pesantren tentunya tidak akan ditemukan pada satu oran (individu kyai) yang bisa meniru dari prototype Kanjeng Nabi Muhammad saw, baik perkataan (qaulan), perbuatan (fi'lan), ketetapan (wataqriran) nabi saw. Namun menurut saya *waratsatul anbiya'* sekarang ini yang dwariskan kepada kyai tentu salah satu sifat dan perbuatan Rasul saw. Maka dari sini inilah kiranya keberkahan nampak dari kepemimpinan kolektif. (T.W.08/27.09.08)

Menuut KH. Abbadi Ishomuddin, MA (salah satu lora dan Pembantu Ketua II di STIKA Guluk-Guluk mengemukakan bahwa :

di pesantren ini harusnya menganut kepemimpinan bersama karena memang merupakan pesantren yang terdiri dari pondok-pondok pesantren kecil dilingkungannya, disini kyai-nya pun banyak khususnya setelah KH. Abdullah Sajjad membuka pondok pesantren Lubangsa hingga berikutnya, maka perlu kiranya memposisikan para masyayikh itu dan diakomodir agar secara bersama-sama terlibat dalam kepemimpinan. (T.W.06/20.09.08)

Berdasarkan observasi lapangan, Pesantren Bani-Syarqawi ini mengalami perkembangan yang cukup luas. Sejak tahun 1887 hingga tahun 1972 pesantren ini terbagi menjadi lima pesantren bagian yaitu; Pesantren Lubangsa Raya (Kyai H. Moh. Syarqawi), Pesantren Latèè (Kyai H. Abdullah Sajjad), Pesantren Nirmala (Kyai H. Hasan Bahri), Pesantren Al-Furqan (Kyai Husein), dan Pesantren Lubangsa Selatan (Kyai H. Moh. Ishomuddin). Sejak semula lima pesantren tersebut berada dalam satu areal dan atasnama keluarga besar Pesantren Bani Syarqawi. Hingga saat ini mengalami perkembangan areal dan pesantren-pesantren kecil sampai mencapai 12 pesantren diantaranya adalah lima pesantren diatas sebagai bagian pesantren tertua dan sejumlah lainnya berkembang sejak tahun 1972 yaitu Pesantren Lubangsa Putri, Latèè II (putri), Pesantren Dalem Tengah (putri), Pesantren Nirmala Putri, Pesantren Al-Furqan Putri, Pesantren Karang Jati (putra-putri), Pesantren Kebun Jeruk (putra-putri, dan Pesantren Kusuma Bangsa (putra-putri). (T.D/20.09.08)

Menurut Drs. Kyai H. A. Waris Ilyas, pengasuh Pesantren Lubangsa Raya merupakan yang tidak bisa dipisahkan dengan pesantren-pesantren lain yang bernaung dalam Pesantren Bani Syarqawi ini, bahkan berlomba untuk mencapai kebaikan. Sebagaimana ungkapan beliau berikut ini :

di Pesantren Bani-Syarqawi hingga ini telah eksis sekitar 12 bahkan lebih dari itu pesantren yang diasuh masing-masing oleh para kerabat dan keluarga besar Pesantren Bani-Syarqawi, serta mereka dengan suka rela

berpayung atas nama satu kesatuan pesantren, baik didalam maupun diluar areal pesantren lama. (T.W.01/16.09.08)

Senada dengan pandangan diatas tentang model pesantren fiderasi di Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk dikemukakan oleh Ustadz Mustofa melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

Pesantren ini adalah pesantren konfederasi antara pesantren-pesantren kecil. Kepemimpinan di bawah yayasan pesantren ini dikelola oleh suatu pengurus dan dalam setiap pesantren dipimpin oleh kiai masing-masing. Mengenai kepemimpinan kolektif di pesantren ini terorganisir dalam *Majlis Masyayikh* yang berserikat berdasarkan pesantren-pesantren yang ada dalam lingkungan Pesantren Bani-Syarqawi secara keseluruhan. (T.W.05/21.09.08)

KH. Abbasi Ali (sebagai salah satu anggota *Dewan Masyayikh*) membenarkan tentang keberadaan Pesantren Bani-Syarqawi ini sebagai pesantren fiderasi yang merupakan keturunan Kyai H. Syarqawi sebagaimana penuturan berikut :

benar sekali kiranya kalau pesantren ini dipandang oleh banyak kalangan sebagai pondok pesantren federasi (berasal dari bagaian) pondok-pondok pesantren yang diasuh oleh para kyai masing berdasarkan perbedaan pandangan dan latar belakang pendidikan bahkan afiliasi partai politik yang berbeda sekalipun. Namun dalam batas-batas tertentu kebersamaan tetap menjadi suatu kesatuan yang utuh bernaung di bawah kebesaran nama pesantren, bahkan ada yang mensyalir bahwa pesantren ini adalah barometer perpolitikan daerah kabupaten Sumenep.

Menurut Bapak Ali Humaidi, M.Si, alumni dan tenaga pengajar di Pesantren Bani-Syarqawi ini menyatakan dalam kesempatan diskusi hasil penelitian ini bahwa:

di pesantren ini terdapat beberapa partai politik yang di afiliasi oleh kyai-kyai, baik sebagai organisasi sosial dan sebagai organisasi politik. PKB, PBB, PAN, dan PPP disana ada, bahkan Drs. Kyai H. bd. Waris hingga saat ini adalah salah satu anggota DPRD yang berangkat dari PKB. Keberadaan masing-masing partai politik disana tidaklah mempengaruhi perilaku kepesantrenan masing-masing kyai. (T.W.07/05.11.08)

Menurut Kyai H. A. Hamidi Hasan selaku wakil ketua dalam kepengurusan Pesantren Bani-Syarqawi menyatakan bahwa:

yang jelas menurut saya kepemimpinan di pesantren ini sangat kolektif, maka ini adalah merupakan suatu kelebihan dan kelemahan. Dilihat dari kelebihanannya, masyarakat luar menilai bahwa kyai di Annuqayah sangat akur, hal ini karena di sini selalu melakukan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh *Dewan Masayayikh*. Namun kepemimpinan yang ada di pesantren ini bersifat natural (alami) tidak dibentuk sebagaimana secara hirarkhis di beberapa pondok pesantren moderen di Jawa seperti yang kita ketahui di Jombang, saat itu dari kepemimpinan Gus Ud ke-Gus Sholah (baca : kyai Sholahuddin Wahid) yang secara resmi dikukuhkan. (T.W.04/20.10.08)

Dengan dasar konfederasi inilah kemudian mengharuskan pesantren ini berupaya menyatukan persepsi antar bagian pondok pesantren menjadi suatu kesatuan visi, sehingga perlu melibatkan para kyai di pondok-pondok pesantren itu bersatu membentuk kepemimpinan kolektif dalam bingkai *Dewan Masyayikh*.

Power kyai sebagai kekuatan formal dan otoritas sebagai kewenangan dalam menjalankan suatu organisasi tertentu menuntut adanya norma sebagai penjelas keberadaan *Dewan Masyayikh* untuk berbuat dan mempengaruhi dalam berorganisasi sehingga lembaga kekayaan berfungsi secara maksimal. Menurut Lora Mustafa selaku sekretaris umum pengurus harian di pesantren ini adalah bahwa:

kepemimpinan kyai di pesantren ini tidak lagi bersifat sentralistik, melainkan sudah ada pendelegasian wewenang kepada kyai, lora dan pengurus yang lain, meskipun tidak semuanya wewenang tersebut bisa dilimpahkan pada generasi (kyai) muda dilingkungan pesantren. Dalam menjalankan organisasi pondok pesantren, kyai dibantu oleh pengurus harian yang terdiri dari lora-lora dan santri senior. Kepada pengurus inilah kiyai memberi, kebebasan untuk membuat aturan-aturan atau tata tertib di pondok. Pengurus dipilih secara langsung oleh *Dewan Masyayikh* atas kebutuhan santri yang diketahui melalui perwakilan santri-santri yang ada di setiap pondok. (T.W.05/21.09.08)

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat diformulasikan adalah :

- Pertama* : Perilaku kepemimpinan dan kepengasuhan kolektif di pesantren pada mulanya tercipta secara kultural dan terstruktur dalam *dewan masyayikh* yang beranggotakan beberapa kyai berdasarkan senioritas, dibantu oleh pengurus harian pesantren yang berasal dari kyai muda kerabat, serta dibantu oleh pengurus yayasan yang berasal dari santri alumni seniour.
- Kedua* : Kedudukan *majlis masyayikh* sebagai lembaga keemimpinan kolektif beberapa kyai seniour di pesantren mempunyai tugas; ^(a) sebagai pengasuh pesantren-pesantren daerah, dan ^(b) sebagai pembina pengurus harian pesantren dan pengurus yayasan.
- Ketigat* : Kedudukan pengurus harian pesantren merupakan fungsionaris pesantren dalam melaksanakan program kepesantrenan. Sedangkan kedudukan pengurus yayasan sebagai badan otonom bertugas menangani asset kekayaan dan waqaf pesantren, serta menangani usaha permodalan dan ekonomi pesantren.
- Keempat* : Kolektivitas kepemimpinan dalam *dewan masyayikh* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan demokratis-paternalistik, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagaian anggota *dewan masyayikh* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreatifitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan.

2. Sumber Otoritas dan *Ghirah* dalam Kepemimpinan Kolektif

a. Sumber otoritas dalam kepemimpinan

Menurut KH. Muhsin Ilyas (Putra KH. Amir Ilyas). Kewenangan *Dewan Masyayikh* di Pesantren Bani-Syarqawi ini masih belum bersifat legal formal karena tidak ditemukan aturan yang jelas menjadi norma dan sebagai *power reference* dan *authority Majlis Masyayikh*, bahkan beliau lebih tegas lagi menyatakan bahwa :

Pesantren Bani-Syarqawi yang didirikan oleh Kyai H. Moh. Syarqowi tahun 1887 hingga saat ini belum mempunyai tata tertib kepesantrenan yang baku dan tertulis secara legal-formal, hal ini dikarenakan masing-masing persepsi kyai di pondok pesantren ini setelah wafatnya *almarhum* KH. Moh. Amir Ilyas (pengasuh ke empat dan dikenal dengan *istiqoah-*

nya) itu tidak lagi terpusat dan terkesan “maunya sendiri”. oleh karena itu, menurut saya pesantren ini harus punya Tata Tertib yang memayungi semua kepentingan dimasa-masa mendatang”, namun demikian saya sedikit melihat adanya tradisi yang baik dalam memberikan kepercayaan kepada para pemimpin di pondok ini. (T.W.07/21.09.08)

Hal ini dibenarkan oleh Bapak Pandji Taufiq saat wawancara dengan beliau disela-sela kesibukan beliau bahwa:

kolektivitas kepemimpinan di Annuqayah ini berbeda dengan di al-Amien Prenduan, disini jelas belum mempunyai kode etik yang tertulis termasuk norma-norma atau AD. ART disini masih belum punya. Sehingga semua keputusan harus melalui musyawarah mufaqat. Pernah dulu ketika kepemimpinan Dewan Masyayikh yang di ketuai oleh *Allahhumma Yarham* KH. Amir Ilyas, beliau adalah seorang inisiator, sehingga saat itu bisa dikatakan tidak semua harus melalui musyawarah, jadi kalau KH. Amir sudah mengintruksikan maka semuanya harus mengikuti karena beliau merupakan yang paling sepuh. Sekarang ini para kyai berhati-hati mengambil keputusan (walaupun tidak secara cepat), seperti zaman sekarang ini kan ada tamu-tamu dari pelaku politisi, maka oleh beberapa kyai disuruh ditanyakan, mereka datanya kepada siapa, apa keperorangan, kepondok perorangan atau ke-pesantrenan, ya kalau ke pesantrenan maka hal itu harus dimuswarahkan. (T.W.05/15.09.08)

Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan tentang manajemen kepemimpinan Pesantren Bani-Syarqawi ini memang masih menggunakan sistem manajemen tradisional, baik pada aspek hubungan antar bagian dan kepemimpinan, maupun penanganan administrasi pesantren, perencanaan program, maupun aspek-aspek kontrol dan evaluasi. Suasana kantror pesantren terlihat masih sedikit persoania yang ngantor, pelayanan publik dan lingkungan kantor yang masih seadanya, bahkan selama penelitian peneliti mengalami kesulitan data yang berbentuk dokumen. (T.O/21.09.08)

Kekuasaan para kyai di pesantren ini bersifat tradisional berdasarkan kharisma serta wewenang yang dipengaruhi oleh kebiasaan-kebiasan dan perilaku

yang mengalir tanpa aturan yang baku ini diakui oleh KH. Abd. Basyid AS berikut ini dalam suatu gagasan epistemologi yang ditulis dalam bentuk buku saku.

kedepan harusnya pesantren ini mempunyai norma yang jelas sebagai panduan pengembangan berupa statuta yang mengatur segala pokok-pokok kegiatannya, selama ini masih belum hanya norma tersirat yang belum tentu terlaksana. Himbauan saya secepatnya perlu di buat statuta yang kemudia dipatuhi dan diamalkan. Sebenarnya selama ini dibilan ada norma dan statuta yang telah disusun walaupun masih belum sempurna, sehingga beberapa aspek pendidikan kita kurang terarah, contohnya terdapat mata pelajaran yang kurang relevan dengan visi pesantren, apalagi pada aspek aturan yang berhubungan dengan kepemimpinan, seperti yang saya rasakan di beberapa lembaga pendidikan di pesantren ini beberapa kepala unit pendidikan hampir menjadi penguasa-penguasa kecil yang tidak hanya mengurus terlaksananya kurikulum yang baik, tetapi juga mengangkat beberapa tenaga dan menggajinya. Nah hal ini tidak diinginkan terjadi, sebaiknya harus melalui musyawarah. (T.D/23.09.08)

Pendapat-pendapat ini memperjelas bahwa kekuasaan, kewenangan dan fungsi kepemimpinan yang ada di pesantren ini tidaklah semata diatur oleh perundangan yang baku sebagaimana beberapa organisasi kepemimpinan di beberapa pesantren moderen, namun pada aspek menjalankan kepemimpinan, telah secara rutin berjalan sesuai dengan asas utama berupa visi keislaman ala *Ahlu Sunnah Wa al-Jama'ah asy-Syafi'i* serta dengan pola-pola membiarkan berlangsungnya kepemimpinan yang bebas (baca: *lazis fiar*) bahkan beberapa ahli kadang menganggap perilaku demikian sama dengan tidak memimpin (memimpin dengan membiarkan orang lain berbuat sesukanya), karena tidaknya adanya pengaruh yang jelas dari seorang pemimpin.

Sedangkan perilaku manajerial merupakan keseluruhan perilaku yang harus ditunjukkan oleh kyai di Pesantren Bani-Syarqawi ini berdasarkan nilai-nilai *Ahlussunnah wa al-Jamaah* sebagaimana disepakati oleh para *Dewan Masyayikh*

tahun 2004 dengan berdasar pada beberapa kitab peninggalan *Masyayaikh* terdahulu berupa kitab *safinatus sholah* dan *Munadzamar Rosa'ilah* karya *almaghfirulah* KH. Muhammad Ilyas Syarqawi putra KH. Syarqawi pendidri Pesantren ini. (T.D.01/23.09.08)

b. Ghirah dalam kepemimpinan kolektif

Sebagaimana telah kita mafhumi bahwa Pesantren Bani-Syarqawi ini tumbuh dan berkembang hingga saat ini menjadi 12 pesantren daerah sebagaimana dalam data penelitian sebelumnya. Perkembangan inilah yang menuntut kepemimpinan bersama untuk tujuan kemaslahatan pesantren. Sebagaimana penuturan Kyai H. Hanif Hasan berikut :

tidaklah ada tujuan yang sangat khusus dipimpinnya pesantren ini secara kolektif, namun paling tidak saya lihat itu ada indikatornya, yaitu karena pertalian famili, adanya kepentingan bersama, ya...! untuk demokratisasi dikalangan famili atas *syarikat* pesantren yang ada di Pesantren Bani-Syarqawi ini, toh walaupun demikian, kita disini para putra tetap *ta'dziman* kepada yang sepuh saja, tetapi para sepuh itu merasa tidak enak kepada yang lainnya apabila memutuskan perkara sendirian. Sehingga sepakatlah waktu itu agar yang sepuh memimpin para kyai dan para kyai ini melaksanakan tugas bersama dilingkungan pondok masing-masing. (T.W.04/21.09.08)

Secara terpisah Kyai H. Abbadi Ishomuddin, MA selaku pengurus harian pada pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman (STIKA) menyatakan bahwa :

pelebagaan *Majlis Masyayikh* di pesantren ini sebenarnya telah dirintis pada saat generasi pertama, khususnya masa perkembangan pertama, waktu itu pada masanya Kyai H. Abdullah Sajjad karena beliau saat itu tidak sendirian dalam memimpin dan mengasuhpesantren, kemudian pada masa generasi kedua pelebagaan ini menjadi suatu keharusan karena dimasa generasi kedua ini telah tumbuh pesantren-pesantren keluarga besar Pesantren bani-Syarqawi ini yang terasa banyak manfaatnya dengan pelebagaan ini, hingga saat ini dari pelebagaan kepengasuhan dan kepemimpinan serta agar keluarga besar pesantren berperan bersama

dalam mengembangkan pesantren dimasa-masa yang akan datang. (T.W.06/20.09.08)

c. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan*

Menurut Bapak Panji Taufiq, pelembagaan kepemimpinan yang terorganisasi dalam *Majlis Masyayikh* adalah atas dasar fiderasi sebagaimana dalam ungkapan diatas.

sebenarnya pelembagaan ini berangkat dari dasar-tradisional agar para putra pendiri dan generasi-generasi berikutnya ini tetap bersatu serta rasa *kecangkolangan* (kecongkakan pada seniour) tetap terpelihara, yang muda tidak melangkahi yang lebih tua. Dari ini sangat banyak manfaatnya dirasakan hingga saat ini, justru yang dikhawatirkan adalah keberlangsungan tradisi keluarga yang guyub seperti ini, jangan-jangan nilai-nilai tradisi dari yang sepuh ini terdistorsi oleh keadaan global generasi muda kyai yang cenderung melihat kepemimpinan secara personal-individual. (T.W.05/15.09.08)

Berdasarkan pandangan-pandangan diatas, tujuan pelembagaan kepemimpinan dan kepengasuhan di Pesantren Bani-Syarqawi paling tidak ada tiga hal tujuan, yaitu *pertama* untuk menefektifkan koordinasi antar pondok pesantren yang ada dilingkungan Pesantren Bani-Syarqawi, dan *kedua*, untuk memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada kyai-kyai khususnya kyai sepuh dilingkungan Pesantren Bani-Syarqawi.

Menurut KH. Ishomuddin perilaku kepemimpinan di PP. ANNUQAYAH juga dipengaruhi oleh perilaku faham keagamaan *Ahlussunnah wal al-Jemaah* Madzhab *Syafi'iyah* bahwa:

dasar ideologi pesantren ini adalah sunni syafi'iyah, karena anggapan kami yang benar daripada syi'i yang menurut kami banyak penyimpangan-penyimpangan, namun demikian kami sangat toleran dengan Syi'i ini karena famili kami banyak yang di kelompok Syi'i, awal-awal memang terasa terputus silaturrahim, namun sekarang sudah guyub kembali karena

prinsipnya adalah faham itu tidak boleh memecah hubungan kefamilian. (T.W.01/23.09.08)

Sebagai faktor terpenting dari semangat menjalankan kepemimpinan di pesantren ini atas usulan dari KH. Abd. Basith Abdullah Sajjad dalam bukunya *Ontologi Pengembangan Pesantren* sebagaimana catatan berikut:

mendatang, sebaiknya pesantren ini melakukan penanganan permasalahan kelembagaan melalui *participatory training* yang dilaksanakan secara serius agar tercipta SDM yang mempunyai motivasi, etos kerja, inventarisasi dan penyelesaian konflik dan *problem solving*. Dengan pelatihan-pelatihan ilmu manajemen yang bersifat *idarrah hasashah* statis maupun dinamis secara lebih luas diperoleh sesuai dengan kebutuhan *job* dalam lembaga, sehingga tidak sekedar tradisi melainkan digejewantahkan sebagai kultur dan unik pesantren yang merupakan lembaga pendidikan berbasis agama. (T.D/21.09.08)

Menurut Kyai H. Abbadi Ishomuddin, MA., ada satu hal yang menjadi kebanggaan dan masih menjadi tradisi yang baik di pesantren ini hingga generasi ketiga ini yaitu tradisi nilai-nilai (*values*) akhlaqul karimah para *Masyayikh*.

penanaman nilai-nilai merupakan salah satu yang patut dibanggakan di pesantren ini, khususnya dimasa-masa sekarang, cuma saya tidak tahu ketika generasi tua ini nantinya sudah sama-sama berpulang (meninggal) yang jelas pada generasi ketiga ini nilai-nilai akhlaqul karimah masih eksis, jelasnya saya tidak bisa mengklaim bahwa faham *ahlusunnah wal-ajamaa'ah* (sunni) bisa membangun karakter orang-orang dipesantren ini, namun secara faktual perilaku kesantunan dan keta'dziman ini dapat saya amati dari para perilaku *masyayikh*. (T.W.06/20.09.08)

Dalam sejarah perjalanan hidup para kyai di Pesantren Bani-Syarqawi ini diceriterakan dalam sebuah majalah santri bahwa Kyai Sjjad. *Almaghfurlah* Kyai Sajjad adalah seorang kyai yang sangat menghormati santrinya, saking santunnya, kyai Sjjad itu berbahasa halus (Madura : *apèsah*) sekalipun kepada santrinya dan tidak segan untuk memanggil salam lebih dahulu kepada santrinya. (T.D/21.09.08)

Menurut Mahmudi (sebagai santri alumni), perilaku demikian menjadi faktor efektif terhadap perilaku kultural termasuk perilaku ke-*ta'dzim*-an para kyai sesepuh dan kepada santrinya sekalipun.

suatu saat kami para santri sedang berjalan keluar dari pondok menuju masjid, diperjalanan kami berpapasan dengan Kyai Ilyas sehingga kami menepi di jalan dan berhenti untuk menghormati kyai (sebagaimana layaknya santri ta'dzim pada kyai) seharusnya kami yang memanggil salam, namun apa yang terjadi malah beliau yang lebih dahulu memanggil salam kepada kami, perlakuan seperti ini membekas khususnya di kalbu saya bahwa beliau adalah seorang kyai menghormati santri, apalagi santri betapa harus menghormati kyai sebagai orang yang telah membimbing kami dan menghidupi secara spiritual. (T.W.08/27.09.08)

Sifat yang demikian menurut KH. Hanif Hasan merupakan sifat-sifat yang telah ditanamkan oleh para kyai sejak *almaghfurlah* Kyai Sajjad hingga para kyai sekarang ini :

sifat dan perilaku keteladanan kyai kepada santri, kepada ustadz dan para pengurus di Pesantren Bani-Syarqawi ini merupakan *uswah hasanah* yang masih menjadi nilai-nilai prinsip dan itu tidak dikondisikan, atau tidak direkayasa melainkan tertanam secara sendirinya para putra dan generasi kyai-kyai disini antara kyai unior kepada yang lebih senior (lebih spuh itu keta'dzimannya yaa !! masa'allah) sehingga kami sebagai kaum muda disini kadang jadi malu sendiri. Hal ini tidak hanya terlihat pada saat-saat tertentu, melainkan juga berpengaruh pada aspek-aspek kepemimpinan dan kepemimpinan di Pesantren Bani-Syarqawi sehingga apabila kyai sepuh terlibat dalam permusyawaratan maka yang lebih senior lebih banyak diam berdasarkan keta'diman bernuansa agama murni. (T.W.04/21.09.08)

Faktor-faktor kepribadian *masyayikh* di Pesantren Bani-Syarqawi ini

cukup mempengaruhi terhadap perilaku dan budaya kepemimpinan. Satu hal yang dominan perilaku demikian merupakan pengejawantahan dari nilai-nilai dan faham keagamaan ala *Ahlussunnah wa al-jema'ah* khususnya pola *madzhab* Imam Syafi'i yang notabeni bersifat moderat dalam pengambilan hukum Islam. Kemoderatan gaya pengambilan hukum Islam tercermin dari aspek-aspek keputusan hukum Islam yang menjadi cerminan masyarakat sunni secara umum.

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat di formulasikan adalah :

- Pertama* : Kewenangan *dewan masayayikh* sebagai refresentasi dari kepemimpinan kolektif bersumber dari kharisma agama kyai dan nilai-nilai pesantren yang diyakini, serta bersumber dari kesepakatan bersama para kyai melalui musyawarah.
- Kedua* : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif dalam *dewan masyayikh* adalah; ⁽¹⁾ untuk mempersatukan pesantren-pesantren daerah didalam satu dilingkungan pesantren, ⁽²⁾ untuk wadah bermusyawarah memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada kyai muda, ⁽³⁾ untuk pencapaian pemahaman ma'na *waratsatul 'anbiyah* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan bersama-sama.
- Ketiga* : Perilaku kepemimpinan kolektif didukung oleh beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor lingkungan sosial faham keagamaan *sunni-syafi'iyah* yang masih rigid dan tradisional menjadi ideologis pesantren, ⁽²⁾ Faktor kepribadian dalam membina kerekatan famili dan kekeluargaan sebagai asas bertoleransi masih tetap terjaga, sehingga menjadi prinsip utama dalam kebersamaan, dan ⁽³⁾ Faktor keyakinan pada psrinsip kontinuitas melalui *participatory training* dalam upaya pengembangan SDM-Pesantren sehingga memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan *problem solving* melalui program pelatihan-pelatihan ilmu manajemen yang bersifat *idarah khasah*, ⁽⁴⁾ Faktor keyakinan pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai *akhlaqul-karimah* diantara komunitas pesantren dari yang muda kepada yang lebih tua. ⁽⁵⁾ Faktor pendidikan kyai muda yang relatif memadahi.

3. Peran kepemimpinan kolektif pesantren dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan pembangunan tim

a. Pengambilan Keputusan

Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk sebagai pesantren yang mewakili sebagian besar pesantren dikalangan masyarakat Nahdlatul Ulama' (NU) di Kabupaten Sumenep, perilaku pengambilan keputusannya tidaklah jauh berbeda dengan organisasi induk anutannya yaitu sebagaimana dikemukakan oleh KH.

Drs. KH. Waris Ilyas sebagai salah satu anggota *Majlis Masyayikh* dan sekaligus selaku anggota DPRD Kab. Sumenep ini menegaskan:

secara normatif, tradisi pengambilan keputusan model *bahtsul masail* di kalangan kaum Nahdiyyin, hampir mewarnai keputusan-keputusan di kalangan organisasi Pesantren Bani-Syarqawi yaitu melalui *bahtsul mas'ail*. Tentu mempunyai tujuan: *pertama*, supaya pesantren memiliki pedoman dalam menetapkan hukum, sehingga semua keputusan di dalam *bahtsul masail* harus berpegang pada cara-cara yang telah ditetapkan di dalam sistem yang sudah disepakati. *Kedua*, dimaksudkan untuk menghindarkan terjadinya *mauquf* atau tertundanya suatu masalah karena tidak ada norma atau tidak ada *qaul* dalam *al-kutubul-mu'tabarah*, atau tidak ada *aqwal* (pendapat), *af'al* (perilaku) dan *tasharrufat* dari *assabiqunal awwalun* (para perintis Pesantren Bani-Syarqawi). *Bahtsul masail* juga dimaksudkan untuk menghindarkan munculnya jawaban terhadap berbagai persoalan tanpa pedoman yang benar. *Ketiga*, adalah sistem ini sekaligus memberikan penjelasan bahwa bermadzhab di lingkungan pesantren menggunakan pendekatan *qauli* (produk pemikiran) dan *manhaji* sehingga tidak mungkin terjadi kesulitan dalam merespon setiap persoalan yang terjadi, baik yang menyangkut aspek *diniyah* maupun *ijtima'iyah* dan *tarbiyah*. (T.W.01/16.09.08)

Lebih lanjut KH. Abadi Ishomuddin, MA., menegaskan tentang pengambilan keputusan ini bahwa :

pengambilan keputusan di Pesantren Bani-Syarqawi ini memang dilakukan secara kolektif mulai dari jajaran *Majlis Masyayikh*, namun suatu kelemahan sebagai pesantren yang masih tradisional, dikatakan masih tradisional karena sebagian pengambilan keputusannya lebih pada pendapat-pendapat pribadi-pribadi yang disepakati atas ke-*ta'dziman*-nya pada *masyayikh* yang lebih sepuh, namun demikian dalam forum itu ada yang tidak setuju maka rapat dalam pengambilan suatu keputusan itu dihentikan beberapa waktu dan hari, dan para sesepuh menyuruh kyai muda (lora-lora) untuk mengkomunikasikan dan melobi kyai-kyai yang kurang sepuh dan baru setelah dijelaskan duduk persoalannya, maka berikutnya ada kesetujuan atas keputusan yang seharusnya diambil. (T.W.06/20.09.08)

Menurut Bapak Pandji Taufiq, di pesantren dibutuhkan komunikasi yang dipercaya sebagai panutan, sehingga juga mempermudah mufakat yang diambil :

menurut saya disaat terjadi *mauquf* (stagnasi) dalam hal musyawarah mufaqat bukan harus ada istilah loby-loby, itu kan istilah luar yang masuk ke pesantren, tepatnya menurut saya adalah *tabayyun* karena mereka tidak sefaham itu karena kuranya informasi yang masuk dan terima oleh sebagian *masayayikh* sehingga perlulah keutuhan informasi atau pemahaman. *Tabayyun* ini sangat penting karena menurut saya siapa yang *mentabayyun*, siapa yang *ditabayun* dan apa materi *tabayyunnya*. Suatu kasus terjadi pada tahun 1988, waktu itu Annuqayah diminta oleh LP3ES (Lembaga Penelitian, Pengembangan dan Pemberdayaan Ekonomi Sosial) Jakarta, dalam rapat permohonan itu ditolak oleh pengurus Annuqayah, namun ketika *ditabayun* langsung pribadi dari Gus Dur bahwa kegiatan itu baik, maka akhirnya para pengasuh menerimanya. Dari hal ini perilaku kyai dalam melakukan pengambilan keputusan itu dibutuhkan orang yang dipercaya secara moral sehingga informasi-informasi itu perlu ada penguat dari orang-orang yang dipercaya, karena pada dasarnya kyai itu adalah panutan moral dimasyarakat. (T.W.05/15.09.08)

Berdasarkan beberapa pandangan tentang pengambilan keputusan dalam kepemimpinan kolektif di PP. ANNUQAYAH, mengikuti partisipasi yang bersifat tradisi kepesantrenan.

b. Proses Pengendalian Konflik

Menurut KH. Abd. Muqsith Idris, selaku anggota *Dewan Masyayikh* Pesantren Bani-Syarqawi mengemukakan bahwa:

sebagai sebuah organisasi, di pesantren ini juga kerap kali ditemukan konflik-konflik, selama ini di Annuqayah kan terbiasa dalam perbedaan afiliasi pada partai politik tertentu. Di Annuqayah ini partai mulai dari partai kanan dan partai kiri ada (partai berasakan islam maupun bukan ada) kecuali Golkar dan PDI yang lain ada di sini atau partai yang berdasarkan nasional atau religi, hal ini bisa dibayangkan betapa sumber konflik itu ada, namun demikian konflik-konflik yang tidak menyangkut yang prinsipil tidak berarti, karena persoalan yang bersifat prinsip itu menurut para masyayaikh adalah persoalan Keannuqayahan, terutama tidak merusak hubungan kekeluargaan di Pesantren Bani-Syarqawi ini. (T.W.01/02.10.08)

Pandangan yang sama juga disampaikan oleh Kyai. H. Ishomuddin dalam kesempatan lain:

sebagai organisasi, dalam *Dewan Masayayikh* ternyata terdapat konflik-konflik internal dikalangan Dewan Masyayikh, sehingga perlu adanya musyawarah yang bersifat situasional. Sebagaimana saat ini diketahui bahwa pembangunan fisik STIKA yang mustinya dibangun oleh yayasan dan pengurus pondok pesantren akibat keengganan lembaga ini, maka STIKA secara mandiri membangun sendiri gedung tanpa mengikuti prosedur yang semestinya. Bagi kami sebenarnya ini bukan masalah atau konflik. (T.W.01/21.09.08)

KH. Hanif Hasan optimis akan peran yang dilakukan para masyayikh di Pesantren Bani-Syarqawi ini dalam meletakkan dasar-dasar demokrasi sekalipun masih bersifat tradisional. Hal ini dapat difahami dari pernyataan beliau saat ditanya tentang penyelesaian konflik bahwa:

pesantren yang selama ini dianggap melestarikan tradisi feodalistik dan otoritarianisme tidaklah selalu tepat, justru merupakan perintis dalam berkembangnya tradisi dialog yang setara dan demokratis melalui *bahtsul masail*. Kalangan pesantren justru merupakan komunitas yang telah terbiasa dengan perbedaan pendapat dan yang lebih penting-menyelesaikan segala perbedaan pendapat dengan cara-cara dialog yang damai dan demokratis, bukan dengan kekerasan apalagi sampai menutup rumah ibadah umat lain yang berbeda agama dan aliran. Demikian juga di pesantren ini tidak ada yang sampai kearah pembatasan akses dialog antara *masyayik* dan beberapa bagian dalam menentukan arah kebijakan bersama. (T.W.04/21.09.08)

Mengenai penyelesaian konflik dengan model *bahtsul masa'il* ini lebih jelasnya sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Panji Taufiq bahwa:

pondok pesantren, sebagai suatu padepokan untuk memperdalam ilmu agama, sejauh ini dipahami sebagai tempat yang sejuk, tenang, dan damai. Di dalamnya para cantrik (santri) mencurahkan tenaga dan pikiran untuk belajar dan membentuk karakter, sementara pengasuh pesantren (kiai) menyerahkan diri dan jiwa mereka dengan tulus untuk memberikan pengajaran dan teladan hidup. Kiai adalah sosok pemimpin yang tunggal

dalam Pesantren, dia selalu sebagai panutan dan tauladan kehidupan bagi para santri. Persepsi masyarakat umum yang beranggapan bahwa pondok pesantren cenderung melestarikan tradisi feodal, kepemimpinan yang sentralistik dan otoriter tentu saja merupakan persepsi yang keliru dan tidak berdasar kenyataan. Di lingkungan pondok pesantren ada tradisi unik dalam menyelesaikan problem-problem yang berkembang di masyarakat, baik masalah agama maupun problematika kebangsaan dengan cara bertukar pikiran sesama santri maupun sesama para kiai. Tradisi itu namanya *bahtsul masail* (forum pembahasan masalah). (T.W.05/15.09.08)

Menurut Drs. Kyai H. Waris Ilyas perilaku penyelesaian konflik model *ahlussunnah wa al-jamaah* sebagai ideologi yang dianut di pesantren ini ternyata sangat signifikan yaitu :

sikap dan perilaku sosial dan politik kyai Pesantren Bani-Syarqawi baik secara institusi maupun individu dalam sosial praktis tidak dapat dipisahkan dari pengaruh ajaran agama yang mereka anut. Kyai di pesantren ini yang mengikuti faham *ahlu sunnah wal jama'ah* suatu faham yang bersumber dari ajaran agama tersebut telah mempengaruhi sikap dan perilaku kiyai dalam kehidupan sehari-hari termasuk termasuk dalam penyelesaian-penyelesaian konflik internal dan eksternal. Artinya mereka sangat dipengaruhi oleh kaum sunni, dimana sebagai ciri khas perilaku kaum sunni adalah selalu mencari jalan tengah dan menghindari dari konflik. (T.W.01/16.09.08)

c. Proses pembangunan tim

Menurut Bapak Pandji Taufiq dalam membangun suatu soliditas tim ada beberapa upaya yang dilakukan oleh para kyai di jajaran *Dewan Masyayikh* :

Upaya untuk membangun tim yang solid dikalangan para masyayikh dan lora-lora Pesantren Bani-Sarqawi adalah dengan cara melakukan pertemuan rutin setiap hari jum'at bergiliran di antara rumah kyai, ya..1 tidaklah ada agenda khusus ya...1 bahasanya sekarang adalah kongko-kongko atau dalam istilah yang populer di pesantren "forum bek-rembek" bahkan dipertemuan ini terjadi saling informasi, koreksi, hingga sekarang forum ini mengalir pada generasi keempat, ya..1 katakan di K. Hanif sepupu-an lah yang saat ini berada di jajaran level pengurus harian pondok pesantren. Saya melihat tujuan forum ini disamping mempererat tali

silaturahmi dikalangan pengurus harian, juga mempererat tali kefamilian. (T.W.05/15.09.08)

Disamping itu pula, tradisi open house juga mewarnai soliditas dikalangan pengasuh dan pengurus di Pesantren Bani-Syarqawi sebagaimana penuturan Kyai.

H Moh. Mahfoudh Husaini:

ada tradisi open house dikalangan keluarga besar Pesantren Bani-Syarqawi setiap hari raya selama tujuh hari bergiliran antar rumah keluarga. Dalam pertemuan ini terjadi komunikasi antar kyai sepuh dan kyai muda secara akrab. Karena para masyayikh itu pada dasarnya dari kedekatan kefamilian adalah paling jauh saudara sepupu, sehingga dijajaran mereka sangat guyub dan tidak ada kecanggungan yang membatasi, demikian juga diantara pengurus harian digenerasi ke empat itu para lora adalah paling jauh masih saudara sepupu namun kompleksitas latar belakang pendidikan semakin luas. (T.W.01/07.11.08)

Secbagai catatan peneliti, dalam stiap selesai sholat jum'at para kyai di Pesantren Bani-Syarqawi melakukan pertemuan informal dimasjid sebagai sebuah moment yang tepat untuk berkoordinasi diantara para kyai. Hal ini peneliti saksikan sekitar jam 13.00 ba'da dhuhur kebetulan peneliti melakukan penelitian pada hari jum'at. (T.O/17.09.08).

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat diformulasikan adalah :

- Pertama* : Perilaku pengambilan keputusan di pesantren Bani-Syarqawi dilakukan melalui budaya “bèk-rèmbèk” (musyawarah informal) pada setiap ba'da sholat jum'a di masjid jamik pesantren untuk memecahkan persoalan-persoalan kekeluargaan, serta melalui proses kegiatan musyawarah formal yang dikemas dalam tradisi *batsul masa'il 'ammah* atas mufakat.
- Kedua* : Tradisi pengendalian konflik di Pesantren dilakukan melalui proses klarifikasi (*tabayyun*) ditingkat *dewan masyayikh*, pengurus pesantren dan yayasan.
- Ketiga* : Pembangunan tim di pesantren dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya '*idain* (sholat sunah idul fitrih dan idul ahdha).

C. Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan

1. Perilaku Kepemimpinan

a. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren

Kepemimpinan pada dasarnya dalam pesantren tergolong tugas umum (*jihad 'ammah*) yang dilakukan oleh sekelompok pengurus (*nadhir*) maupun seorang penguasa (*wali* atau *nadhir*) sebagai pusat pendistribusian aset dan pengelolaan pesantren, sehingga seorang *wali* atau *nadhir* ini dibentuk melalui pengangkatan berdasarkan kemampuan (*kredibilitas*) nya dalam menjalankan fungsi *jihad 'ammah* tersebut.

b. Kedudukan Majelis Kyai

Di Pesantren Bani-Basyaiban Kroton, pemegang kendali (*vito*) adalah kyai sebagai pengasuh sejak berdirinya sampai pada generasi penerusnya sehingga pada masa periode dimana PPS dibawah kepemimpinan *al-maghfiulah* KH. Cholil Nawawie sebagai pengasuh, beliau mengusulkan untuk membentuk wadah yang dapat membantu tugas-tugas pengasuh dan usulan itu diterima forum, sehingga terbentuklah satu wadah organisasi yang bernama "PANCA WARGA", yakni lima orang putra KH. Nawawie Noerhasan mereka adalah; KH. Noer Hasan bin Nawawie (wafat thn. 1967 M), KH. Cholil bin Nawawie (wafat thn. 1978 M), KH. Siradj bin Nawawie (wafat thn. 1988), K. Ach. Sa'doellah bin Nawawie (wafat thn. 1972), KH. Hasani bin Nawawie (wafat thn. 2001).

Setelah Panca Warga anggotanya kurang dari separuh hanya tinggal KH. Siradj bin Nawawie dan KH. Hasani bin Nawawie, maka beliau berdua

menganggap perlu membentuk wadah baru sebagai ganti dari Panca Warga, akhirnya terbentuklah suatu wadah baru yang bernama “MAJLIS KELUARGA”.

Personalia Majelis Keluarga pada periode setelah wafatnya KH. Hasani bin Nawawie (2001) sampai saat ini (2009) adalah : (1) Ketua dan Pengasuh (KH. A. Nawawie Abd. Jalil), (2) Anggota (Mas D. Nawawy Sa'doellah, KH. A. Fuad Noerhasan, KH. Abdullah Syaukad Sirajd, KH. Abd. Karim Toyyib, dan KH. Baharuddin Toyyib). (T.D/07.01.09)

c. Kolektivitas kepemimpinan

Kelektivitas kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban itu sangat dipengaruhi oleh budaya dan pemahaman keagamaan yang tercerminkan dari keyakinan dan ketaatan kepada para pendahulu pendiri pengasuh generasi pertama tahun 1970-1990an hingga generasi berikut-nya saat ini. Hal itu bisa diamati dari perilaku Kyai Nawawie Abd. Jalil selaku pengasuh Pesantren Bani-Basyaiban saat ini.

Hal ini berdasarkan catatan peneliti pada saat minta ijin penelitian di Pesantren Bani-Basyaiban ba'da isya' (pukul 17.00). Ketika saya sowan menghadap pak kyai (KH. Nawawi Abdul Jalil) di ruang tamu, terlihat banyak tamu yang sedang berbincang-bincang dengan beliau. Saat kami bersama pembantu kyai (*khodim*) dan santri masuk dengan ucapan “*assalamu'alaikum*”, kemudia pak kyai menjawab seraya bertanya ”dari mana?”. Dengan nada menghargai, pas waktu itu teman saya (*khodim* dan santri) menyampaikan bahwa saya dari Pamekasan seorang sekretaris penyunting sebuah Majalah Studi Keislaman, sesuai sepengetahuan teman saya, kontan dalam pikiran kyai-kyai

saya adalah tamu wartawan yang sedang mencari berita, sehingga kyai langsung menanggapi "kalau mau mewawancarai saya, saya tidak bersedia". Perlu dimaklumi saat itu sedang sibuk-sibuknya masyarakat Pasuruan menjelang Pilkada.

Untuk mengubah perhatian kyai, kemudian saya menyambung pembicaraan bahwa saya bukan wartawan, melainkan seorang mahasiswa yang sedang studi di Pondok Pesantren ini, kemudian dengan nada merendah saya menyampaikan bahwa "saya memohon pak kyai menerima sebagai santri, mau menimba dan barokah ilmu pak kyai", kemudian para kyai yang lainnya memahami maksud kami, akhirnya Kyai Nawawie menjawab "kalau mau mewawancarai saya, saya tidak bersedia, kan sudah ada pengurus, nanti bisa kepengurus" kata beliau. Akhirnya, kyai Nawawie sangat *welcom* dan mempersilahkan saya kepada pengurus menandakan ada kepercayaan penuh menyangkut pengelolaan organisasi di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton ini. (T.O/27.05.07)

Berdasarkan pengalaman diatas dapat ditegaskan bahwa kolektivitas kepemimpinan sebenarnya adalah kebersamaan ketua-ketua bagian yang memimpin secara integral. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh HM. Masykuri Abdurrahman saat diwawancarai di ruang kerjanya kantor pesantren bahwa menurut beliau:

kolektivitas dalam kepemimpinan Majelis Keluarga itu adalah kebersamaan, keterlibatan semua pihak, istilah manajemennya adalah mengurus sesuatu secara berjemaah sehingga bagaimanapun hasilnya akan melebihi di bandingkan kalau hanya kepemimpinan itu di lakukan oleh satu, dua atau tiga secara individual. (T.W.04/08.01.09)

Dalam pelaksanaan kegiatan kepemimpinan dan pengorganisasian, Pesantren Bani-Basyaiban Kraton di bantu oleh badan kepengurusan yang diangkat oleh Majelis Keluarga yaitu Pengurus Harian dan Pleno. Personalia Pengurus Harian pada periode ini adalah : (1) Ketua Umum (H. Bahruddin Thoyyib), (2) Wakil Ketua (D. Nawawie Sa'dollah), (3) Sekretaris Umum (HM. Masykuri Abdurrahman), (4) Bendahara Umum (HM. Kholil Rahman Abd. Alim), (5) Ketua I (H. Mahmud Ali Zain), (6) Ketua II (HM. Aminollah BQ), (7) Ketua III (HM. Hasbullah Mun'im Kh), dan (8) Ketua IV (A. Syaifullah Muhyidin). (T.D/07.01.09)

Kinerja kepemimpinan sebenarnya adalah upaya mempengaruhi orang-orang dan santri dalam mengelola pesantren sebagai upaya pelayanan kepada masyarakat santri menyangkut pendidikan Islam, kehidupan santri (*ma'isyah*), kewajiban dan hak santri yang membutuhkan sistem.

Sistem inilah di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton disebut sebagai manajemen yang *fardu 'ain* adanya. Hal ini merupakan ungkapan langsung salah satu anggota *Majlis Keluarga*, sebagaimana hasil wawancara dengan Mas D. Nawawie Sa'doellah berikut.

sebenarnya manajemen itu merupakan aturan dari Yang Maha Kuasa, makanya Kanjeng Rasul Muhammad saw., memberikan perumpamaan umat Islam itu "*kal jasaki al-wahid*" atau "*kal bunyani yasudduhu ba'dhuhum ba'dha*" sesuai dengan job-jobnya, katakanlah seperti tangan, tugasnya tangan seperti itu, demikian telinga. Marilah kita amati organ tubuh kita, sudah sedemikian rumit. Oleh karena itu apabila manusia harus positif (*positive tinking*) menghadapi suatu masalah, maka itu semua masalah dijadikan sebagai kesempatan, namun sebaliknya, negatif memandang masalah, itu dijadikan sebagai rintangan. Demikian juga dalam organisasi pondok pesantren ini mulai dari *Majelis Keluarga* hingga ke level Pengurus Harian, mempunyai job, hak dan tugas masing-masing. Kemudian masih ada lagi jajaran ketua I s/d ketua IV, Pengurus Pleno, sampai nantinya jajaran paling bawah (*gressroud*) dilevel santri. (T.W.02/10.01.09)

Hasil wawancara di atas memberikan pemahaman bahwa; *pertama*. Pesantren Bani-Basyaiban Kraton kepemimpinannya di kelola secara kolektif-delegatif, yang didelegasikan sepenuhnya kepada pengurus dan pelaksana harian. Pemberian kekuasaan ini dalam rangka memotivasi santri dan pengurus harian. *Kedua*, kolektivitas kepemimpinan *Majlis Keluarga* di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton adalah kebersamaan, keterlibatan dan partisipasi semua bagian.

Dalam konteks Pesantren Bani-Basyaiban Kraton kepemimpinan yang demikian dianalogikan dengan mengurus dan melakukan sesuatu (*ibadah*) secara berjema'ah. Misalnya berjemaah sholat berjema'ah, satu saja yang *khusu'*, maka yang lain dianggap *khusu'*. Demikian juga dalam melakukan kepemimpinan, maka yang lainnya haruslah terlibat dan hasilnya lebih maksimal, dan *ketiga*, dalam teks agama Islam (baca; sunnah Nabi saw) kolektivitas itu adalah ibarat organisme manusia, antara yang satu dengan lainnya sangatlah berpengaruh dan sama-sama menguntungkan sebagaimana diumpakan dalam riwayat hadits saw. "*orang muslim dengan muslim lainnya, ibarat bangunan yang salim menguatkan antara unit yang satu dengan lainnya*". Demikian juga dalam manajemen dan kepemimpinan, antara bagian yang satu dengan lainnya menurut nabi saw. "*ibarat jasad yang satu*". Disini temukan peran pemahaman teks agama yang menjadi motif kolektivitas kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton.

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat diformulasikan adalah :

- Pertama* : Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang di pimpin oleh beberapa para kyai dalam lembaga *majlis keluarga* yang di bantu oleh pengurus pleno dan pengurus harian sebagai pelaksana program pesantren.
- Kedua* : Kedudukan *majlis keluarga* adalah sebagai lembaga kepemimpinan merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang

- berfungsi ⁽¹⁾ sebagai pengasuh, ^(b) sebagai peletak dasar-dasar kepesantrenan, dan ^(c) penentu kebijakan.
- Ketiga* : Kedudukan pengurus harian sebagai kepanjangan tangan dari *majlis keluarga* dan mempunyai tugas; ^(a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, ^(b) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, ^(c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh *majlis keluarga*, ^(d) menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, ^(e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, ^(f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada *majlis keluarga* serta mengajukan mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan ^(g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.
- Keempat* : Kedudukan pengurus pleno mempunyai fungsi pertimbangan dan pengawasan mempunyai tugas dan kewajiban; ^(a) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, ^(b) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ^(d) menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, ^(e) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, ^(f) berhak mendapatkan jatah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan ditetapkan dalam APB-Pesantren dengan melalui prosedur yang ditetapkan ^(g) hanya berhak menandatangani surat-surat intern pesantren saja.
- Kelima* : Kolektivitas kepemimpinan dalam *majlis keluarga* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan delegatif, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh *majlis keluarga* sebagai lembaga tertinggi dan penjaga *aqidah* santri pada pengurus pleno dan pengurus harian pesantren.

2. Sumber Otoritas dan *Ghirah* dalam Kepemimpinan Kolektif

a. Sumber otoritas dalam kepemimpinan

Menurut KH. Nawawi Abd. Jalil selaku pengasuh utama dan Ketua *Majlis Keluarga* mempunyai tugas yang telah jelas, sebagaimana ungkapan beliau dalam wawancara:

untuk mengetahui lebih banyak tentang organisasi Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, saudara bisa menemua ust. H. Masykuri Abdurrahman, beliau itu kan *katib 'aam* (sekretaris umum), kami selaku anggota di *Majlis Keluarga* melanjutkan tradisi kakek kami yaitu mengasuh dan meletakkan dan melestarikan tradisi-tradisi sebagai asas pesantren.(T.W.01/09.01.09)

Tradisi-tradisi dalam konteks ini telah menjadi dasar dan landasan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton yang merupakan warisan para *Masyayikh*, sehingga *Majlis Keluarga* dalam praksis administratif sebagaimana dalam buku dokumen Tata-Kerja Pengurus Pesantren Bani-Basyaiban Kraton tahun 1428-1429 H mempunyai tugas dan kewajiban menetapkan kebijakan dan garis-garis besar program Pondok Pesantren Sidogiri sesuai dengan maksud dan cita-cita pendiri dan pengasuh terdahulu. (T.D/10.02.09)

Disamping itu pula Pengasuh dapat membatalkan keputusan-keputusan Program Pesantren Bani-Basyaiban Kraton yang bertentangan dengan garis-garis besar Program Pesantren Bani-Basyaiban Kraton atau bertentangan dengan visi dan misi Pesantren Bani-Basyaiban Kraton.

Anggota *Majlis Keluarga* mempunyai kewajiban dan hak yang sama seperti Pengasuh, karena kedudukannya sebagai badan pelaksana kewajiban dan hak pengasuh. Oleh karena itu, badan ini mengadakan pengawasan terhadap Pengurus dalam melaksanakan tugas-tugas dan dapat mengambil langkah atau tindakan terhadap pengurus. Sebagaimana pengungkapan HM. Masykuri Abdurrahman, selaku Sekretaris Umum Pesantren Bani-Basyaiban Kraton bahwa:

Peran *Majlis Keluarga* selama ini adalah sebagai *top leader* pada bawahannya. Sedangkan dalam kesekretariatan, mengupayakan 4 hal yang harus selalu kita lakukan yaitu; *planning, organizing, aktuating, dan controlling*. Ini memang terus kami selalu upayakan, paling tidak kami mempunyai program dalam satu tahun (yang kami susun pada saat bulan Ramadhan). Itu programnya sekaligus anggarannya, jadi kami punya

anggaran belanja. Rupanya kalangan pesantren selama ini jarang membuat seperti itu (berupa *budget*), kami sudah lama sekitar 15 tahun yang lalu dan ternyata pengendaliannya sangat efektif. (T.W.04/08.01.09)

Kerja kolektif kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton ini terlihat dari pembagian kerja Pengurus Harian dan Pengurus Pleno yang dapat difahami dari pedoman kerja administrasi pesantren sebagai berikut, bahwa Kewajiban dan Hak yang harus terpenuhi oleh Pengurus Harian adalah :

- a. Berkewajiban menyusun program kerja Pengurus untuk masa baktinya dan rencana pelaksanaan tahunan.
- b. Berkewajiban menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) pada setiap tahun.
- c. Berkewajiban melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh Majelis Keluarga.
- d. Berhak mendapat jatah uang untuk membiayai kebutuhan dan keperluan tugasnya sesuai dengan alokasi APB- Pesantren.
- e. Berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja Pesantren.
- f. Melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB- Pesantren kepada Pengasuh/Majlis Keluarga dan mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB- Pesantren Kraton setiap akhir tahun.
- g. Menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar PPS dan ke dalam PPS (ekstern dan intern) sesuai dengan bidangnya masing-masing. (T.D/07.01.09)

Dalam pelaksanaan dilapangan, Pengurus Harian dibantu oleh Pengurus Pleno yang mempunyai hak dan keewajiban sebagaimana berikut ini :

- a. Masing-masing anggota Pengurus berkewajiban menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB- PPS. Kraton.
- b. Berkewajiban melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. Berkewajiban menyusun RAPB- PPS. Kraton dan program kerja tahunan Pengurus.
- d. Berhak mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Masing-masing anggota Pengurus berhak mendapatkan jatah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan ditetapkan dalam APB- PPS Kraton dengan melalui prosedur yang ditetapkan.
- f. Selain Pengurus Harian hanya berhak menandatangani surat-surat intern PPS. Kraton. (T.D/07.01.09)

Berdasarkan data dokumen diatas, maka sistem kinerja Pengurus dan Pleno menunjukkan bahwa Pesantren Bani-Basyaiban Kraton menggunakan sistem organisasi yang formal dengan pembagian tugas yang jelas, yang tidak hanya membangun kultur teratur, melainkan menjaga nama baik dan kharisma *masyayikh*.

b. Ghirah dalam kepemimpinan kolektif

Dalam sejarah pembentukan awal *Majlis Keluarga* pertama kali bernama Panca Warga (lima putra KH. Nawawie bin Noerhasan) yang di gagas oleh KA. Sa'doellah Nawawie (1940 an), bertujuan untuk merangkul semua kalangan

keluarga, sehingga pada masanya semua keluarga dapat bersatu membangun Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Gagasan itu kemudian di pertegas lagi oleh KH. Siradjul Millah Waddin Nawawie (1980 an) setelah wafatnya beberapa anggota Panca Warga.

Menurut *almaghirulah* KH. Siradjul Millah Waddin Nawawie, tujuan dibentuknya *Majlis* Keluarga itu adalah untuk menyatukan dan melibatkan gerak kepengurusan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton dan memberi kebijakan-kebijakan yang baru dilakukan oleh santri, melalui pengurus yang ada. *Majlis* Keluarga ini adalah membantu merealisasikan pemikiran pengasuh, seperti Dewan Syuro. Untuk melakukan kerja praktis dari *Majlis* Keluarga ini pada mulanya dulu ketika tahun pertama dibentuk melaksanakan dua kali pertemuan (musyawarah) yang dilaksanakan di Aula lama (sebelah atas kantor Koperasi), dan yang kedua dilaksanakan di MMU I, dari pertemuan itu dihasilkan beberapa ide pengembangan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton yaitu salah satunya adalah tentang penugahan tamatan MTs MMU PPS. Kraton.(T.D.08.0109)

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Dalam mengembangkan dan melaksanakan pendidikan, pengasuhan dan pembimbingan para santri dengan ragam program yang telah digariskan oleh Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, dilembakakanlah sebuah organisasi sebagai upaya sistemik berkesinambungan program pesantren sebagaimana diungkapkan oleh Sekretaris Umum, selaku jubah pondok Sidogiri (HM. Masykuri Abdurrahman) berikut ini:

Tujuan didirikan majelis keluarga adalah dalam rangka kepengasuhan bersama-*berjemaah-kolleeve*, terbukti kepemimpinan kolektif ini sangat apresiasif sekali dalam membangun tim atau loyalitas. Loyalitas pada pesantren itu diketahui sejak awal pengangkatan (sebagai pengawai di pesantren) melalui “*tausiyah*” dari *Majelis Keluarga* diantara inti *tausiyah* itu bahwa kita alumni pesantren, pendidikannya apa yang di dapatkan berupa ilmu, materi dan inmateri (barokah) itu dari pesantren, sekarang pertanyaan yang seharusnya muncul pada diri kita sebagai “santri” adalah “apa yang akan anda berikan pada pesantren” bukan “apa yang anda dapatkan dari pesantren. (T.W. 04/08.01.09)

Para pengurus Pesantren Bani-Basyaiban Kraton semakin menyadari akan pentingnya kolektivitas dalam berorganisasi, sehingga memungkinkan peran-peran tertentu dari masing-masing kompetensi pengurus. Dalam hal ini kepenurunan secara keseluruhan terdelegasi dari *Majlis Keluarga* pada Sekretariat Umum Pesantren Bani-Basyaiban Kraton.

Pandangan KH. A. Syaifullah Muhyiddin (Ketua IV) saat wawancara di kantor pesantren mengenai tujuan kepemimpinan kolektif ini adalah :

agar terbangun organisasi yang *yasyudduhu ba'dhuhum ba'dho* atau saling menguatkan loyalitas organisasi, maka kita harus fokus pada tugas kita masing-masing, setidaknya-tidaknya perumpamaan “bangunan” kata genting bilang pada yang di bawah program “kamu enak di bawah, saya di atas dihujani, dipanasi, dan seterusnya”. Lain halnya dengan baja yang di bawah genting “kamu enak di atas, saya di sini di injak-injak dan seterusnya”. Nah dalam berorganisasi, yang sekretaris bilang sama ketua 1 “kamu enak hanya ngurus Madrasah saja disini”. Lain halnya dengan bendahara umum, “kamu enak, saya disini ngurus uang, ini tempat yang paling rawan. Artinya kalau saling menuding seperti itu maka tidak putus-putusnya, yang ada hanya kehancuran. Jadi Intinya, kita semua yang terkait dengan organisasi, katakan di pengurusan kita arahkan pada visi dan misi seperti itu, karena misi kita ingin menciptakan santri itu bagian dari tehniser jadi siapapun dan dimanapun kita di tempatkan, itulah yang terpenting bagi kita artinya bukan sekretaris lebih penting dari ketua 1 atau ketua 1 lebih penting dari ketua 2 atau kita lebih penting dari BANSES atau Kepala Keamanan, Kepala Madrasah. Jawabannya adalah "tidak" semua yang terkait dalam organisasi itu sama-sama penting, tidak ada yang lebih nilainya, semua sama nilainya seperti mobil mewah itu, walau pentil ada di dalam kalau kita menganggap pentil itu tidak penting bagaimana kalau dia mengemboskan diri, maka tidak akan jalan juga nantinya. Jadi kita arahkan kesana, biasanya terutama menyangkut ketetapan honor/bisarahnya. (T.W.06/20.09.09)

Kolektivitas kepemimpinan ini dalam rangka memperkuat dan menyatukan potensi-potensi yang menjadi suatu kekuatan dalam melaksanakan amanat organisasi pesantren, ibarat bangunan yang terorganisasi dari berbagai bahan dan kebutuhan yang saling menguatkan satu sama lain melalui pembagian peran dan tugas sesuai dengan bagian masing-masing.

Menurut Bendahara Umum Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, pembagian tugas ini dalam rangka memaksimalkan kinerja staf administrasi pesantren sebagaimana berikut:.

yang membuat loyal pegawai disini adalah sistem. Mereka kita dituntut bagaimana sekiranya semua pegawai atau semua pengurus bekerja secara maksimal dengan sistem, seangkan kami selaku atasan tidak hanya memerintah saja, melainkan memberi keteladanan, selain itu kami menganggarkan mereka honor (*bisyaroh*) sebagai imbalan sesuai dengan kemampuan kami. Untuk satu tahun APB (Anggaran Pendapatan dan Belanja) pondok saat ini sekitar 6 miliar, sementara untuk honor (*bisyaroh*) ±1,5 miliar/tahun yang diperoleh dari dana pondok-bukan dari luar pondok, memang pernah ada yang mengeluh, ya namanya manusia tetapi tidak sampai ada yang unjuk rasa.(T.W.06/21.02.09)

Untuk membangun kinerja para pegawai, Pesantren Bani-Basyaiban Kraton melakukan upaya-upaya pemberian imbalan (*rewerd*) dan penguatan positif (*punishment*) berupa keteladanan para pimpinan yang merupakan kerja sosial manajemen.

Kerja sosial manajemen dan kepemimpinan di pondok pesantren, dilandasi oleh nilai-nilai ketaqwaan. Ketaqwaan itu, para ulama' mengumpamakan santri melewati jalan yang berduri, mereka berjalan harus selalu berhati-hati. Demikian juga ketaqwaan itu artinya mereka menjalankan kehidupannya selalu berhati-hati dari hal-hal yang tidak baik diakhir kemudian. Sebagaimana Kyai H. Nawawie

Abd. Jalil selaku pimpinan utama memasrahkan kepada para stafnya yaitu pengurus harian dan pleno. (T.O.10.02.09)

Mengenai hal ini Mas. HM Zainullah Baqir (Ketua II) Pesantren Bani-Basyaiban Kraton membenarkan sebagaimana wawancara berikut ini:

saya kira tidak ada kekwatiran, walaupun melaksanakan sistem kepemimpinan kolektif, dalam enam masa ini saya lihat, kayaknya dipasrahkan kepada bawahan sepenuhnya, ya sebaiknya memang butuh, program rutin silahkan terus, tapi ini pengendalinya tetap di *Majelis*, otoritas Dewan dan *Majelis Keluarga* mempunyai hak yang luas, artinya keputusan dari pengurus harian ini bisa di tampung dulu aspirasi itu, kalau memang tidak ada aspirasi lainnya, tetapi pengendali tetap di *Majelis Keluarga*, cuma yang di jajaran pengurus itu, jangan mengusung semacam kepentingan satu persatu, jadi sebagai satu yang otomatis satu pintu, jangan semuanya ngatur sama pak Kyai, dan pak Kyai yang diatur, diurai, semua mengusulkan, begini dan begitu. Apabila sudah lengkap, baru disampaikan sama *Majelis Keluarga* dalam bentuk program. (T.W.06/04.04.09)

Perilaku Kyai Pesantren Bani-Basyaiban Kraton cenderung memberikan kepasrahan kepada pengurus harian, sesewaktu pada persoalan program, para beliau sebagai pengendali. Menurut istilahnya, Kyai sebagai penjaga *aqidah* santri saja sedangkan yang menyangkut program merupakan bentuk pengabdian pengurus kepada pesantren dan atas persetujuan bersama semua Pengurus Harian, Pleno dan *Majlis Keluarga*. Hal ini sebagaimana wawancara dengan KH. Bahruddin Toyyib (anggota *Majlis Keluarga*):

ghirah atau bahkan yang menjadi keinginan bersama, sehingga kemudian model kepemimpinan kolektif ini menjadi suatu solusi adalah istilahnya yang mempunyai wewenang itu adalah *Majelis Keluarga*. Sebab ini, bagaimanapun kalau dipesantren yang diberi amanatnya adalah pengasuh, nah pengasuh ini. Ya..! *Majelis Keluarga* itu, orang tua ini seakan-akan mengamankan anaknya pada pengasuh, jadi tetap kendali itu ada pada *Majelis Keluarga* sedangkan pengurus tetap sebagai *tarjih*, artinya sebagai pengurai apa yang di inginkan pengasuh. Jadi itu yang di pakai disini, jadi kami selalu ada inovasi, artinya kita fleksibel, cuma strukturnya itu tidak jelimet yang sederhana saja, artinya mudah dipahami. Dan ini yang sangat penting kesemuanya itu jalan, jadi itu yang ada. Jadi sebetulnya yang

punya amanat itu adalah Kyai, kita wajib membantu Kyai, karena semuanya itu adalah pembantu Kyai dan ingin Kyai itu jangan disibukkan dengan urusan menejerial, Kyai itu hanya pemupukan saja, bagaimana mengisi ilmu atau pendidikan dan penjaga *aqidah* santri. (T.W.02/04.04.09)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka *ghirah* kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton adalah *pertama*, dalam rangka menemukan kepengasuhan bersama, sehingga peran pesantren dapat maksimal berdasarkan kemampuan dan kompetensi masing-masing Kyai. *Kedua* dalam penguatan basis dan loyalitas. *Ketiga*, pembagian tugas (*delegating*) yang jelas.

Disamping itu ada beberapa faktor yang mendukung terhadap keberlangsungan kepemimpinan kolektif *Majlis Keluarga* adalah yang berasal dari personal Kyai dan Para Pengurus Harian. Sebagaimana penuturan KH. Masykuri Abdurrahman, bahwa :

hingga saat ini bahkan hingga berikutnya dimasa mendatang, pesantren ini menggunakan sistem manajemen sebagai acuan yang tak terbatas. Jadi selama ini kita mengikuti perkembangan sebenarnya. Sedangkan dari keluarga-keluarga Kyai yang ada dalam pondok ini cukup memberikan motivasi dan keleluasaan mendelegasikan. Hingga pada saatnya kita perlu ngaji-menimba ilmu pengetahuan tentang manajemen, metodologi pendidikan, akuntansi dengan mendatangkan pakar-pakar dan juga kita mengadakan MOU dengan lembaga yang mempunyai dibidangnya. Maka pada tahun 2001 pernah melakukan kerjasama dengan IKIP Malang, kami kerjasama dengan Bapak Dr. H. Ibrahim Bafadlal, M.Pd. (sekarang sudah Profesor), kita undang kesini dan beliau banyak memberikan masukan-masukan yang sangat berharga bagi pesantren ini, karena menurutnya pesantren ini mempunyai potensi-potensi yang sangat berharga, yaitu potensi dan kekuatan yang luar biasa, kalau tidak dibarengi dengan sistem yang baik itu akan sia-sia belaka. Sedangkan untuk mengembangkan ekonominya kita kerja sama dengan STIE Malang Koceswara, jadi akuntansi dan manajemennya belajar kesana, karena di Pesantren Bani-Basyaiban ini khusus tatapan pendidikannya salafiyah, di sini tidak diajarkan manajemen (kecuali *mu'amalah*) akuntansi di sini tidak ada tapi untuk pengembangannya yang sangat krusial sekali, maka pengelolaannya ini kami mengadakan diklat dan kunjungan-studi komperatif dan sebagainya, ternyata hasilnya sangat bagus sekali, kita juga ada kerja sama dengan KDI (Konsorsium Dagang Islam) yang mana hal ini berada di

bawah naungan YBSM. Kemudian dalam pengembangan metodologi pendidikan dan peningkatan SDU (Sumber Daya Ustadz) melalui pertemuan intensif bekerjasama dengan KPI (Konsorsium Pendidikan Islam), ya !, ternyata ada kekuatan di dunia lain ini. (T.W.04/08.01.09)

Selain faktor diatas, ada pergeseran pola hubungan kyai-santri yang pada awalnya kita kenal bersifat patron-client yang mengandaikan pola hubungan guru-murid. Sebagai guru, kyai tidak hanya dikenal sebagai sosok yang mumpuni dalam ilmu pengetahuan agamanya serta memiliki akhlakul karimah, namun pada sisi yang lain kyai juga mempunyai pengaruh yang sangat luas di dalam pesantren melalui kharisma yang mereka miliki. Tak pelak, kyai merupakan figur dambaan umat dan senantiasa mendapat tempat yang mulia dan tinggi dalam struktur sosial masyarakat pesantren.

Hal ini dapat dilihat dari antusiasme santri untuk bertemu Kyai Nawawi (Ketua *Majlis Keluarga* sekaligus Pengasuh Utama Pesantren Bani-Basyaiban). Ketika itu saat saya ingin bertemu beliau, kami diantar oleh dua orang santri dan satu santri khodim keamanan. Santri-santri yang mengantar saya ini tak ubahnya seperti santri senior yang telah dikenal pak Kyai, padahal mereka jarang sekali ketemu, saat bertemu mereka ikut duduk bersama tamu lainnya. Hal ini tidak saya temukan pada santri di pesantren tradisional Madura, biasanya mereka takut atas kewibawaan Kyai. Sambil mereka berbincang ada yang berbisik kepada saya, “memang saya sudah lama ingin bertemu dengan beliau”. Menurut mereka selama ini mereka jarang bertemu pak Kyai, kecuali kalau ada perayaan (*haflah*), saat pak Kyai memberikan sambutan. Sebaliknya pak Kyai seakan senang dan tidak ada masalah atas kehadiran kami bersama santri tadi. (T.O/10.04.09)

Demikian ini adalah perilaku relasi sosial Kyai Jawa yang lebih terbuka dan bisa sewaktu-waktu berakrab dan bersahaja dengan santri, layaknya antara santri dan Kyai tidak ada batas yang mengikat, kecuali kharisma yang terpancar dari nilai-nilai ketaqwaan Kyai.

Perilaku kyai *Majlis Keluarga* di Pesantren Bani-Basyaiban ini tidak lain adalah manifestasi tradisi dari para *masyayikh* sebelumnya yang menjadi panutan para kyai penerus. Hal ini sebagaimana ungkapan KH. Mahmud Ali Zain, bahwa :

pengaruh kharisma masyayikh terdahulu di Sidogiri cukup memberikan andil dalam pembangunan kinerja kyai di jajaran *Majlis Keluarga*, hal ini ketika kami amati, para kyai itu melakukan aktivitas kepemimpinan karena beliau teringat pada perjuangan mereka. Sebenarnya kyai itu memimpin ini adalah sedang mengabdikan kepada para terdahulu. Sebagaimana Pak Yai Nawawi Abd. Jalil ketiga dinobatkan sebagai ketua *Majlis Keluarga*, beliau berulang-ulang diminta oleh para mas (kyai muda) di pesantren, hingga akhirnya beliau menerima atas dasar karena pengabdian kepada para terdahulu. (T.W.06/17.02.09)

Kharisma yang demikian adalah kharisma yang diteteskan dari para *masyayikh* kepada keturunan keluarga Pesantren Bani-Basyaiban. Dalam dunia *tasawwuf* hal merupakan hal yang biasa sebagai wujud *keta'dziman* atas guru (*mursyid*) yang berimplikasi pada kinerja Kyai pesantren.

Kharisma para *masyayikh* terdahulu itu dapat kita telaah dari sejarah perjuangan mereka dalam mengembangkan PP. SIDOGIRI Kraton yang diadabtasi dari Jejak Langkah 9 Masyayikh Sidogiri berikut:

1) **Sayyid Sulaiman**, merupakan sosok pembabat yang kemudian mendirikan PP. SIDOGIRI Kraton (1712 M). Beliau waktu itu tidak hanya sekedar bekerja keras menebang pohon-pohon SIDOGIRI Kraton yang masih berwujud rimba, tetapi juga harus bertarung melawan bangsa jin, sebab saat itu SIDOGIRI Kraton sangat angker dan menyeramkan, menjadi sarang makhluk halus dan konon sebagai markaz para dedemit.

Sebagai perintis utama Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, Sayyid Sulaiman merupakan sosok pribadi yang gigih berjuang menegakkan Islam melalui pelebagaan pendidikan Islam ala pondok pesantren pada tahun 1745 M.

2) **KH. Nawawie bin Noerhasan** (1862-1929 M). Beliau adalah seorang ahli *fiqh* yang dermawan (*sakha'*). Perilaku kedermawanan yang unik dari ceritera beliau, yaitu kebiasaan beliau memberikan apa saja yang diinginkan orang lain kendatipun baju atau sarung yang sedang beliau pakai. Sementara kedalaman ilmu *fiqh*, terbukti beliau jika KH. Hasyim Asy'ari mempunyai permasalahan *fiqhiyah*, datang ke SIDOGIRI Kraton untuk bertanya kepada kyai Nawawie.

Sebagai perintis kedua. KH. Nawawie bin Noerhasan mempunyai kelebihan (*maziah*) kepribadian sebagai sosok yang '*alim* dalam bidang *fiqh* serta kepribadian yang sederhana dan dermawan.

3) **KH. Abdul Adzim bin Oerip**. Adalah sosok sufi yang salamnya dijawab langsung oleh Nabi Muhammad saw. Keistimewaan pribadi (*haliyah*) nya layak dikatakan seorang raja para wali. Konon menurut sejarah kesufian beliau sejak kecil, setiap pekan beliau didatangi oleh Nabi Muhammad saw., bahkan dalam *tahyat* sholat, saat sampai pada kalimat, "*assalamu'alaika ayyuhan nabiyu,*" Nabi Muhammad saw., menjawab salam beliau secara langsung. Bila tidak dijawab oleh nabi, beliau mengulang bacaan tersebut sampai nabi menjawabnya, baru diteruskan membaca kalimat "*assalamu'alaina*".

Sebagai pemimpin Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, KH. Abdul Adzim bin Oerip adalah sosok pemimpin yang sufi dan istiqomah dalam beribadah sehingga ia merupakan raja dari para wali Allah SWT.

4) **KH. Abdul Djalil bin Fadlil** (1347-1357 H), 12 tahun beliau memangku kepengasuhan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Beliau adalah sosok pemimpin yang patut menjadi tauladan (*uswah hasanah*) bagi para santri. Dalam menjalankan tugas kepemimpinan setelah kepemimpinan KH. Nawawie bin Noerhasan, KH. Abdul Djalil bin Fadlil mengikuti pola kepemimpinan beliau yang dirintisnya berupa pengajian kitab yang di baca Kiyai Nawawie, Khotaman kitab tafsir setiap bulan Romadlan. Dalam suatu ungkapan beliau saat memimpin Sidogiri menyatakan kepada para santri bahwa "aku ini bukan Kyai Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, yang jadi pengasuh adalah 5 orang putra Kiyai Nawawie". Karena semakin banyak santri yang nyantri di Pondok Pesantren Sidogiri, pada tanggal 14 Shafar 1357 H. bertepatan dengan 15

April 1938 beliau mendirikan Madrasah Ibtidaiyah (*diniyah*) dengan nama MMU (Madrasah Miftahul Ulum), hingga saat ini mengalami perkembangan yang pesat sebagai lembaga pendidikan formal pesantren serta sudah mendapat pengakuan (*muadalah*) berupa ijazah yang diakui setara dengan sekolah formal yang didirikan oleh pemerintah.

Sebagai seorang pimpinan pada masanya, KH. Abdul Djali bin Fadlil sebagai sosok yang pemimpin kolegial partisipatif yang penuh inovatif dalam merintis pendidikan formal yang berbasis *diniyah* sesuai perkembangan zaman.

5) **KH. Noerhasan Nawawie**, lahir 1909 M dari keturunan KH. Nawawie bin Noerhasan dengan Nyai Hj. Ru'yana binti Abd Hayyi. Nama beliau memang sangat mirip dengan nama ayahandanya, hanya dibalik dari Nawawie ke Noerhasan dan Noerhasan ke Nawawie, ini merupakan upaya mengambil "*barokah*" serta agar tidak mudah putus hubungan nasab keatas. Hal ini patut kalau sosok KH. Noerhasan bin Nawawie ini kelak sangat menyayangi putra-putrinya, karena beliau selama kecil diasuh dengan kasing sayang orang tua. Rupanya penekanan yang beliau terapkan dalam pendidikan adalah dengan bentuk aplikatif, terbukti penerapan jilbab bagi perempuan diterapkan bagi keluarganya, untuk mendidik pembiasaan putranya beribadah, beliau sering mengajak putranya pergi melaksanakan sholat berjemaah, bahkan ada putra beliau yang sering diajak mengikuti jumatun walaupun beliau masih belum dewasa (*mukalaf*). Pendidikan yang demikian inilah kiranya yang paling efektif dalam membangun karakter (*character building*) yang penuh dengan kesopanan, sesuai dengan adagium arab; "perbuatan itu jauh lebih berpengaruh daripada perkataan-*lisanu al-hal afdholu min lisani al-maqal*". Sosok KH. Noerhasan bin Nawawie sebagai sosok Kiyai sufi tanpa ambisi inilah kiranya yang dapat menjaga kecerdasan seimbang para santrinya ini dan tetap diterapkan hingga kini di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton.

Dalam visi kepemimpinannya, KH. Noerhasan Nawawie lebih menitik beratkan pada kinerja dari pada ide, serta ia lebih mementingkan kekompakan tim terutama dalam merangkul jajaran kekerabatan.

6) **KH. Cholil Nawawie**. Pesantren Bani-Basyaiban Kraton mulai mengalami perkembangan pesat saat dipimpin oleh beliau bersama KA. Sa'doellah Nawawi (waktu itu sebagai ketua umum). Dibawah asuhan beliau bersama pengurus harian yang lain Pesantren Bani-Basyaiban Kraton menjadi salah satu pondok yang disegani dan harum. Terbukti saat itu jumlah santri mengalami pertumbuhan, hingga waktu itu pernah *almaghfirulah* Kyai Hasani menyarankan agar jumlah santri dibatasi karena yang terpenting menurut beliau bukanlah kuantitas tetapi

kualitasnya, demikia juga menyangkut pengaturan santri lebih mudah dan mendidiknya lebih optimal. Sosok KH. Cholil Nawawie adalah abdi sejati pendidikan Islam. Diantara keistimewaan Kiyai Cholil beliau adalah sangat konsisten (*istiqomah*) dalam hal belajar dan mengajar, kemanapun beliau pergi ia tidak pernah lepas dari kitab *ta'lim watta'allum* seakan sudah menyatu dengan darah dan denyut nadi beliau. Perihal ketekunan dalam mengajar, sangat dirasakan oleh santrinya. Hampir tidak ada kamus libur bagi pengajian yang diasuh oleh Kiyai Cholil. Dari jarangny libur, hingga ada satu syair santri; “*alamatul 'uthlah fi ma'hadina, lam yahdhur al-syaiehk ila masjidina*”. (tanda libur (pengajian) di pondok kita adalah tidak hadirnya Kyai di masjid kita (untuk berjema'ah)). Syair ini dibuat oleh santri, sebab Kiyai Cholil hampir tidak pernah meninggalkan sholat berjema'ah di masjid. Hingga kemudian, tidak hadirnya Kyai untuk mengimami sholat dijadikan tanda bahwa pengajian di Surau libur.

Dalam tugasnya sebagai pemimpin, KH. Cholil Nawawie adalah sosok pendidik yang konsisten terhadap tugas, baik kepemimpinan dalam beribadah, maupun kepemimpinan dalam pendidika santri.

7) **KH. Siradjul Millah Waddin Nawawie.** Pesantren Bani-Basyaiban Kraton bisa menjadi semakin berkembang karena diasuh oleh Kyai-kyai yang berjiwa besar dan ikhlas pula. Mereka saling bahu membahu, tidak suka menonjolkan diri, dan rela mengalah demi kepentingan dan kemaslahatan pesantren. Hal ini dapat dirunut dari masa kepemimpinan dua menantu KH. Nawawaie bin Noerhasan bin Noerkhatim (yaitu; KH. Abd. Adzim bin Oerip dan KH. Abd. Dalil bin Fadlil), Kemudian kepemimpinan Panca Warga (lima putra Kiyai Nawawi, hingga sekarang masa kepemimpinan Majelis Keluarga (cucu-cucu putra Kiyai Nawawie). Majelis Keluarga inilah sebenarnya merupakan gagasan KH. Siradjul Millah Waddin yang bertujuan untuk menyatukan dan melibatkan gerak kepengurusan PPS dalam memberi kebijakan-kebijakan. Majelis Keluarga adalah membantu pemikiran pengasuh sebagai badan musyawarah (*Dewan Syuro*). Untuk melakukan kerja praktis dari Majelis Keluarga tahun pertama dibentuk adalah melaksanakan dua kal; *pertama* musyawarah yang dilaksanakan di Aula lama (sebelah atas kantor Koperasi), dan yang kedua dilaksanakan di MMU I, dari pertemuan itu dihasilkan beberapa ide pengembangan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, salah satunya tentang penugahasan tamatan MTs MMU Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Dari perjalanan kepemimpinan Majelis Keluarga hingga sekarang terdapat kesan yang solid antara para pemimpin sejak berdiri dengan kepemimpinan bersama PANCA WARGA yang digagas para putra KH. Nawawi bin Noerhasan, tepatnya waktu itu adalah gagasan KH Sa'doellah beserta saudara yang lainnya hingga masa sekarang ini adalah kepemimpinan MAJLIS KELUARGA (baca; nantinya kepemimpinan para cucu Kiyai Nawawie) yang digagas setelah meninggalnya beberapa saudara putra Kiyai Nawawie oleh KH. Siradjul Millah Waddin. KH. Siradjul Millah

Waddin wafat pada usia 63 tahun, tanggal 18 R. Awal 1409 atau 29 Oktober 1988. Dalam kehidupannya, beliau meninggalkan beberapa pesan yang hingga saat ini melekat dalam jiwa santri Sidogiri; “hijrahlah kamu bila ingin berhasil, seperti kanjeng Rasulullah hijra dari Mekah ke Madinah”. “Bekerjalah dengan pekerjaan yang halal, jangan lihat ini dan itu”. “Jananlah sampai membiarkan orang bergurau di dalam masjid, atau mengerjakan hal-hal yang tidak pantas didalamnya”. Saat beliau menjabat sebagai Ketua Umum PPS beliau berpesan, “Dengan taat Ilmu bermanfaat”, dan *taushiyah* yang masyhur adalah “Jangan ingin dipuji, jangan besar kepala, jangan ingin terkenal, jangan sombong, kalau ingin selamat dunia-akhirat”. Inilah kisah hidup beliau sebagai sosok yang kaya ide dan tawadlu.

Sebagai pencetus kepemimpinan kolektif, KH. Siradjul Millah waddin adalah pribadi yang sederhana dengan beberapa *taushiyah* yang hingga saat ini menghiasi jiwa santri dan pesantren, yaitu; (a) hijrahlah bila ingin berhasil, seperti kanjeng Rasulullah hijrah dari Mekah ke Madinah, (b) bekerjalah dengan pekerjaan yang halal, jangan lihat ini dan itu, (c) janganlah membiarkan orang bergurau di dalam masjid, atau mengerjakan hal-hal yang tidak pantas didalamnya, (d) dengan taat Ilmu bermanfaat, (e) jangan ingin dipuji, jangan besar kepala, jangan ingin terkenal, jangan sombong kalau ingin selamat dunia-akhirat.

8) **KA. Sa’doellah Nawawie**. Beliau sosok pencinta buku (*kitab*), beliau sosok intelektual ulama’ dan ulama’ intelektual dan pembela revolusi kemerdekaan RI., lahir pada tahun 1922 M, anak kedua dari pasangan KH. Nawawie bin Noerhasan dan Nyai Asyfi’ah (Nyai Gondang). Kegemaran beliau sejak kecil adalah menimbak dengan senapan angin, disamping itu pula beliau gemar menulis (mengetik) dan membaca media massa, buku yang menjadi referensi bacaan beliau adalah tentang kenegaraan, hingga saat ini buku-buku beliau dihibahkan ke perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Selain itu, beliau adalah seorang pecinta kepada seorang ibu, terbukti dari ceritera, saat beliau menjabat sebagai Ketua II, seorang santri kala itu Ra Datsir (sekarang KH. Mudatsir pengasuh PP al-Miftah Panyepen Pamekasan) minta ijin pulang dan kembalinya ke PPS terlambat kemudian KA. Sa’doellah marah kepada santri ini, ketika mengutarakan alasan tidak diperkenankan oleh uminya kemudian KA. Sa’doellah menagis tersedu dan akhirnya minta maaf kepada santrinya. KA. Sa’doellah adalah salah satu pendiri PANCA WARGA (lima putra KH. Nawawie bin Noerhasan) yang merangkul semua kalangan keluarga, sehingga pada masanya semua keluarga dapat bersatu membangun PPS,

beliau sangat perhatian kepada anggota keluarga besar PPS, hingga pada saat itu menggratiskan iuran tahunan pondok (*i'arah Maslahah*) dan iuran sekolah kepada putra-putri mereka, dan tidak menarik uang iuran listrik yang dialirkan melalui mesin diesel ketika itu.

Sosok KA. Sa'doellah Nawawie adalah seorang budayawan yang cinta akan ilmu pengetahuan dan sastra, selain itu pula beliau dikenal seorang politikus yang banyak karya tulis ilmiahnya, baik di media massa maupun dalam bentuk antologi.

9) **KH. Hasani Nawawie**, adalah putra bungsu KH. Nawawie bin Noerhasan dari 8 bersaudara (laki-laki dan perempuan) masing-masing adalah; Nyai Fatimah dan KH. Noerhasan bin Nawawie (dari Nyai Ruyannah), kemudian Nyai Hanifah, KH. Cholil Nawawie, Nyai Aisyah (ketiganya dari Nyai Nadhifah), dan KH. Siradjul Millah Waddin, KA. Sa'doellah Nawawie, dan KH. Hasani Nawawie adalah dari Nyai Asyfi'ah (nyai Gondang). KH. Hasani Nawawie dalam masa hidupnya tidak mengikuti persekolahan diluar PPS, beliau mengenyam ilmu di pondok abahnya, bahkan beliau banyak mendapatkan ilmu dari belajar secara otodidak, selama hidup beliau hanya mempunyai tiga orang guru yaitu; KH. Syamsuddin, Tampung Widongan Pasuruan, Kiyai Hasani ngaji kepada beliau kitab *al Ajrumiyah*, *Imrithi* dan *Mutammimah*, selain itu beliau ngaji ke KH. Birroel Alim, dan kepada KH. Abd. Djalil, beliau ngaji *Alfiyah ibn Malik*. Kyai Hasani adalah seorang ulama' yang tidak menonjolkan keulamaannya, tidak suka memakai atribut jasmaniyah para ulama', terbukti saat beliau diundang dalam acara *walimatul urus* (resepsi pernikahan) seorang warga di Pasuruan, disuatu tempat khusus masyayikh telah dipersiapkan, melihat tanda tempat masyayikh itu, kemudian Kiyai Hasani tidak berkenan masuk duduk ditempat itu dan kemudian beliau berkata, "aku bukan masyayikh", akhirnya tuan rumah melepaskan tanda itu dan kemudian beliau masuk dan duduk bersama para undangan umum yang lain. Konon menurut salah satu warga di Probolinggo Kyai Hasani lebih senang diperlakukan dan tidak diistimewakan dari orang lain. Pada masa puncak kepemimpinannya, Kyai Hasani membangun suatu paradigma "santri". Menurut beliau, santri adalah predikat moral sebagaimana pemahaman beliau yang di susun pada tahun 1972 hingga saat diprasastikan di Pondok Pesantren Sidogiri dan beberapa Pesantren yang berafiliasi dan berguru kepadanya Sidogiri, bahwa: "*Santri berdasarkan peninjauan tindak langkahnya adalah orang yang berpegang teguh pada al-Qur'an dan mengikuti sunnah Rasul saw., dan teguh pendirian. Ini adalah bersandar sejarah dan kenyataan yang tidak dapat diganti dan diubah selama-lamanya. Allah yang maha Mengetahui atas kebenaran sesuatu dan kenyataannya*" Istilah santri dalam konteks Kiyai Hasani ini mempunyai kesan *ta'rif* murni ebagai predikat moral. Santri bukanlah nama dari sebuah komunitas tertentu atau kelompok

dengan budaya tertentu, tetapi murni sebagai predikat dari sebuah perilaku ketaatan beragama. Ada dua hal pokok dalam *ta'rif* santri yaitu; ketaatan pada garis agama serta prinsip tegas dan perilaku yang lurus. Demikian juga pemahaman “pesantren” adalah lembaga yang berpredikat moral berdiri atas dasar taqwa kepada Allah SWT., atau menjadikan ketaatan beragama sebagai pijakan dasarnya (*ussisa 'ala at-taqwa*).

KH. Hasani Nawawie adalah sosok pribadi yang sederhana, pada tahun 1972 beliau mencetuskan ma'na santri sebagai pinjakan tindak langkah moral seorang yang senantiasa berpegang pada al-Qur'an, al-Sunnah, dan teguh pendirian. Berdasarkan hal ini, maka dua hal pokok memahami santri yaitu; ketaatan pada *syari'ah*, berprinsip yang tegas dan perilaku yang konsisten.

Kecintaan pada leluhur para pemimpin Pesantren Bani-Basyaiban Kraton dalam setiap tahun ditradisikan peringatan *haul masyayikh* berdasarkan tahun wafat *masyayikh* yang bertujuan; mengenang perjuangan para *masyayikh* serta sebagai momentum bagi pengembangan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, dan yang tidak kalah pentingnya momentum itu sebagai wahana silaturrahim santri dan alumni dalam rangka koordinasi dikalangan mereka melalui wadah IASS (Ikatan Alumni Santri) yang tersebar di beberapa daerah.

Salah satu *haul masyayikh* dilaksanakan pada setiap tanggal 14 Maulid H. dihadiri oleh ribuan tamu untuk mengenang wafat-nya KH. Hasani Nawawi sebagai pemimpin ke-7 Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Menurut KH. Hasyim Muzadi, ketua PBNU dalam sambutannya menyatakan bahwa *almaghfirulah* KH. Hasani Nawawi adalah sosok yang *alim amaliyah* dan *amal ilmiah*. (T.D/20.02.09)

Etos pengetahuan (*ilm*), jihad (*perjuangan*), dan kerja (*amal*) para *masyayikh* ini menjadi visi kepribadian dan kepemimpinan para pimpinan dan

pengasuh di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton yang patut diapresiasi dalam rangka kesinambungan manajemen lembaga pendidikan Islam.

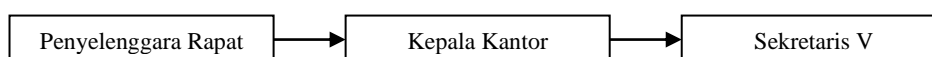
Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat di formulasikan adalah :

- Pertama* : Kewenangan *majlis keluarga* sebagai referesentasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran pada norma-norma yang diletakan bersama para pendahlu kyai, serta bersumber dari kharisma kyai pendahulu yang menjadi anutan secara kolektif kyai yang berasal dari nilai-nilai agama (islam) klasik.
- Kedua* : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam pola *majlis keluarga* sebagai *dewan syura*, yaitu; (1) untuk mempersatukan keluarga garis keturunan seorang kyai, (2) untuk melibatkan (partisipasi) pengurus dalam mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, (3) untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik dan program yang berkesinambungan, (4) untuk membangun kuat sebagaimana layaknya bangunan antara satu bagian dengan lainnya saling menguatkan sehingga tercipta loyalitas dalam berorganisasi.
- Ketiga* : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor yang diciptakan berupa program pemberdayaan manajemen SDM, penguatan basis manajemen syariah (*mu'amalah*) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, dan pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran moderen. ⁽²⁾ Faktor kepribadian para kyai secara herois menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai, yaitu perilaku keterbukaan relasi kyai dan santri yang lebih familiar, ketaatan tanpa batas pada kyai terdahulu berdasarkan keistimewaan para masyayikh sebagai sosok pejuang Islam, ahli hukum (*fiqh*), pemimpin sufi, istiqomah beribadah dan merupakan raja dari para wali Allah SWT., inovatif dalam perintis pendidikan formal *diniyah*, pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dalam merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, pribadi sederhana dan pemberi nasehat (*taushiyah*), kebudayawanann dan kelama'an. Faktor-faktor kepribadian berupa etos pengetahuan (*ilm*), jihad (*perjuangan*), dan kerja (*amal*) para *masyayikh* ini menjadi visi kepribadian dan kepemimpinan pengasuh di pesantren.

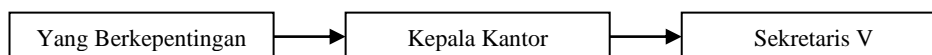
3. Peran kepemimpinan kolektif pesantren dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim

a. Proses Pengambilan Keputusan

Dalam setiap pengambilan suatu kebijakan tertentu di PP. SIDOGIRI Kraton dilakukan atas dasar proses dari kebutuhan. Demikian juga penyelenggaraan rapat pengurus diatur dalam buku Tata Kerja pengurus bab VIII item 10, (T.D/02.02.09) bahwa rapat Pengurus adalah rapat yang dilaksanakan Pengurus baik tingkat harian maupun pleno sebagai wahana koordinasi vertikal maupun horisontal untuk menjabarkan program-program yang ada dengan prosedur yang telah ditentukan sebagaimana berikut ini adalah :



Demikian juga proses pinjam meminjam di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton diatur berdasarkan prosedur yang telah ditentukan sebagai berikut :



Catatan peneliti : Disaat peneliti melakukan penelitian beberapa lama di Pesantren Bani-Basyaiban kebetulan tidak membawa printer, suatu waktu membutuhkan printer untuk kebutuhan peneliti, sehingga terpaksa mencoba meminjam kepada seorang teman disana, kemudian dia minta data saya yang mau di print. Baru menyadari ternyata prosedur untuk meminjamkan printer itu membutuhkan proses sebagaimana dalam peraturan diatas. (T.O/20.02.09)

Hal ini dapat difahami bahwa segala yang berkenaan dengan peraturan dan perencanaan dilakukan oleh para pengurus harian dan pleno secara konsisten, termasuk menyangkut inventaris kantor haruslah mendapatkan persetujuan pengurus.

Dalam kasus pelarangan santri merokok keputusannya di kembalikan kepada wali santri (*gressrood*), para guru (*asatidz*), dan santri. Hingga pada

saatnya digelar musyawarah penyelesaian masalah (*bahtsul masa'il*) yang dilakukan melalui mekanisme "*kuliah Syari'ah*" pada tanggal 23 Januari 2008. Hadir dalam acara itu pula 105 peserta utusan pesantren se-Jawa Timur ditambah utusan santri, asatidz dan alumni Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Dari hasil musyawarah itu, santri yang dilarang merokok oleh orang tuanya, maka haram hukumnya merokok, hal ini berdasarkan ketaatan pada orang tua dan karena biaya hidupnya masih ditanggung oleh orang tua. (T.O/23.02.08)

Hasil *bahtsul masa'il* ini kemudian menjadi dasar haramnya santri Pesantren Bani-Basyaiban Kraton merokok. Aturan ini kemudian tersosialisasi melalui norma dan perundangan serta rambu-rambu kebijakan yang ditegaskan pada beberapa tempat di kamar santri, dan tempat-tempat strategis di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. Sosialisasi itu dibarengi dengan perilaku pengurus menyatakan bahaya merokok melalui simbol-simbol dan gambar yang dipampang di kamar-kamar tertentu di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton sebagaimana peneliti temukan di dinding kamar penginapan tamu umum.

Menurut Masyhur Kaloka (Devisi bagian di Koperasi Pesantren) menyatakan bahwa :

saat ini Koperasi I di dalam Pondok setiap hari Senin dan Kamis secara sadar tidak lagi menjual rokok sebagai wujud dan konsekwensi logis dari upaya pesantren bebas rokok, dan bahkan seluruh komunitas Pesantren pada hari Senin dan Kamis tidak lagi merokok sampai dengan orang tua santri yang berkunjung, mereka secara mandiri menyadari hal itu. (T.W.07/20.02.09)

Menurut Ust. Mashuri (Ketua II dalam Program *Kuliah Syari'ah* sebagai Koordinator Badan Musyawarah Wali-BMW Pesantren Bani-Basyaiban Kraton) mengungkapkan bahwa:

memang acara kuliah syar'ah tahun ini dikemas dalam simposium, disamping dalam rangka silaturrahi dengan para Kyai di jajaran *Majlis Keluarga dan Pengasuh Pesantren Bani-Basyaiban Kraton*, silaturrahi antar pesantren, alumni dan wali santri, juga dalam rangka merespon aspirasi dari bawah tentang pelarangan merokok bagi santri Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, karena walaupun pelarangan ini masih belum maksimal, tahap pertama setahun yang lalu santri dilarang merokok tempat-tempat tertentu, demikian juga ustadz masih belum dilarang merokok, kantin Pesantren Bani-Basyaiban Kraton di dalam pondok masih diperkenankan menjual rokok sehingga pelaksanaannya waktu itu tidaklah maksimal. Setelah simposium ini nanti semua komunitas dilarang merokok khususnya santri. Sedangkan ustadz dan tamu masih diperbolehkan asalkan ditempat khusus. (T.W.06/02.02.09)

Keputusan ini kemudian mendapat respon positif dari para wali santri karena terasa bermanfaat yang diperoleh dari kebijakan, disamping mampu mengurangi perilaku perokok, serta mengurangi beban orang tua santri secara finansial, Hal ini sebagaimana diungkapkan H. Syaiful Bahri (wali santri Pesantren Bani-Basyaiban Kraton) di Jl. Asta Pamekasan Madura.

sebagai wali santri saya sangat menyambut baik kebijakan pelarangan santri merokok. Kebijakan ini secara tidak langsung telah mengurangi beban moral saya sebagai orang tua selama ini mewanti-wanti agar putra saya tidak menjadi pecandu pada rokok, bukan persoalan makruh dan haramnya, tetapi juga modhoratnya pada kesehatan anak saya, lingkungan anak saya dan juga secara finansial saya terkurangi beban mengirim sebagai sanga (bekal) anak saya di pesantren. (T.W.08/20.02.09)

Keputusan-keputusan yang bersifat kolektif partisipatif ini, bukan saja menyangkut persoalan yang bersifat material dan personal sebagaimana contoh diatas. Di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, pengambilan keputusan menyangkut organisasi Pesantren Bani-Basyaiban Kraton telah menjadi tradisi. Tradisi musyawarah memang telah ditrapkan melalui kegiatan *bahtsul masa'il al-Diniyah* (lembaga penyelesaian masalah-masalah yang menyangkut keagamaan), maupun *masa'il al-ijtima'iyah* (masalah sosial).

Semua kebijakan pengelolaan pondok di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton senantiasa di lakukan secara bersama melalui perencanaan program. Kemudian pada awal tahun (Bulan Sawal) Buku Program Pengurus Pesantren Bani-Basyaiban Kraton diterbitkan oleh Sekretariat dengan ditandai Berita Acara Rapat Tim Perumus, yaitu; Pada tahun 1427 H. / 1996 M. Pelaksanaan Rapat sebanyak 12 pada Hari sejak Sabtu, 02 s/d. 13 -1929 H, Ramadlan 1427, jam 01.00 s/d 04. 30 istiwa' (siang), bertempat dikantor Sekretariat Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, Peserta terdiri dari Tim Perumus sejumlah 15 orang dan 2 Tim Pekerja yang terdiri dari :

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| a) KH.A. Fuad Noerhasan | (Anggota <i>Majlis</i> Keluarga) |
| b) H. Bahruddin Thoyyib | (Ketua Umum PP. SIDOGIRI) |
| c) d. Nawawy Sa'doellah | (Wakil Ketua Umum) |
| d) H. Mahmud Ali Zain | (Ketua Komisi I) |
| e) HM. Hadlori Abd. Karim | (Wakil Ketua Komisi I) |
| f) HM. Aminulloh Bq | (Keua Komisi II) |
| g) H. Ach. Hasbulloh Mun'im Kh. | (Keua Komisi III) |
| h) A. Saifulloh Muhyiddin | (Keua Komisi IV) |
| i) HM. Kholil Rochman | (Keua Komisi V) |
| j) HM. Masykuri Abdurrahman | (Keua Komisi VI) |
| k) Ahmad Munaie Ahmad | (Wakil Keua Komisi I) |
| l) Abu Yasid Busthomi | (Wakil Keua Komisi II) |
| m) Ubaidillah Husnan | (Wakil Keua Komisi III) |
| n) Abdurrahman | (Wakil Keua Komisi IV) |
| o) Abdullah Karim | (Wakil Keua Komisi V) |
| p) M. Syamsul Huda Mahfudz | (Wakil Keua Komisi VI) |
| q) Ahmad Dairobi | (Wakil Keua Komisi VII) |

Tim Pekerja :

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1. M. Ali Hafidz | (Buku Program Pengurus) |
| 2. Ismail Sh. Arif | (Buku APB-PP. SIDOGIRI) |

Hasil keputusan setelah diadakan pembahasan secara seksama, maka rapat memutuskan (a) menetapkan Program Kerja Pengurus Pesantren Bani-Basyaiban Kraton tahun 1428-1429 H, baik program baru atau program tetap, (b) menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) tahun 1428-1429 H,

dan (c) keputusan-keputusan lainnya yang berkaitan dengan Peraturan Pengurus Pesantren Bani-Basyaiban Kraton. (T.D/17.02.09)

Dari komposisi tim perumus diatas dapat diketahui keterlibatan langsung kyai di jajaran *Majlis Keluarga* yang diwakili oleh KH. A. Fuad Noer Hasan, jajaran Pengurus Harian adalah Ketua Umum dan Wakil Ketua Pesantren Bani-Basyaiban Kraton diwakili oleh para kyai muda, serta komisi dari jajaran pengurus pleno.

b. Proses penyelesaian konflik

Di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton sebagai pondok pesantren yang dinamis berkembang akan senantiasa berkelindan dengan persoalan-persoalan dan konflik, sebagaimana sebuah institusi dan organisasi akan mengalami hal itu. Konflik dalam konteks Pesantren Bani-Basyaiban Kraton adalah kesalah fahaman atas program yang baru diterapkan, baik dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan undang-undang. Sedangkan dalam konflik internal *Majlis Keluarga* tidaklah mengemuka, semisal konflik antar pemilihan terhadap partai politik. Berikut wawancara dengan HM. Masykuri Abdurrahman (Sekretaris Umum Pesantren) :

konflik yang sering timbul adalah menyangkut konflik organisasi dan sosial antara bawahan dan atasan, kalau sampai pada Kyai, artinya konflik itu tidak perlu *Majlis Keluarga* ikut menyelesaikan, kita sudah terkondisikan dalam koridor pesantren, yaitu ketaatan berupa "*sami'na wa-atho'na*"-kritis, karena rata-rata pegawai disini adalah santri Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, terutama untuk tingkatan Aliyah. Ada beberapa yang lartar belakang S2 untuk memenuhi apa yang kita butuhkan, tapi yang dari luar itu dirangkul oleh Sidogiri dan mereka harus tunduk dan taat pada kebijakan Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, oleh karena itu tingkat konflik di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton sangatlah rendah, bahkan hampir tidak ada konflik. (T.W.04/08.01.09)

Menurut Kyai H. Mahmud Ali Zain, jika terdapat konflik, maka pengendalian dan penanganannya dilakukan oleh masing-masing bagian di tingkatan atau level dalam kepenurusan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara berikut :

pengendalian konflik-konflik yang ada selama ini memang bergantung ditingkatan masing-masing, tingkat pengurus, maka pengurus yang menyelesaikan, kalau memang di jajaran *Majelis Keluarga*, maka *Majelis* demikianlah mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja. (T.W.06/17.02.09)

Dalam sejarah Pesantren Bani-Syaiban Kraton, permasalahan dikalangan santri yaitu melakukan *ghasab* (menggunakan suatu pakaian tertentu tanpa seijin yang empunya, bahkan sering terjadi kehilangan alas kaiki). Dan selain itu pula terjadinya permasalahan klasik pondok pesantren tradisional, dikalangan santri terdapat perilaku penyimpangan seksual antar jenis (*liwath*) sehingga permasalahan ini merupakan salah satu konflik sosial yang perlu adanya penanganan sesuai levelnya karna merupakan pelanggaran sosial moral santri.

Menurut Kyai H. Abd. Karim Toyiyib selaku anggota *Majlis Keluarga* mengemukakan bahwa:

tindakan yang sangat berarti di Pesantren Bani-Basyaiban ini ada dua perbuatan, yaitu; melakukan *ghosab* (meminjam sesuatu tanpa ijin yang punya) dan melakukan *liwath* (homo seksual). Alhamdulillah disini sejak dilakukan tindakan serta dikeluarkannya santri pelaku demikian, maka saat ini sudah ada budaya malu melakukan dua hal tersebut, karena apabila sampai melakukannya, dia di tindak karena dua hal itu. Perilaku demikian, waktu itu pernah menjadi kebanggaan tersendiri, saya heran (saat itu), melanggar kok menjadi kebanggaan, semacam punya istri kalau masuk pesantren. Ya..! sebagai mana tradisi yang jelek di pesantren saat dulu, disini dulu juga ada gerakan seperti itu tapi kalau sekarang sudah malu, dan kalau ketemu ditindak, tindakan antara lain adalah lari-lari pagi kemudian didadanya terpampang "saya ghosab" ini dilakukan pada hari jum'at. Kalau bagi pelaku homo seks tindakannya adalah kadang-kadang langsung dipulangkan, atau skorsing, itu kalau ketemu. Suatu saat pernah disetiap kamar santri dibuatkan tempat sandal khusus karena merasa waktu

itu tidak aman, dan sekarang sudah tidak perlu karena di pesantren ini sudah sadar dan aman. (T.W.03/20.02.09)

Kemudian yang menyangkut pembangunan tim dikalangan personalia pengurus Pesantren Bani-Basyaiban Kraton ini dilakukan melalui komunikasi (*silaturrahim*) dan klarifikasi (*tabayyun*). Hal ini sebagaimana wawancara dengan Sekretaris Umum HM. Masykuri Abdurrahman yang dapat dianalisa dari perjanjian ustadz sebelum bertugas sebagai berikut :

saat mereka diikrar oleh lembaga pesantren, disampaikan kepada mereka bahwa pesantren hanya mampu bayar honor (*bisyaroh*) sekian, mereka mau enggak, kalau mereka mampu menerima, maka terus aja, atau sebaliknya. Karena HR-nya kalau dibandingkan dengan di luar tidak ada apa-apanya, tetapi sebagai komunitas pesantren mereka mempunyai keyakinan "*kebarokahan*", istilah inilah membuat pesantren mengalir dan eksis sebagai nilai kekuatan lebih. (T.W.04/08.01.09)

Menurut pemaparan KH. Moh. Kholil Rahman (Bendahara Umum Pesantren) dalam hasil wawancara dengan beliau mengenai *bisyaroh* (honor) pengurus bahwa :

honor (*bisyaroh*) itu dibayarkan kepada semua pegawai yang sebelumnya melalui proses nigoisasi dan ikrar, mulai dari Ketua Umum, sampai asatidz (guru-guru), dari pengurus level atas sampai di tingkatan BANSES setiap bulannya kita mengeluarkan 150 juta untuk bisyarah-nya, mulai dari tunjangan dan jam piket \pm di bawah 5 ratus ribu perbulan. (T.W.06/05.01.09)

c. Proses pembangunan tim

Untuk membangun tim, menurut catatan dari hasil wawancara dengan Ketua I Bapak Mahmud Ali Zain di kantornya menyatakan bahwa bisyaroh itu tidaklah cukup, ada bentuk lain yang dilakukan yaitu komunikasi yang intensif sebagaimana penuturan beliau berikut :

membangun kekompakan tim di jajaran pengurus atau di *majelis* selama ini terasa sangat penting melalui ber-komunikasi yang dikondisikan dan tiada henti. Komunikasi bulanan dalam setiap 35 hari tepatnya dalam tiap jum'at

legi atau jum'at manis sebagai pertemuan rutin. Untuk jajaran pengurus bersifat harian pada hari Sabtu dan Selasa yang dijadwal melaporkan kegiatan. Komunikasinya bersifat *take and give*-saling memberi informasi dan diskusi. (T.W.06/17.02.09)

Sebagaimana pengalaman peneliti di Pesantren Bani-Basyaiban ini, terdapat komunikasi yang intensif baik secara langsung dari interaksi maupun komunikasi melalui rapat-rapat resmi baik harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*) dan bulanan (*syahriyah*). *Yaumiyah* dan *usbu'iyah* diprogramkan dalam bidang pendidikan dan bisnis Koperasi Pondok Pesantren.

Tradisi yang menjadi catatan peneliti adalah “Sholat Duha Berjemaah” pada jam delapan pagi semacam apel pagi berupa pelaksanaan yang dilanjutkan dengan ceramah singkat (kultum). Hal ini khusus ketua-ketua dan penjaga di Kopontren.

Untuk menjaga komunikasi di level pendidikan antara guru dan kepala Madrasah mengangkat koordinator baik ditingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah dibawah koordinasi ketua I mengadakan pertemuan rutin setiap hari sabtu yang mengundang kepala Madrasah untuk melaporkan dan memprogramkan kegiatan *yaumiyah* (T.O/20.02.09).

Menurut H. Bahruddin Thoyyib (selaku Ketua Umum Pesantren) perlu melakukan komunikasi dalam membangun loyalitas secara sistemik, sebagaimana pendapat beliau berikut:

yang membuat loyalitas di pesantren ini adalah “sistem” yang diterapkan di “pesantren”. kita dituntut mereka agar kiranya semua pegawai dan semua pengurus bekerja secara maksimal dengan sistem, sehingga tidak cukup hanya dengan “memerintah” saja, selain kita menjadi contoh juga memberikan imbalan (*bisyaroh*) sesuai dengan kemampuan kami. Makanya untuk satu tahun APBP (Anggaran Pendapatan dan Belanja Pondok) saat ini mengahabiskan ± 6 milyar dan untuk *bisyaroh* ± 1,5 milyar dalam setahun yang diperoleh secara *budgeter* dari dalam pondok bukan dari luar pondok. (T.W.02/04.04.09)

Beberapa paparan data diatas dapat memformulasi temuan penting penelitian mengenai proses pengambilan keputusan, penanganan konflik, pembangunan tim di Pesantren Bani-Basyaiban Kraton sebagai berikut :

- Pertama* : Pengambilan keputusan di pesantren dilakukan berdasarkan kebutuhan dan musyawarah yang diatur dalam buku Tata Kerja pengurus baik tingkat pengurus harian maupun pengurus pleno sebagai wahana koordinasi vertikal maupun horisontal untuk menjabarkan program-program yang ada dengan prosedur dan ketentuan awal melalui *bahtsul masa'il* dan kuliah Syari'ah. Keputusan menyangkut pendidikan dan pembelajaran di pesantren melalui proses sosialisasi dalam *bahtsu masa'il al-Diniyah*, dan *masa'il al-ijtima'iyah*.
- Kedua* : Proses kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Sawal dan telah tertulis secara formal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren.
- Ketiga* : Konflik dalam konteks pesantren diartikan sebagai kesalah fahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan undang-undang pada kalangan internal *majlis keluarga* maupun ditingkat kepengurusan pesantren.
- Keempat* : Pengendalian dan penanganan konflik dalam pesantren dilakukan melalui proses masing-masing bagian di tingkatan atau level dalam kepenurusan, baik di jajaran *majelis keluarga*, maka penanganannya di tingkat *majelis* yang mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus.
- Kelima* : Dalam membangun tim di pesantren selama ini dilakukan melalui komunikasi infformal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*), serta melalui kegiatan apel pagi (sholat dhuha berjamaah) menjadi tradisi sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren.
- Keenam* : Selain melalui komunikasi yang aktif dan terbuka, dalam setiap acara pelantikan pengurus dan asatidz diaawali dengan kotrak kerja baik yang menyangkut etika, maupun finansial yang diterima sebagai imbalan (*tabisyier*) dan honor (*bisyaroh*) sehingga loyalitas mereka dapat terukur dan terpantau.

D. Analisis Lintas Situs

Analisis lintas situs dilakukan dengan cara memadukan dan membandingkan temuan dari ketiga situs penelitian. Prosedur ini mengacu pada metode komparatif konstan yang sebelumnya telah diuraikan pada bab III metode penelitian. Dengan menggunakan metode tersebut, temuan penelitian pada situs I dirumuskan dalam bentuk proposisi. Selanjutnya proposisi tersebut dikomparasikan dan dipadukan dengan proposisi situs II yang juga disusun berdasarkan temuan penelitian. Hasil pengujian dari kedua situs tersebut, selanjutnya diuji dan di komparasikan pula dengan proposisi dari situs III sehingga diperoleh proposisi lintas situs. Hasil akhir dari proses tersebut dijadikan temuan teoritik penelitian. Dalam proses analisis lintas situs ini dilakukan pengkajian terhadap ketiga situs penelitian tersebut, terutama dari sisi kesamaan-kesamaan dan keunikan dengan mengacu pada masing-masing latar.

1. Perilaku Kepemimpinan

a. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren

Perilaku kepemimpinan (*leadership style*) dan kepengasuhan (*parenting style*) kolektif di suatu pesantren semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, secara lambat tapi pasti (*silent revolution*) kemudian berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan kyai-kyai yang kemudian sebut "*majlis kyai*". Mereka memimpin pesantren dan mengasuh santri secara bersama-sama (*berjemaah*) atau *collective* berdasarkan senioritas dari garis keturunan yang sepuuk dan kekerabatan (*kinship*). Dalam menjalankan kepemimpinan dan kepengasuhannya, *majlis kyai* ini

dibantu oleh para kyai muda yang disebut dengan *majlis a'wan*, serta sebagian pesantren dibantu oleh para *nyai* sebagai istri-istri kyai pada *majlis kyai* yang kemudian disebut "*majlis pengasuh putri*".

Uraian tentang perspektif kepemimpinan kolektif dalam konteks pesantren diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut:

- P1-St1 : Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang diasuh dan di pimpin oleh para beberapa kyai dalam lembaga *dewan riasah* di bantu oleh *majlis* pengasuh putri dan *majlis a'wan* sebagai pelaksana harian
- P2-St2 : Perilaku kepemimpinan dan kepengasuhan kolektif di pesantren pada mulanya tercipta secara kultural dan terstruktur dalam *dewan masyayikh* yang beranggotakan beberapa kyai berdasarkan senioritas, dibantu oleh pengurus harian pesantren yang berasal dari kyai muda kerabat, serta dibantu oleh pengurus yayasan yang berasal dari santri alumni seniour.
- P3-St3 : Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang di pimpin oleh beberapa para kyai dalam lembaga *majlis keluarga* yang di bantu oleh pengurus pleno dan pengurus harian sebagai pelaksana program pesantren.

b. Kedudukan majlis kyai

Majlis kyai sebagai lembaga kepemimpinan dan kepengasuhan kolektif di pesantren mempunyai kedudukan sebagai lembaga tertinggi dan secara umum berfungsi; (a) menjadi *nadhir* wakaf dan dan pelestari aset pesantren, (b) menjadi pembina bagi pengurus harian dan pengurus yayasan,(c) sebagai penjaga *aqidah* dan *qaidah-qaidah* kepesantrenan, dan (d) sebagai penentu kebijakan tertinggi.

Majlis kyai secara fungsional-pembinaan di pesantren terhadap pengurus harian dan pengurus yayasan mempunyai tugas-tugas utama, yaitu;

(a) menyusun Garis-Garis Besar Kebijakan (GBK) Pesantren dan Yayasan, (b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama, baik secara internal dan eksternal pesantren, (c) mengambil kebijakan, (d) mengontrol pelaksanaan program dan kebijakan, serta (e) membina Sumber Daya Insan Pesantren (SDIP) secara integral.

Para nyai dalam *majlis* pengasuh putri di pesantren, sebagian berperan membantu *majlis kyai* dan mempunyai tugas yang sama dengan *majlis kyai*, khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri dan keputrian di pesantren putri. Tugas-tugas yang dimaksud adalah (a) menyusun Garis-Garis Besar Kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, khususnya yang berkenaan dengan pesantren putri, (b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal dilingkungan pesantren putri, (c) mengambil kebijakan, (d) mengontrol pelaksanaan program dan kebijakan, serta (e) membina Sumber Daya Insan Pesantren (SDMP) putri secara integral.

Kedudukan *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai *expetio* dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantror pesantren.

1). Sebagai badan pertimbangan *majlis a'wan* dan pengurus pleno mempunyai tugas; (a) sebagai lembaga pengawasan, (b) sebagai lembaga konsultasi biro-biro pesantren, (c) sebagai bagian dari pengurus yayasan, (d) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, (e) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (f) menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, (g) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, (h) berhak

mendapatkan jatah pendanaan dan keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas-tugas dan program kerja sesuai dengan auran yang ditetapkan dalam APB-Pesantren dan melalui prosedur yang ditetapkan (i) pengurus pleno hanya hanya mempunyai hak menandatangani surat-surat intern pesantren saja, serta tugas tersebut diatas harus dipertanggung-jawabkan dihadapan *majlis kyai*.

2). Sebagai pelaksana harian di kantor pesantren (*idarah 'ammah*), maka *majlis a'wan* dan pengurus peleno mempunyai tugas; (a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, (b) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, (c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh *majlis keluarga*, (d) menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, (e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, (f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada *majlis keluarga* serta mengajukan mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan (g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.

Uraian diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut:

P4-St1 : *Pertama*; Kedudukan *dewan riasah* sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai ^(a) *nadhir* wakaf dan aset pesantren, ^(b) dan sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren.

Kedua; Fungsi pembinaan *dewan riasah* dipesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.

Ketiga; Kedudukan *majlis* pengasuh putri dalam membantu *dewan riasah*, mempunyai tugas yang sama dengan *dewan riasah* khusus dilingkungan ke-santri-putrian di pesantren putri, yaitu ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.

Keempat; Kedudukan *majlis a'wan* sebagai pelaksana harian dari *dewan riasah* di pesantren mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada *dewan ri'asah*.

P5-St2 : *Pertama;* Kedudukan majlis masyayikh sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa kyai senior di pesantren mempunyai tugas; (a) sebagai pengasuh pesantren-pesantren daerah, dan (b) sebagai pembina pengurus harian pesantren dan pengurus yayasan.

Kedua; Kedudukan pengurus harian pesantren merupakan fungsionaris pesantren dalam melaksanakan program kepesantrenan. Sedangkan kedudukan pengurus yayasan sebagai badan otonom bertugas menangani asset kekayaan dan waqaf pesantren, serta menangani usaha permodalan dan ekonomi pesantren.

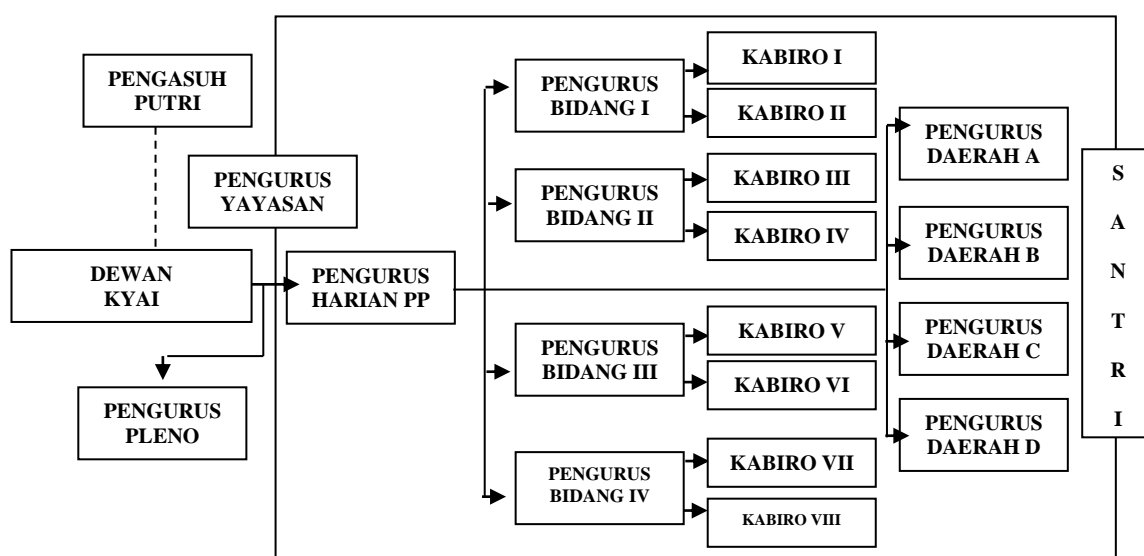
P6-St3 : *Pertama;* Kedudukan majlis keluarga adalah sebagai lembaga kepemimpinan merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi (1) sebagai pengasuh, (b) sebagai peletak dasar-dasar kepesantrenan, dan (c) penentu kebijakan.

Kedua; Kedudukan pengurus harian sebagai kepanjangan tangan dari majlis keluarga dan mempunyai tugas; (a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, (b) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, (c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh majlis keluarga, (d) menjatah dana

pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, (e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, (f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada majlis keluarga serta mengajukan mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan (g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.

Ketiga; Kedudukan pengurus pleno mempunyai fungsi pertimbangan dan pengawasan mempunyai tugas dan kewajiban; (a) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, (b) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (d) menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, (e) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, (f) berhak mendapatkan jatah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan ditetapkan dalam APB-Pesantren dengan melalui prosedur yang ditetapkan (g) hanya berhak menandatangani surat-surat intern pesantren saja.

Untuk lebih jelasnya uraian diatas, maka manajerial kepemimpinan kolektif di pesantren dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.1 : Bagan Kerja Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren

c. Kolektivitas kepemimpinan

Kolektivitas kepemimpinan dalam *majlis kyai* terdapat tiga kecenderungan bergantung pada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai unior dan para pengurus, sehingga perilaku kepemimpinan yang dapat di ketahui dalam pesantren adalah; (a) kepemimpinan demokratis-konsultatif, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *majlis kyai*, serta adanya saling berkaitan (*connection*) antara *majlis kyai*, sebagai lembaga tertinggi, *majlis a'wan* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola asset pesantren. (b) perilaku kepemimpinan benevolen-authoritatif, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebaaian anggota *dewan kyai* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus. (c) perilaku kepemimpinan liberal-partisipatif, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh *majlis kyai* sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakekatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno, sedangkan kyai berperan sebagai penjaga *aqidah* pesantren.

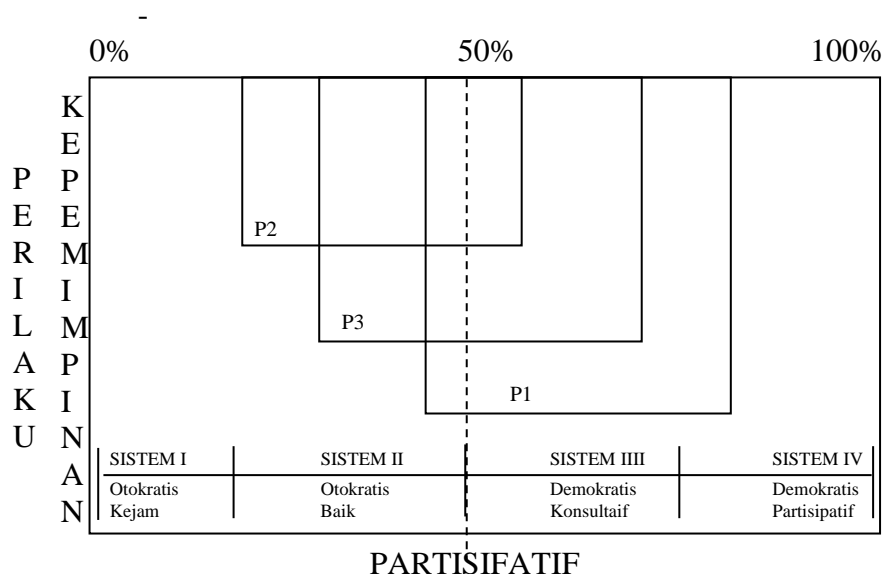
Uraian tentang kolektivitas perilaku kepemimpinan diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut :

P7-St1 : Kolektivitas kepemimpinan dalam *dewan riasah* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan partisipasi, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *dewan riasah*, serta adanya saling berkaitan

antara *dewan riasah* sebagai lembaga pengontrol dan *majlis a'wan* sebagai pelaksana kebijakan berdasarkan fungsi, tugas dan wewenang masing-masing lembaga.

- P8-St2 : Kolektivitas kepemimpinan dalam dewan masyayikh berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan demokratis-paternalistik, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebaaian anggota dewan masyayikh atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreatifitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan.
- P9-St3 : Kolektivitas kepemimpinan dalam majlis keluarga berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan delegatif, karena adanya kepercayaan (trust) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh majlis keluarga sebagai lembaga tertinggi dan penjaga aqidah santri pada pengurus peleno dan pengurus harian pesantren.

Untuk lebih jelasnya tentang perilaku kepemimpinan kolektif dalam pesantren sebagaimana diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar : 5.2 : Perilaku kepemimpinan kolektif-partisipatif

Keterangan :

- Makin kekanan posisi pesantren, makin besar jenis kepemimpinan kolektif partisipatif,
- Rata-rata perilaku kepemimpinan adalah partisipatif 50%
- Nomor urut nama-nama pesantren; 1. Pesantren Bani-Djauhari, 2. Pesantren Bani-Syarqawi, 3. Pesantren Bani-Basyaiban.

2. Sumber Otoritas dan *Ghirah* dalam Kepemimpinan Kolektif

a. Sumber otoritas dalam kepemimpinan kolektif

Kewenangan *majlis kyai* sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif di pesantren berasal dari beberapa sumber; (a) kesadaran kolektif para kyai terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah. (b) keyakinan personal beberapa kyai terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya pesantren berupa Panca Jiwa Pesantren, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam klasik, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kyai.

Uraian diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut :

- P10-St1 : Kewenangan *dewan riasah* sebagai representasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama para kyai pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini kyai berupa kharisma.
- P11-St2 : Kewenangan *dewan masayayikh* sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif bersumber dari kharisma agama kyai dan nilai-nilai pesantren yang diyakini, serta bersumber dari kesepakatan bersama para kyai melalui musyawarah.
- P12-St3 : Kewenangan *majlis keluarga* sebagai referensasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran pada norma-norma yang diletakan bersama para pendahlu kyai, serta bersumber dari kharisma kyai pendahulu yang menjadi anutan secara kolektif kyai yang berasal dari nilai-nilai agama (Islam) klasik.

b. *Ghirah* dalam kepemimpinan kolektif

Terdapat beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan secara kolektif dalam pola *majlis kyai* di pesantren, yaitu; (a)

tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam mempersatukan kyai-kyai di pesantren-daerah agar terdapat pembangian tugas yang jelas, (b) menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama dalam melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, (c) untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan, (d) untuk pencapaian pemahaman ma'na *waratsatul 'anbiya'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan bersama-sama. Artinya perilaku kenabian secara utuh tidaklah mungkin tercapai kecuali sebagian kecil yang dapat dipresentasikan oleh sebagian kyai sebagaimana analogi, perilaku kesabaran nabi dapat teraktualisasi dari kyai pulan, sedangkan perilaku nabi lainnya akan nampak dari perilaku kyai pulan lainnya, inilah yang dimaksud dalam kajian ini.

Uraian tentang sumber otoritas kepemimpinan kolektif diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut:

- P13-St1 : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam pola *dewan ri'asah*, yaitu ⁽¹⁾ tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam membagi tugas dan kekuasaan, ⁽²⁾ menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan, ⁽³⁾ tuntutan sosial terhadap kepedulian-kesinambungan pesantren dimasa-masa mendatang, dan ⁽⁴⁾ untuk merespon persoalan pendidikan masyarakat yang semakin kompleks.
- P14-St2 : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam dewan masyayikh adalah; ⁽¹⁾ untuk mempersatukan pesantren-pesantren daerah didalam satu dilingkungan pesantren, ⁽²⁾ untuk wadah bermusyawarah memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada kyai muda,

⁽³⁾ untuk pencapaian pemahaman ma'na waratsatul 'anbiyah dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan bersama-sama.

P15-St3 : Beberapa tujuan yang menjadi ghirah pelebagaan kepemimpinan kolektif dalam pola majlis keluarga sebagai dewan syura, yaitu; ⁽¹⁾ untuk mempersatukan keluarga garis keturunan seorang kyai, ⁽²⁾ untuk melibatkan (partisipasi) pengurus dalam mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, ⁽³⁾ untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik dan program yang berkesinambungan, ⁽⁴⁾ untuk membangun kuat sebagaimana layaknya bangunan antara satu bagian dengan lainnya saling menguatkan sehingga tercipta loyalitas dalam berorganisasi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor internal dan faktor eksternal kyai. Faktor internal kyai diantaranya adalah; 1) Faktor kepribadian. Kepribadian para kyai di pesantren merupakan keistimewaan (*maziyah*) masing-masing sebagai karuani Allah swt., yang secara *herediter* di wariskan para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi, mengayomi-mengasuh, memimpin, perilaku keulama'an, perjuangan (*jihad*), ahli hukum (*fiqh*), pemimpin spiritual-kesufian, keistiqamahan dalam beribadah, inovatif dalam perintisan pendidikan *diniyah*, pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dan merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, kesederhanaan, kebudayawanann. etos pengetahuan (*'ilm*), dan kerja sosial (*amal*). Kepribadian yang demikian ini kemudian menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah

santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai sebagai ketaatan tanpa batas.

2). Faktor pengalaman. Pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, bertaraf nasional maupun internasional sangat mempengaruhi terhadap perilaku memimpin di dalam pesantren.

3) Faktor pendidikan formal kyai yang memadai. Pendidikan kyai baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal, maupun pendidikan non-formal kepesantrenan dan organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi terhadap perilaku kyai dalam memimpin pesantren.

Faktor eksternal kyai diantaranya adalah; 1). Faktor keyakinan masyarakat pesantren (*milliu*) pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai *akhlaqul-karimah* diantara komunitas pesantren, secara kemanusiaan kepada Tuhannya, secara kemanusiaan kepada manusia-yang muda kepada yang lebih tua, termasuk kepada lingkungan.

2). Faktor keyakinan pada psrinsip kontinuitas masyarakat pesantren melalui program pemberdayaan manajemen Sumber Daya Insani (SDI), penguatan basis manajemen syariah (*mu'amalah*) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran serta *participatory training* dalam upaya pengembangan Pesantren yang bertujuan memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan *problem solving* yang bersifat *idarah khasah* untuk pengembangan kapasitas pengelolaan pesantren dimasa-masa yang akan datang.

Uraian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kolektif dalam pesantren diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut :

- P16-St1 : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor kepribadian para kyai di pesantren sebagai keistimewaan (*maziah*) yang di wariskan para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat, kemampuan mengayomi dalam mengasuh dan memimpin, kemampuan dalam mengembangkan keilmuan, ⁽²⁾ Faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, dan ⁽³⁾ Faktor pendidikan formal kyai yang memadahi, baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal-kepesantrenan maupun non formal organisasi kemasyarakatan.
- P17-St2 : Perilaku kepemimpinan kolektif didukung oleh beberapa faktor, yaitu; (1) Faktor lingkungan sosial faham keagamaan sunni-syafi'iyah yang masih rigid dan tradisional menjadi ideologis pesantren, (2) Faktor kepribadian dalam membina kerekatan famili dan kekeluargaan sebagai asas bertoleransi masih tetap terjaga, sehingga menjadi prinsip utama dalam kebersamaan, dan (3) Faktor keyakinan pada prinsip kontinuitas melalui participatory training dalam upaya pengembangan SDM-Pesantren sehingga memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan problem solving melalui program pelatihan-pelatihan ilmu manajemen yang bersifat idarah khasah, (4) Faktor keyakinan pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai akhlaqul-karimah diantara komunitas pesantren dari yang muda kepada yang lebih tua. (5) Faktor pendidikan kyai muda yang relatif memadahi.
- P18-St3 : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor, yaitu; (1) Faktor yang diciptakan berupa program pemberdayaan manajemen SDM, penguatan basis manajemen syariah (mu'amalah) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, dan pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran moderen. (2) Faktor kepribadian para kyai secara herois menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai, yaitu perilaku keterbukaan relasi kyai dan santri yang lebih familiar, ketaatan tanpa batas pada kyai terdahulu berdasarkan keistimewaan para masyayikh sebagai sosok pejuang Islam, ahli hukum (fiqh), pemimpin sufi, istiqomah beribadah dan

merupakan raja dari para wali Allah SWT., inovatif dalam perintis pendidikan formal diniyah, pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dalam merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, pribadi sederhana dan pemberi nasehat (taushiyah), kebudayawanann dan kelama'an. Faktor-faktor keperibadian berupa etos pengetahuan ('ilm), jihad (perjuangan), dan kerja (amal) para masyayikh ini menjadi visi kepribadian dan kepemimpinan pengasuh di pesantren.

3. Peran kepemimpinan kolektif pesantren dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim

a. Proses pengabilan keputusan

Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisitif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan, sehingga setiap biro dan lembaga bidang di pesantren merasa terlibat secara emosional, yang di mulai dari tingkatan *majlis kyai*, *majlis* pengasuh putri selaku (*amir*), *majlis a'wan* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian.

Musyawahar menyangkut keputusan yang bersifat tehnis (*'ammah*) dalam bidang kekeluargaan, senantiasa dilakukan melalui forum informal, insidentil, *bèk-rèmbèk* dan *bahtsul masa'il al-'ammah*. Sedangkan musyawarah yang menyangkut persoalan pendidikan, pembelajaran dan hukum, keagamaan dan *aqidah*, di pesantren dilakukan melalui proses sosialisasi dan forum formal, *bahtsu al- masa'il al-diniyah wa al-ijtima'iyah* serta melalui kuliyyah *syari'ah*.

Musyawahar sebagai proses pengambilan keputusan disebagian pesantren, mikanesmenya telah diatur dalam Tata Kerja Kepengurusan sebagai

norma berkoordinasi vertikal maupun horisontal, serta kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Sawal tahun hijriyah dan telah tertulis secara formal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai dengan Berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren, sehingga partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren senantiasa tercipta keputusan kolektif.

Uraian tentang proses pengambilan keputusan di pesantren sebagaimana diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut :

P19-St1 : *Pertama*; Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan *dewan riasah*, *majlis* pengasuh putri selaku pemerintag (*amir*), *majlis a'wan* selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana.

Kedua; Keputusan ditingkat *dewan riasah* bergantung pada kekuasaan (*power*) para kyai sebagai sosok yang terpercaya, kharisma, konsistensi dan budaya pesantren.

Ketiga; Partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren dilaksanakan melalui forum dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan baik dimasing-masing biro dan lembaga, serta antar lembaga sehingga senantiasa tercipta keputusan kolektif.

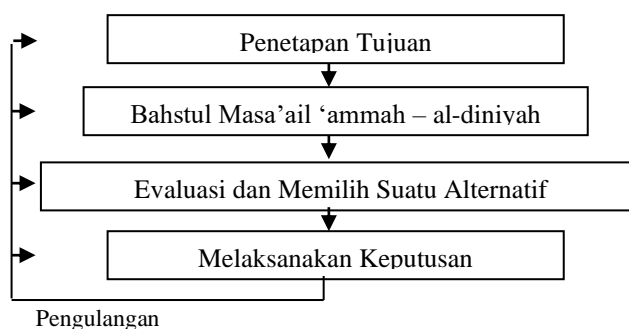
P20-St2 : Perilaku pengambilan keputusan di pesantren dilakukan melalui budaya “*bék-rèmbèk*” (musyawarah informal) pada setiap ba'da sholat jum'a di masjid jamik pesantren untuk

memecahkan persoalan-persoalan kekeluargaan, serta melalui proses kegiatan musyawarah formal yang dikemas dalam tradisi *batsul masa'il 'ammah* atas mufakat.

P21-St3 : *Pertama*; Pengambilan keputusan di pesantren dilakukan berdasarkan kebutuhan dan musyawarah yang diatur dalam buku Tata Kerja pengurus baik tingkat pengurus harian maupun pengurus pleno sebagai wahana koordinasi vertikal maupun horisontal untuk menjabarkan program-program yang ada dengan prosedur dan ketentuan awal melalui *bahtsul masa'il* dan kuliah *Syari'ah*. Keputusan menyangkut pendidikan dan pembelajaran di pesantren melalui proses sosialisasi dalam *bahtsu masa'il al-Diniyah*, dan *masa'il al-ijtima'iyah*.

Kedua; Proses kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan *Sawal* dan telah tertulis secara formal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun *Hijriyah*, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun *Hijriyah*, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren.

Proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan kolektif dalam pesantren dapat digambarkan sebagai berikut:



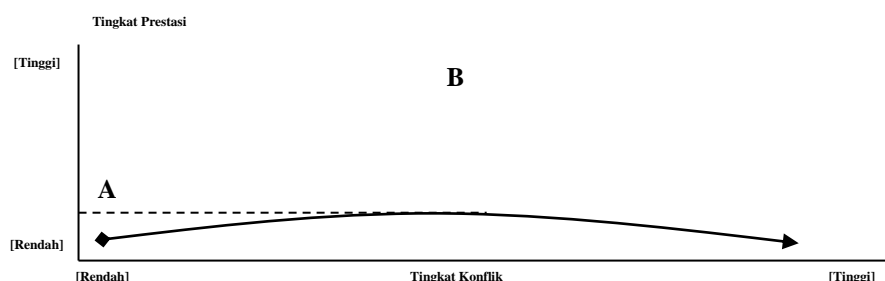
Gambar 5.3 : Proses Kebijakan dalam Pesantren

b. Proses pengendalian konflik

Konflik dalam konteks pesantren, diartikan sebagai kesalah fahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan perundangan pada kalangan internal *majlis kyai* maupun ditingkat kepengurusan pesantren.

Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, intermediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidul bai'ah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegakan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren. Disebagaian pesantren, proses penanganan konflik di tingkat *majelis*, mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus pesantren.

Tingkat konflik yang terjadi dalam Pondok Pesantren dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5. 4 : Tingkat konflik dalam Pondok Pesantren

Uraian tentang proses penyelesaian konflik diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut :

P22-St1 : Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegakan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren.

P23-St2 : *Pertama*; Tradisi pengendalian konflik di Pesantren dilakukan melalui proses klarifikasi (*tabayyun*) ditingkat dewan masyayikh, pengurus pesantren dan yayasan.

Kedua; Konflik dalam konteks pesantren diartikan sebagai kesalah fahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan undang-undang pada kalangan internal majlis keluarga maupun ditingkat kepengurusan pesantren.

P24-St3 : Pengendalian dan penanganan konflik dalam pesantren dilakukan melalui proses masing-masing bagian di tingkatan atau level dalam kepenurusan, baik di jajaran majelis keluarga, maka penanganannya di tingkat majelis yang mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus.

c. Proses pembangunan tim

Diatas telah disebutkan bahwa salah satu upaya penegakan menciptakan soliditas dikalangan pesantren adalah penegakan (*suprimasi*) hukum dan *syaria'h*. Ada beberapa cara lain yang dikembangkan dipesantren dalam pembangunan tim (*team building*) ini, diantaranya adalah; (a) melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai (istri-istri kyai) dalam melaksanakan program pesantren, (b) melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya '*idain* (*sholat sunnah idul fitrih dan idul ahdha*) dua kali dalam setahun, (c) melalui

komunikasi informal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*), (d) melalui kegiatan Apel pagi sebagaimana disebagai pesantren (*sholat sunnah dhuha berjamaah*) menjadi tradisi dan sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren, dan (e) dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi honor (*bisyaroh*) serta riwed (*tabsyier*).

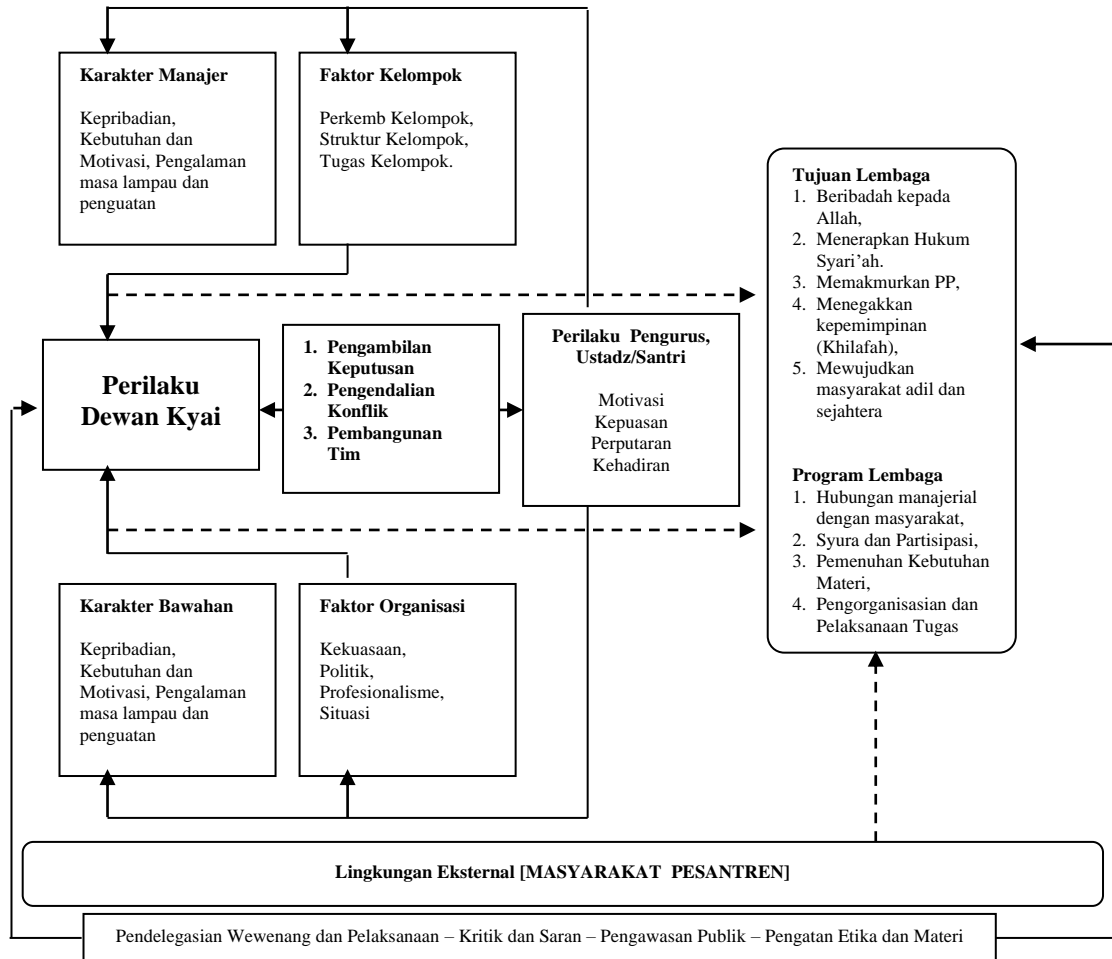
Uraian tentang proses pembangunan tim dalam konteks manajerial pesantren diatas didasarkan pada temuan penelitian dari ketiga situs sebagai berikut :

- P25-St1 : Pembangunan tim senantiasa dilakukan melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai dalam melaksanakan program pesantren.
- P26-St2 : Pembangunan tim di pesantren dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya 'idain (sholat sunnah idul fitrih dan idul ahdha).
- P27-St3 : *Pertama*; Dalam membangun tim di pesantren selama ini dilakukan melalui komunikasi infformal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*), serta melalui kegiatan apel pagi (*sholat dhuha berjamaah*) menjadi tradisi sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren.

Kedua; Selain melalui komunikasi yang aktif dan terbuka, dalam setiap acara pelantikan pengurus dan asatidz diaawali dengan kotrak kerja baik yang menyangkut etika, maupun finansial yang diterima sebagai imbalan atau honor (*bisyaroh*) sehingga loyalitas mereka dapat terukur dan terpantau.

Berdasarkan temuan penelitian secara umum diatas, gambarkan perilaku kepemimpinan kolektif dalam konteks Pondok Pesantren dapat

memberikan motivasi dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren sebagai berikut:



Gambar 5.4 : Perilaku kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, Proses pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren

Tabel 5.1 temuan penelitian pada masing-masing situs (St. 1, 2, dan 3)

Substansi	Temuan situs 1 Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Kota Garam I Sumenep	Temuan situs 2 Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk Kota Garam 2 Sumenep	Temuan situs 3 Pesantren Bani-Basyaiban Kraton Kota Santri Pasuruan
1. Perilaku Kepemimpinan			
a. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren	Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang diasuh dan di pimpin oleh para beberapa kyai dalam lembaga <i>dewan riasah</i> di bantu oleh <i>majlis pengasuh</i> putri dan <i>majlis a'wan</i> sebagai pelaksana harian	Perilaku kepemimpinan dan kepengasuhan kolektif di pesantren pada mulanya tercipta secara kultural dan terstruktur dalam <i>dewan masyayikh</i> yang beranggotakan beberapa kyai berdasarkan senioritas, dibantu oleh pengurus harian pesantren yang berasal dari kyai muda kerabat, serta dibantu oleh pengurus yayasan yang berasal dari santri alumni senior.	Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang di pimpin oleh beberapa para kyai dalam lembaga <i>majlis keluarga</i> yang di bantu oleh pengurus pleno dan pengurus harian sebagai pelaksana program pesantren.
b. Kedudukan majlis kyai	Kedudukan <i>dewan riasah</i> sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai ^(a) <i>nadhir</i> wakaf dan aset pesantren, ^(b) dan sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren.	Kedudukan <i>majlis masyayikh</i> sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa kyai senior di pesantren mempunyai tugas; ^(a) sebagai pengasuh pesantren-pesantren daerah, dan ^(b) sebagai pembina pengurus harian pesantren dan pengurus yayasan.	Kedudukan <i>majlis keluarga</i> adalah sebagai lembaga kepemimpinan merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi ⁽¹⁾ sebagai pengasuh, ^(b) sebagai peletak dasar-dasar kepesantrenan, dan ^(c) penentu kebijakan.

	<p>Fungsi pembinaan <i>dewan riasah</i> dipesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengontrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.</p>	<p>Kedudukan pengurus harian pesantren merupakan fungsionaris pesantren dalam melaksanakan program kepesantrenan. Sedangkan kedudukan pengurus yayasan sebagai badan otonom bertugas menangani asset kekayaan dan waqaf pesantren, serta menangani usaha permodalan dan ekonomi pesantren.</p>	<p>Kedudukan pengurus harian sebagai kepanjangan tangan dari <i>majlis keluarga</i> dan mempunyai tugas; ^(a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, ^(b) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, ^(c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh <i>majlis keluarga</i>, ^(d) menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, ^(e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, ^(f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada <i>majlis keluarga</i> serta mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan ^(g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.</p>
--	---	--	---

	<p>Kedudukan <i>majlis</i> pengasuh putri dalam membantu <i>dewan riasah</i>, mempunyai tugas yang sama dengan <i>dewan riasah</i> khusus dilingkungan ke-santri-putrian di pesantren putri, yaitu ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengontrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.</p>		<p>Kedudukan pengurus pleno mempunyai fungsi pertimbangan dan pengawasan mempunyai tugas dan kewajiban; ^(a) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, ^(b) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ^(d) menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, ^(e) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, ^(f) berhak mendapatkan jatah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan ditetapkan dalam APB-Pesantren dengan melalui prosedur yang ditetapkan ^(g) hanya berhak menandatangani surat-surat intern pesantren saja.</p>
--	--	--	--

	<p>Kedudukan <i>majlis a'wan</i> sebagai pelaksana harian dari <i>dewan riasah</i> di pesantren mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada <i>dewan ri'asah</i>.</p>		
<p>c. Perilaku kepemimpinan kolektif</p>	<p>Kolektivitas kepemimpinan dalam <i>dewan riasah</i> berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan partisipasi, hal ini karena adanya kepercayaan (<i>trust</i>) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh <i>dewan riasah</i>, serta adanya saling berkaitan antara <i>dewan riasah</i> sebagai lembaga pengontrol dan <i>majlis a'wan</i> sebagai pelaksana kebijakan berdasarkan fungsi, tugas dan wewenang masing-masing lembaga.</p>	<p>Kolektivitas kepemimpinan dalam <i>dewan masyayikh</i> berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan demokratis-paternalistik, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebaaian anggota <i>dewan masyayikh</i> atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreatifitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan.</p>	<p>Kolektivitas kepemimpinan dalam <i>majlis keluarga</i> berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan delegatif, karena adanya kepercayaan (<i>trust</i>) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh <i>majlis keluarga</i> sebagai lembaga tertinggi dan penjaga <i>aqidah</i> santri pada pengurus pleno dan pengurus harian pesantren.</p>

Substansi	Temuan situs 1 Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Kota Garam I Sumenep	Temuan situs 2 Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk Kota Garam 2 Sumenep	Temuan situs 3 Pesantren Bani-Basyaiban Kraton Kota Santri Pasuruan
2. Sumber Otoritas dan Ghirah dalam Kepemimpinan			
Kolektif a. Sumber otoritas dalam kepemimpinan	Kewenangan <i>dewan riasah</i> sebagai representasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama para kyai pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini kyai berupa kharisma.	Kewenangan <i>dewan masayayikh</i> sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif bersumber dari kharisma agama kyai dan nilai-nilai pesantren yang diyakini, serta bersumber dari kesepakatan bersama para kyai melalui musyawarah.	Kewenangan <i>majlis keluarga</i> sebagai representasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran pada norma-norma yang diletakan bersama para pendahlu kyai, serta bersumber dari kharisma kyai pendahulu yang menjadi anutan secara kolektif kyai yang berasal dari nilai-nilai agama (islam) klasik.
b. <i>Ghirah</i> kepemimpinan kolektif	Beberapa tujuan yang menjadi <i>ghirah</i> pelebagaan kepemimpinan kolektif dalam pola <i>dewan ri'asah</i> , yaitu ⁽¹⁾ tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam membagi tugas dan kekuasaan, ⁽²⁾ menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan, ⁽³⁾ tuntutan sosial terhadap kepedulian-kesinambungan pesantren dimasa-	Beberapa tujuan yang menjadi <i>ghirah</i> pelebagaan kepemimpinan kolektif dalam <i>dewan masyayikh</i> adalah; ⁽¹⁾ untuk mempersatukan pesantren-pesantren daerah didalam satu dilingkungan pesantren, ⁽²⁾ untuk wadah bermusyawarah memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada kyai muda, ⁽³⁾ untuk pencapaian pemahaman ma'na <i>waratsatul 'anbiyah</i> dalam	Beberapa tujuan yang menjadi <i>ghirah</i> pelebagaan kepemimpinan kolektif dalam pola <i>majlis keluarga</i> sebagai <i>dewan syura</i> , yaitu; (1) untuk mempersatukan keluarga garis keturunan seorang kyai, (2) untuk melibatkan (partisipasi) pengurus dalam mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, (3) untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (<i>berjama'ah</i>) kepada para santri secara

	masa mendatang, dan ⁽⁴⁾ untuk merespon persoalan pendidikan masyarakat yang semakin kompleks.	konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (<i>maziyah</i>) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan bersama-sama.	sistemik dan program yang berkesinambungan, ⁽⁴⁾ untuk membangun kuat sebagaimana layaknya bangunan antara satu bagian dengan lainnya saling menguatkan sehingga tercipta loyalitas dalam berorganisasi.
c. Faktor pendukung kepemimpinan kolektif	Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor kepribadian para kyai di pesantren sebagai keistimewaan (<i>maziah</i>) yang diwariskan para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat, kemampuan mengayomi dalam mengasuh dan memimpin, kemampuan dalam mengembangkan keilmuan, ⁽²⁾ Faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, dan ⁽³⁾ Faktor pendidikan formal kyai yang memadahi, baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal-kepesantrenan maupun non formal organisasi kemasyarakatan.	Perilaku kepemimpinan kolektif didukung oleh beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor lingkungan sosial faham keagamaan <i>sunni-syafi'iyah</i> yang masih rigid dan tradisional menjadi ideologis pesantren, ⁽²⁾ Faktor kepribadian dalam membina kerekatan famili dan kekeluargaan sebagai asas bertoleransi masih tetap terjaga, sehingga menjadi prinsip utama dalam kebersamaan, dan ⁽³⁾ Faktor keyakinan pada prinsip kontinuitas melalui <i>participatory training</i> dalam upaya pengembangan SDM-Pesantren sehingga memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan <i>problem solving</i> melalui program pelatihan-pelatihan ilmu manajemen yang bersifat <i>idarah khasah</i> , ⁽⁴⁾ Faktor keyakinan pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai	Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾ Faktor yang diciptakan berupa program pemberdayaan manajemen SDM, penguatan basis manajemen syariah (<i>mu'amalah</i>) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, dan pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran moderen. ⁽²⁾ Faktor kepribadian para kyai secara herois menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai, yaitu perilaku keterbukaan relasi kyai dan santri yang lebih familiar, ketaatan tanpa batas pada kyai terdahulu berdasarkan keistimewaan para masyayikh sebagai sosok pejuang Islam, ahli hukum (<i>fiqh</i>), pemimpin sufi, istiqomah beribadah dan merupakan raja dari para wali Allah SWT., inovatif dalam perintis pendidikan formal <i>diniyah</i> ,

		<i>akhlaqul-karimah</i> diantara komunitas pesantren dari yang muda kepada yang lebih tua. (5) Faktor pendidikan kyai muda yang relatif memadai.	pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dalam merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, pribadi sederhana dan pemberi nasehat (<i>taushiyah</i>), kebudayawanann dan kelama'an. Faktor-faktor keperibadian berupa etos pengetahuan (<i>'ilm</i>), jihad (<i>perjuangan</i>), dan kerja (<i>amal</i>) para <i>masyayikh</i> ini menjadi visi keperibadian dan kepemimpinan pengasuh di pesantren.
Substansi	Temuan situs 1 Pesantren Bani-Djauhari Prenduan Kota Garam I Sumenep	Temuan situs 2 Pesantren Bani-Syarqawi Guluk-Guluk Kota Garam 2 Sumenep	Temuan situs 3 Pesantren Bani-Basyaiban Kraton Kota Santri Pasuruan
3. Proses Pengambilan Keputusan, Pengendalian Konflik, dan Pembangunan Tim			
a. Perilaku Pengambilan Keputusan	Perilaku pengambilan keputusan (<i>deseson making</i>) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisitif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya	Perilaku pengambilan keputusan di dilakukan melalui budaya "bèk-rèmbèk" (musyawarah informal) pada setiap ba'da sholat jum'a di masjid jamik pesantren untuk memecahkan persoalan-persoalan	Perilaku pengambilan keputusan di pesantren dilakukan berdasarkan kebutuhan dan musyawarah yang diatur dalam buku Tata Kerja pengurus baik tingkat pengurus harian maupun pengurus pleno sebagai wahana

	gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan <i>dewan riasah</i> , <i>majlis</i> pengasuh putri selaku pemerintag (<i>amir</i>), <i>majlis a'wan</i> selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana.	kekeluargaan, serta melalui proses kegiatan musyawarah formal yang dikemas dalam tradisi <i>batsul masa'il 'ammah</i> atas mufakat.	koordinasi vertikal maupun horisontal untuk menjabarkan program-program yang ada dengan prosedur dan ketentuan awal melalui <i>bahtsul masa'il</i> dan kuliah Syari'ah. Keputusan menyangkut pendidikan dan pembelajaran di pesantren melalui proses sosialisasi dalam <i>bahtsu masa'il al-Diniyah</i> , dan <i>masa'il al-ijtima'iyah</i> .
	Keputusan ditingkat <i>dewan riasah</i> bergantung pada kekuasaan (<i>power</i>) para kyai sebagai sosok yang terpercaya, kharisma, konsistensi dan budaya pesantren.		Proses kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Sawal dan telah tertulis secara formnal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren.
	Partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren dilaksanakan melalui forum dan		Konflik dalam konteks pesantren diartikan sebagai kesalah fahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman

	rapat mingguan, bulanan, dan tahunan baik dimasing-masing biro dan lembaga, serta antar lembaga sehingga senantiasa tercipta keputusan kolektif.		keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan undang-undang pada kalangan internal <i>majlis keluarga</i> maupun ditingkat kepengurusan pesantren.
b. Proses penyelesaian konflik	Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (<i>tabayyun</i>), proses ikrar dan perjanjian (<i>tajdidun niyah</i>) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (<i>mahkamah</i>) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegagan <i>syaria'h</i> dan hukum (<i>suprimasi</i>) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren.	penyelesaian konflik di Pesantren dilakukan melalui proses klarifikasi (<i>tabayyun</i>) ditingkat <i>dewan masyayikh</i> , pengurus pesantren dan yayasan.	<i>Pertama</i> ; Penyelesaian dan penanganan konflik dalam pesantren dilakukan melalui proses masing-masing bagian di tingkatan atau level dalam kepenurusan, baik di jajaran <i>majelis keluarga</i> , maka penanganannya di tingkat <i>majelis</i> yang mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus.

<p>c. Proses pembangunan tim</p>	<p>Pembangunan tim senantiasa dilakukan melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai dalam melaksanakan program pesantren.</p>	<p>Pembangunan tim di pesantren dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya 'idain (sholat sunah idul fitrih dan idul ahdha).</p>	<p>Pembangunan tim di pesantren selama ini dilakukan melalui komunikasi infformal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (<i>yaumiyah</i>), mingguan (<i>usbu'iyah</i>), dan bulanan (<i>syahriyah</i>), serta melalui kegiatan apel pagi (sholat dhuha berjamaah) menjadi tradisi sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren. <i>Kedua</i>; Selain melalui komunikasi yang aktif dan terbuka, dalam setiap acara pelantikan pengurus dan asatidz diaawali dengan kotrak kerja baik yang menyangkut etika, maupun finansial yang diterima sebagai imbalan atau honor (<i>bisyaroh</i>) sehingga loyalitas mereka dapat terukur dan terpantau.</p>
----------------------------------	--	--	---

Tabel 5.2 Temuan penelitian pada lintas situs (dari St. 1, 2, dan 3)

NO	Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren
A	F. 1 : Perilaku Kepemimpinan
1	Perilaku kepemimpinan (<i>leadership style</i>) dan kepengasuhan (<i>parenting style</i>) kolektif di suatu pesantren semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, secara lamban tapi pasti (<i>silent revolution</i>) kemudian berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi kyai-kyai atau " <i>majlis kyai</i> " memimpin pesantren dan mengasuh santri secara bersama-sama (<i>berjemaah</i>) berdasarkan kyai senior dari garis keturunan yang sekupuk (<i>kinshpi</i>), dimana dalam menjalankan kepemimpinan dan kepengasuhannya dibantu oleh para kyai muda (<i>majlis a'wan</i>) serta sebagian dibantu oleh para nyai sebagai istri-istri kyai (<i>majlis pengasuh putri</i>).
2	<i>Majlis kyai</i> sebagai lembaga kepemimpinan dan kepengasuhan kolektif di pesantren mempunyai kedudukan lembaga tertinggi dan secara umum berfungsi; ⁽¹⁾ sebagai <i>nadhir</i> wakaf dan aset pesantren, ⁽²⁾ sebagai pembina pengurus harian dan pengurus yayasan, ⁽³⁾ sebagai penjaga aqidah dan dasar-dasar kepesantrenan, dan ⁽⁴⁾ sebagai penentu kebijakan tertinggi.
3	<i>Majlis kyai</i> secara fungsional-pembinaan di pesantren terhadap pengurus harian dan pengurus yayasan mempunyai tugas-tugas utama; ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama di pesantren, baik secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.
4	Para nyai atau <i>majlis pengasuh putri</i> di pesantren sebagian berperan membantu <i>majlis kyai</i> yang mempunyai tugas sama dengan <i>majlis kyai</i> khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri dan keputrian di pesantren putri, yaitu ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.
5	Kedudukan <i>majlis a'wan</i> dan pengurus pleno sebagai ekspesio dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantor pesantren. (1) Dalam tugasnya sebagai badan pertimbangan yaitu; (a) sebagai lembaga pengawasan, (b) sebagai lembaga konsultasi (c) sebagai bagian dari pengurus yayasan, ^(d) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, ^(e) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ^(f) menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, ^(g) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, ^(h) berhak mendapatkan jatah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan ditetapkan dalam APB-Pesantren dengan melalui prosedur yang ditetapkan ⁽ⁱ⁾ hanya berhak

	<p>menandatangani surat-surat intern pesantren saja dan bertanggung jawab kepada <i>majlis kyai</i>. (2) Sebagai pelaksana harian di kantor (<i>idarah 'ammah</i>) pesantren, <i>majlis a 'wan</i> dan pengurus pleno mempunyai tugas; ^(a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, ^(b) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, ^(c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh <i>majlis keluarga</i>, ^(d) menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, ^(e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, ^(f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada <i>majlis keluarga</i> serta mengajukan mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan ^(g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.</p>
6	<p>Kolektivitas kepemimpinan dalam <i>majlis kyai</i> terdapat tiga kecenderungan bergantung pada kapasitas peran dan otoritas yang penuh para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai unior dan para pengurus, sehingga perilaku kepemimpinan yang dapat di ketahui dari pesantren adalah; ⁽¹⁾ kepemimpinan demokratis-partisipatif, hal ini karena adanya kepercayaan (<i>trust</i>) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh <i>majlis kyai</i>, serta adanya saling berkaitan (<i>connection</i>) antara <i>majlis kyai</i>, sebagai lembaga tertinggi, <i>majlis a 'wan</i> sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola asset pesantren. ⁽²⁾ perilaku kepemimpinan otokratis-paternalistik, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagaimana anggota <i>dewan kyai</i> atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus. ⁽³⁾ perilaku kepemimpinan <i>laissezffaire-delegatif</i>, karena adanya kepercayaan (<i>trust</i>) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh <i>majlis kyai</i> sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakekatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno, sedangkan kyai berperan sebagai penjaga <i>aqidah</i> pesantren.</p>
B	F. 2 : Sumber Otoritas dan Ghirah dalam Kepemimpinan Kolektif
1	<p>Kewenangan <i>majlis kyai</i> sebagai representasi kepemimpinan kolektif di pesantren berasal dari beberapa sumber; (1) kesadaran kolektif para kyai terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah. (2) keyakinan personal beberapa kyai terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya pesantren berupa Panca Jiwa Pesantren, baik yang diderivasi dari sosial agama, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kyai.</p>
2	<p>Terdapat beberapa tujuan beragam yang menjadi <i>ghirah</i> pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam pola <i>majlis kyai</i> di pesantren</p>

	<p>adalah, yaitu; ⁽¹⁾ tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam mempersatukan kyai-kyai di pesantren-daerah agar terdapat pembangian tugas yang jelas, ⁽²⁾ menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama dan melibatkan pengurus dalam mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, ⁽³⁾ untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (<i>berjama'ah</i>) kepada para santri secara sistemik dan program yang berkesinambungan, ⁽⁴⁾ untuk pencapaian pemahaman ma'na <i>waratsatul 'anbiya'</i> dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (<i>maziyah</i>) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan bersama-sama.</p>
3	<p>Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung beberapa dua faktor internal dan faktor eksternal kyai. Faktor internal kyai diantaranya adalah; ⁽¹⁾ Faktor kepribadian para kyai di pesantren merupakan keistimewaan (<i>maziah</i>) masing-masing sebagai karuani Allah swt., yang di wariskan (<i>herediter</i>) para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi, mengayomi- mengasuh, memimpin, keulamaan, perjuangan (<i>jihad</i>), ahli hukum (<i>fiqh</i>), pemimpin spiritual-kesufian, keistiqamahan dalam beribadah, inovatif dalam perintisan pendidikan <i>diniyah</i>, pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dan merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, kesederhanaan, kebudayawanann. etos pengetahuan (<i>'ilm</i>), jihad (<i>perjuangan</i>), dan kerja (<i>amal</i>). Kepribadian yang demikian ini kemudian menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di pesantren sehingga secara herois menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai sebagai ketaatan tanpa batas ⁽²⁾ Faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, bertaraf nasional maupun internasional. ⁽³⁾ Faktor pendidikan formal kyai yang memadahi, baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal, maupun pendidikan non-formal kepesantrenan dan organisasi kemasyarakatan. Faktor eksternal kyai diantaranya adalah; ⁽¹⁾ Faktor keyakinan masyarakat pesantren (<i>miliu</i>) pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai <i>akhlaqul-karimah</i> diantara komunitas dari manusia kepada Tuhannya, dari manusia kepada manusia-yang muda kepada yang lebih tua. ⁽²⁾ keyakinan pada psrinsip kontinuitas masyarakat pesantren melalui program pemberdayaan manajemen SDM, penguatan basis manajemen syariah (<i>mu'amalah</i>) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran serta <i>participatory training</i> dalam upaya pengembangan SDM-Pesantren yang bertujuan memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan <i>problem solving</i> bersifat <i>idarah khasah</i>,</p>
C	F. 3 : Proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim
1	<p>Pengambilan keputusan (<i>deseson making</i>) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisitif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan <i>majlis kyai</i>, <i>majlis</i> pengasuh putri selaku (<i>amir</i>), <i>majlis a'wan</i> dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus</p>

	<p>pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian. Musyawarah menyangkut keputusan yang bersifat teknis (<i>'ammah</i>) dalam bidang kekeluargaan, dilakukan melalui forum informal-insidentil, <i>bék-rèmbèk</i> dan <i>bahtsul masa'il al-ammah</i>. Sedangkan yang menyangkut persoalan pendidikan, pembelajaran dan keagamaan di pesantren dilakukan melalui proses sosialisasi dan forum formal, <i>bahtsu masa'il al-diniyah wa al-ijtima'iyah</i> dan kuliah <i>syari'ah</i>.</p> <p>Musyawarah sebagai proses pengambilan keputusan disebagian pesantren, mikanesmenya telah diatur dalam Tata Kerja kepengurusan sebagai norma berkoordinasi vertikal maupun horisontal sebagaimana kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Sawal dan telah tertulis secara formal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren, sehingga partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren seantiasa tercipta keputusan kolektif.</p>
2	<p>Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (<i>tabayyun</i>), proses ikrar dan perjanjian (<i>tajdidun niyah</i>) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (<i>mahkamah</i>) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegagan <i>syaria'h</i> dan hukum (<i>suprimasi</i>) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren. Disebagaian pesantren proses penanganan konflik di tingkat <i>majelis</i>, mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus pesantren.</p>
3	<p>Ada beberapa cara yang dikembangkan dipesantren dalam pembangunan tim (<i>team building</i>), diantaranya adalah; ⁽¹⁾ melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai (istri-istri kyai) dalam melaksanakan program pesantren, ⁽²⁾ melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya <i>'idain</i> (sholat sunah idul fitrih dan idul ahdha) dua kali dalam setahun, ⁽³⁾ melalui komunikasi informal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (<i>yaumiyah</i>), mingguan (<i>usbu'iyah</i>), dan bulanan (<i>syahriyah</i>), serta melalui kegiatan, ⁽⁴⁾ apel pagi (sholat dhuha berjamaah) menjadi tradisi dan sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren, ⁽⁵⁾ dan dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi honor (<i>bisyaroh</i>) yang memadahi.</p>

BAB VI

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan pembahasan temuan penelitian dengan melakukan analisis empirik dan teoritik mengacu pada tema yang dihasilkan dari seluruh fokus penelitian yaitu; (1) kepemimpinan kolektif pesantren meliputi; (a) perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren, (b) kedudukan *majlis kyai*, (c) perilaku kepemimpinan. (2) Sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif, meliputi; (a) sumber otoritas kepemimpinan kolektif, (b) *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif, (c) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan. (3) Proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim, meliputi; (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengendalian konflik, (c) proses pembangunan tim.

Uraian selengkapnya dari masing-masing tema, akan di diskusikan dengan beberapa teori yang relevan, dan dapat disajikan sebagaimana berikut ini :

A. Perilaku Kepemimpinan

1. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren

Berdasarkan uraian pada temuan-temuan hasil penelitian pada bab sebelumnya, terdapat tema yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan di pesantren yaitu :

Pertama; Kepemimpinan kolektif pesantren adalah suatu organisasi kyai-kyai yang kemudian disebut "*majlis kyai*" yang memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*berjemaah*) atau *collective* yang didasarkan pada keseniouran (*masyayikh*) dari garis kekerabatan (*kinship*).

Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, *majlis kyai* dibantu oleh para kyai muda (*majlis a'wan*), pengurus pleno dan para *nyai* (istri-istri kyai) dalam *majlis* pengasuh putri.

Majlis kyai di pesantren, adalah lembaga tertinggi yang secara umum berfungsi sebagai *nadhir* wakaf dan aset pesantren, sebagai pembina pengurus harian dan yayasan, sebagai penjaga *aqidah* dan *qaidah* kepesantrenan, serta sebagai penentu kebijakan.

Kesimpulan tema tersebut dirumuskan berdasarkan pernyataan temuan penelitian yang ada pada situs 1 (St1) sebagai berikut :

- P1 : Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang diasuh dan di pimpin oleh beberapa kyai dalam lembaga *dewan riasah* di bantu oleh *majlis* pengasuh putri dan *majlis a'wan* sebagai pelaksana harian. (St1)

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa perspektif kepemimpinan kolektif dipesantren adalah kepemimpinan bersama (*berjemaah*) atau *collectif* para *masyayikh* (dewan kyai) dari garis kekerabatan (*kinship*) dalam suatu organisasi kekayaan di pesantren.

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada 2 pernyataan temuan yang diperoleh dari hasil penelitian di dua situs yang lain sebagai berikut :

- P2 : Perilaku kepemimpinan dan kepengasuhan kolektif di pesantren pada mulanya tercipta secara kultural dan terstruktur dalam dewan masyayikh yang beranggotakan beberapa kyai berdasarkan senioritas, dibantu oleh pengurus harian pesantren yang berasal dari kyai muda kerabat, serta dibantu oleh pengurus yayasan yang berasal dari santri alumni senior. (St2)
- P3 : Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren adalah pesantren yang di pimpin oleh beberapa para kyai dalam lembaga *majlis keluarga* yang di bantu oleh pengurus pleno dan pengurus harian sebagai pelaksana program pesantren. (St3)

Perspektif kepemimpinan kolektif ini mendukung terhadap teori kepemimpinan yang relevan dimasa moderen ini. Sebagaimana Hembell dan Coon (1957) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah perilaku dari individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan (*share goal*) yang ingin dicapai bersama (*collective*).

Lebih jelas lagi, Abu Sinn (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah sistem dan bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada orang lain, melainkan ia juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin adalah bagian dari anggota masyarakat (*jema'ah*) yang saling berkontribusi, bertukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif.

Perspektif kepemimpinan kolektif di sebagian pesantren sebagaimana hasil penelitian ini, kiranya telah menjawab kekhawatiran masyarakat terhadap sistem kepemimpinan pesantren selama ini, sebagaimana pandangan Abd A'la (2006) bahwa manajemen (kepemimpinan) pesantren (meski tidak semua), selama ini dikelola seadanya dengan kesan menonjol pada penanganan individual dan bernuansa *kharismatik*.

Perilaku kepemimpinan kolektif pesantren sebagaimana dalam organisasi *dewan kyai* di atas membuat semakin yakin peneliti terhadap transformasi yang telah diperankan kyai pesantren, merupakan suatu perubahan (*silence revolution*) yang di yakini sebagai pengaruh *spirite* keagamaan. Hal ini telah diprediksikan Abdurrahman Wahid dalam Horikosi (1987), bahwa pada relasi sosio-kultural kyai dan masyarakat terdapat relasi-peran kreatif kyai sebagai pelopor perubahan sosial (*change agent*) dengan kapasitasnya, kyai mampu menawarkan agenda

perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya. Perkembangan peran sosial kyai dalam konteks pesantren secara kualitatif saat ini, merupakan bagian tradisi, budaya dan perilaku para pemimpinnya untuk mempertahankan hak hidup komunitasnya yang di tempa dengan *spirite* keagamaan yang dahsyat.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian untuk perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren, di peroleh temuan konseptual perspektif kepemimpinan kolektif dalam konteks pesantren yang diformulasikan dalam bentuk proposisi seperti berikut ini :

Proposisi mayor : Bahwa perspektif kepemimpinan kolektif pesantren semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan kyai-kyai yang kemudian disebut "*majlis kyai*" mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*berjemaah*) atau *collective* yang didasarkan pada seniouritas (*masyayikh*) dari garis kekerabatan (*kinship*).

Proposisi minor :

1. Para kyai di pesantren memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*berjemaah*) atau *collective* yang didasarkan pada keseniouran (*masyayikh*) dari garis kekerabatan (*kinship*).
2. Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, *majlis kyai* dibantu oleh para kyai muda (*majlis a'wan*), pengurus pleno dan para *nyai* (istri-istri kyai) dalam *majlis* pengasuh putri.
3. *Majlis kyai* di pesantren, adalah lembaga tertinggi yang secara umum berfungsi sebagai *nadhir* wakaf dan aset pesantren, sebagai pembina pengurus harian dan yayasan, sebagai penjaga *aqidah* dan *qaidah* kepesantrenan, serta sebagai penentu kebijakan.

2. Kedudukan *majlis kyai*

Kedua; Kedudukan *Majlis kyai* secara fungsional sebagai pembina bagi pengurus harian dan pengurus yayasan. *Majlis* pengasuh putri di pesantren, sebagian berperan dalam membantu *majlis kyai* dengan tugas yang sama dengan *majlis kyai*, khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri dan keputrian di pesantren

putri. Demikian juga kedudukan *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai *expetio* dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantror pesantren

Kesimpulan tersebut berasal dari pernyataan temuan penelitian yang terdapat pada situs 1 (St1) sebagai berikut :

P4-St1 *Pertama;* Kedudukan *dewan riasah* sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai ^(a) *nadhir* wakaf dan aset pesantren, ^(b) dan sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren. (St1)

Kedua : Fungsi pembinaan *dewan riasah* di pesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral. (St1)

Ketiga; Kedudukan *majlis* pengasuh putri dalam membantu *dewan riasah*, mempunyai tugas yang sama dengan *dewan riasah* khusus dilingkungan ke-santri-putrian di pesantren putri, yaitu ^(a) menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c) mengambil kebijakan, ^(d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e) membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral. (St1)

Keempat: Kedudukan *majlis a'wan* sebagai pelaksana harian dari *dewan riasah* di pesantren mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada *dewan ri'asah*. (St1)

Kedudukan *Majlis kyai* secara fungsional-pembinaan di pesantren terhadap pengurus harian dan pengurus yayasan mempunyai tugas-tugas utama, yaitu; (a) menyusun Garis-Garis Besar Kebijakan (GBK) Pesantren dan Yayasan, (b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama, baik secara internal dan eksternal pesantren, (c) mengambil kebijakan, (d) mengotrol pelaksanaan program

dan kebijakan, serta (e) membina Sumber Maya Insan Pesantren (SDIP) secara integral.

Para nyai dalam *majlis* pengasuh putri di pesantren, sebagian berperan membantu *majlis kyai* dan mempunyai tugas yang sama dengan *majlis kyai*, khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri dan keputrian di pesantren putri. Tugas-tugas yang dimaksud adalah (a) menyusun Garis-Garis Besar Kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, khususnya yang berkenaan dengan pesantren putri, (b) meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal dilingkungan pesantren putri, (c) mengambil kebijakan, (d) mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, serta (e) membina Sumber Daya Insan Pesantren (SDMP) putri secara integral.

Kedudukan *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai *expetio* dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantror pesantren. 1). Sebagai badan pertimbangan *majlis a'wan* dan pengurus pleno mempunyai tugas; (a) sebagai lembaga pengawasan, (b) sebagai lembaga konsultasi biro-biro pesantren, (c) sebagai bagian dari pengurus yayasan, (d) menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, (e) melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (f) menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, (g) mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, (h) berhak mendapatkan jatah pendanaan dan keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas-tugas dan program kerja sesuai dengan auran yang ditetapkan dalam APB-Pesantren dan melalui prosedur yang ditetapkan (i) pengurus pleno hanya hanya mempunyai hak

menandatangani surat-surat intern pesantren saja, serta tugas tersebut diatas harus dipertanggung-jawabkan dihadapan *majlis kyai*.

2). Sebagai pelaksana harian di kantor pesantren (*idarah 'ammah*), maka *majlis a'wan* dan pengurus pleno mempunyai tugas; (a) menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, (b) menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, (c) melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh *majlis keluarga*, (d) menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, (e) berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, (f) melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada *majlis keluarga* serta mengajukan mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan (g) menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian.

Dari uraian tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa kedudukan *majlis kyai* secara fungsional-pembinaan mempunyai tugas yang jelas. *Majlis pengasuh putri* mempunyai tugas yang sama dengan *majlis kyai* khusus untuk memimpin dan mengasuh santri putri dan keputrian di pesantren putri. Demikian juga *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai *expetio* dari lembaga pertimbangan pesantren dan pelaksana harian di kantror pesantren.

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada beberapa pernyataan temuan lagi yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagai berikut :

P5 : *Pertama;* Kedudukan *majlis masyayikh* sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa kyai senior di pesantren mempunyai tugas; ^(a)sebagai pengasuh pesantren-pesantren daerah, dan ^(b)sebagai pembina pengurus harian pesantren dan pengurus yayasan.(St2)

Kedua; Kedudukan pengurus harian pesantren merupakan fungsionaris pesantren dalam melaksanakan program kepesantrenan. Sedangkan kedudukan pengurus yayasan sebagai badan otonom bertugas menangani asset kekayaan dan waqaf pesantren, serta menangani usaha permodalan dan ekonomi pesantren. (St2)

P6 *Pertama;* Kedudukan *majlis keluarga* adalah sebagai lembaga kepemimpinan merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi ⁽¹⁾sebagai pengasuh, ^(b)sebagai peletak dasar-dasar kepesantrenan, dan ^(c)penentu kebijakan. (St3)

Kedua; Kedudukan pengurus harian sebagai kepanjangan tangan dari *majlis keluarga* dan mempunyai tugas; ^(a)menyusun program kerja pengurus untuk masa bakti satu tahun, ^(b)menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) dalam setiap tahun, ^(c)melaksanakan program kerja yang telah disahkan oleh *majlis keluarga*, ^(d)menjatah dana pembiayaan kebutuhan dan keperluan tugas sesuai dengan alokasi APB-Pesantren, ^(e)berhak mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya sepanjang tidak bertentangan dengan program kerja pesantren, ^(f)melaporkan pelaksanaan program kerja dan realisasi APB-PPS kepada *majlis keluarga* serta mengajukan rencana program kerja tahunan dan RAPB-Pesantren dalam setiap akhir tahun, dan ^(g)menandatangani surat-surat yang dialamatkan keluar dan ke dalam pesantren sesuai dengan tugas dan bidang masing-masing pengurus harian. (St3)

Ketiga; Kedudukan pengurus pleno mempunyai fungsi pertimbangan dan pengawasan mempunyai tugas dan kewajiban; ^(a)menyampaikan saran-saran dan sumbangan pemikiran guna kepentingan penyusunan rencana program kerja dan APB-Pesantren, ^(b)melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ^(d)menyusun RAPB-Pesantren dan program kerja tahunan pengurus, ^(e)mengambil kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku, ^(f)berhak mendapatkan jatah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan program kerja sesuai dengan ditetapkan dalam APB-Pesantren dengan melalui prosedur yang ditetapkan ^(g)hanya berhak menandatangani surat-surat intern pesantren saja. (St3)

Berdasarkan pernyataan tersebut diatas dapat ditafsirkan bahwa fungsi masing-masing lembaga di pesantren yang dikelola dengan kepemimpinan kolektif berjalan lebih dinamis dan fungsional sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan dalam perencanaan secara administratif.

Pembagian tugas yang jelas dan terarah sebagaimana dalam kepemimpinan kolektif diatas, maka pesantren dalam penelitian ini telah menganut sistem manajemen perencanaan terbuka, sebagaimana T. Kenneth dan William, J. (1981) bahwa salah satu ciri sistem perencanaan terbuka adalah organisasi memiliki diferensiasi atau spesialisasi-spesialisasi, dimana dalam organisasi pendidikan ada bagian kepengurusan, bagian pengajaran, dan bagian kepegawian. Masing-masing bagian ini masih dapat dipecah menjadi bagian-bagian unit yang lebih kecil.

Kedudukan *majlis kyai*, *majlis pengasuh putri*, *majlis a'wan*, penurus pleno sebagai pengurus harian merupakan kerja manajerial yang sistemik untuk mengkoordinasikan bagian-bagian dan unit organisasi pesantren sebagaimana di pesantren A yang mempunyai program pendidikan sosial sebagaimana berikut :

1. Biro Pendidikan dan Pembudayaan (*idarah al-tarbiyah wa al-tastqib*). Biro ini membawahi program Koordinator GM, Koordinator MPO, *Markaz Lughat* dan Koordinator *Ma'ahid* yang membawahi beberapa *ma'had*; (1) *Ma'had Tegal* (TK, MI, MTs Putra, MA Putra dan MUDA). (2) *Ma'had Banat* (MTs Putri, MA Putri dan TIBDA). (3) *Ma'had TMI* (Syu'bah, MTs Putra-Putri, dan MA Putra-Putri). (4) *Ma'had Thfidh Al-Qur'an* (SMP Putra-Putri, SMA dan SMK Putra-Putri). (5) *M'ahad 'Aly* – Institut Dirasat Islamiyah AL-

AMIEN Prenduan –IDIA (Fakultas Tarbiyah, Fakultas Dakwah dan Fakultas Ushuluddin).

2. Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat (*idarah al-da'wah wa hidzmatu al-mujtama'*). Biro ini menangani bidang *Ta'mir* Masjid, BPSK, RASDA dan LPPM.
3. Biro Kaderisasi dan Pembinaan Alumni (*idarah al-kawadir al-khawarijin*). Biro ini membawahi bidang IKBAL, FORSIKA, LPKK dan LPGT.
4. Biro Ekonomi dan Sarana (*al-idarah al-iqtishodi wa al-tajhizat*). Biro ini mengkoordinasi bidang Kopontren, BUNK, P3TW dan P3SF.
5. Pusat Studi Islam (PUSDILAM). Bidang kegiatan biro ini adalah Bidang Penelitian, Bidang Pengkajian, Pengembangan SDM, dan Info-Publikasi.

Pendidikan dan sosial di pesantren B dapat diidentifikasi pada program berikut :

1. Lembaga Pondok Pesantren, dengan sistem pendidikan nonformal meliputi bidang kepramukaan, pendidikan diniyah (*madrrasah diniyah ma'hadiyah*). Di lembaga ini juga mengembangkan program (1) Keasramaan, Koperasi Pesantren, (2) BPM, (3) Perpustakaan, (3) Pendidikan Keterampilan Santri, dan (4) Pusat Dokumentasi dan Informasi.
2. Pendidikan Madrasah Formal, meliputi TK, MI, MTs, dan MA yang mengetrapkan kurikulum Departemen Agama.
3. Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) dengan dua program studi yaitu; Jurusan Tarbiyah dan Jurusan Syari'ah.

Sedangkan di pesantren C program pendidikan dan pengembangan sosial dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Sekretaris Umum. Merupakan staf yang paling bertanggung jawab atas Kabid I, II, dan III yang mengkoordinasi Staf Kabid I dan III). Selain itu bertanggung jawab atas kinerja Sekretaris I dan II sebagai staf di Sekretariat.
2. Ketua I. Mengkoordinasi Kepala BATARTAMA, Kepala LABSOMA, Kepala MMU Ibtidaiyah, Kepala MMU Tsanawiyah, Kepala MMU Aliyah, Kepala MMU Isti'dadiyah, Kepala UGT, Dewan Guru MMU dan Santri PPS.
3. Ketua II. Koordinasi Kabag. TIBKAM (Balai Tamu, Tibkam Dalam dan Luar), Kepala Daerah (bilik pondok) A, B, D, E, F, G, H, I, J, K, L, dan Z (Kepala Kamar).
4. Ketua III. Koordinasi Kabag. Ubudiyah (Ta'lim Qur'an, Ta'lim Kitab, BINMUS, *Amtsilati*). Kabag. Ta'limiyah (MTP, Wastib Ibadah, Pendidikan Sholat, Dakwah). Kepala Kuliyah Syari'ah, Kepala LPBAA, Kepala Perpustakaan, dan Kepala Tahfidh Qur'an.
5. Ketua IV. Koordinasi Kabag SIHHAT (BPS, PSS), Kabag SIHLI (KDU, KJJS), dan Kabag. P3S (PPLD, PPI).
6. Bendahara Umum. Mengkoordinasi Bendahara I dan II yang bertanggung jawab atas kinerja Staf Bendahara I dan II. Selain itu Bendahara Umum ini bertanggung jawab pada kinerja Ketua KOPONTREN yang membawahi Manajer KOPONTREN. Manajer inilah yang membawahi Administrasi KOPONTREN I s/d. KOPONTREN X Pesantren Bani-Basyaiban.

Sedangkan mekanisme kerja yang sesungguhnya dapat di telaah pada dokumen lampiran penelitian ini berupa Buku Tata Kerja Pengurus, Tata Kerja dan Administrasi Daerah, Buku Program Pengurus, dan Buku Anggaran Pendapatan Belanja Pesantren (APB-P).

Berdasarkan hasil analisis data penelitian untuk perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren, diperoleh temuan konseptual perspektif kepemimpinan kolektif dalam pesantren yang diformulasikan dalam bentuk proposisi seperti berikut ini :

Proposisi mayor : Kedudukan *Majlis kyai* sebagai badan tertinggi dan secara fungsional sebagai pembina pengurus harian dan pengurus yayasan, yang dibantu oleh *majlis pengasuh putri* dan *majlis a'wan* serta pengurus pleno.

Proposisi minor :

1. Kedudukan *dewan kyai* sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai ^(a)*nadhir* wakaf dan aset pesantren, ^(b)dan sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren.
2. Fungsi pembinaan *dewan kyai* di pesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a)menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b)meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c)meengambil kebijakan, ^(d)mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e)membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.
3. Kedudukan *majlis pengasuh putri* dalam membantu *dewan kyai*, mempunyai tugas yang sama dengan *dewan kyai* khusus dilingkungan ke-santri-putrian di pesantren putri, yaitu ^(a)menyusun garis-garis besar kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b)meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama pesantren secara internal dan eksternal, ^(c)meengambil kebijakan, ^(d)mengotrol pelaksanaan program dan kebijakan, dan ^(e)membina sumber daya manusia pesantren (SDMP) secara integral.
4. Kedudukan *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai pelaksana harian dari *dewan riasah* di pesantren mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi biro-biro dan bertanggung jawab kepada *dewan kyai*.

Kolektivitas kepemimpinan

Ketiga: Kolektivitas kepemimpinan dalam *majlis kyai* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif-partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai muda.

Kesimpulan uraian tersebut diatas dirumuskan berdasarkan pernyataan temuan penelitian yang ada pada situs 1 (St1) sebagaimana berikut ini:

- P7 : Kolektivitas kepemimpinan dalam *dewan riasah* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan partisipasi, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *dewan riasah*, serta adanya saling berkaitan antara *dewan riasah* sebagai lembaga pengontrol dan *majlis a'wan* sebagai pelaksana kebijakan berdasarkan fungsi, tugas dan wewenang masing-masing lembaga.

Sebagai pendukung penjelasan dari hasil penelitian diatas, ada beberapa pernyataan temuan lagi yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagai berikut :

- P8 : Kolektivitas kepemimpinan dalam dewan masyayikh berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagai anggota dewan masyayikh atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreatifitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan. (St2)
- P9 : Kolektivitas kepemimpinan dalam majlis keluarga berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh majlis keluarga sebagai lembaga tertinggi dan penjaga aqidah santri pada pengurus pleno dan pengurus harian pesantren. (St3)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditafsirkan beberapa perubahan kecenderungan perilaku kepemimpinan dalam *majlis kyai*. Kecenderungan bergantung pada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai unior dan para pengurus, sehingga perilaku kepemimpinan yang dapat di ketahui dalam pesantren adalah; (a) kepemimpinan kolektif partisipatif-demokratis, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *majlis kyai*, serta adanya

saling berkaitan (*connection*) antara *majlis kyai*, sebagai lembaga tertinggi, *majlis a'wan* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola asset pesantren. (b) perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif-otokratis, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebaigian anggota *dewan kyai* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus. Perilaku kepemimpinan kolektif diatas karena sama-sama adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh *majlis kyai* sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakekatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno, sedangkan kyai berperan sebagai penjaga *aqidah* pesantren.

Penelitian ini secara praktis mempertegas hasil penelitian Mastuhu (1989) dari enam pesantren, ditemukan perilaku kepemimpinan berbeda secara graduatif, serta adanya kecendrungan perubahan gaya kepemimpinan; dari kepemimpinan *kharismatik* ke *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* ke *diplomantik-partisipatif*, dan dari *laisser-Faire* ke *birokratif*.

Penegasan terhadap hasil penelitian diatas terletak pada partisipasi pengurus, sehingga semakin luas partisipasi pengurus memungkinkan perilaku kepemimpinan kolektif-demokratis, semakin bebas partisipasi pengurus, memungkinkan perilaku kepemimpinan kolektif-laissezffaire, dan semakin terikat partisipasi pengurus, memungkinkan perilaku kepemimpinan kolektif otokratis.

Selama ini perilaku kepemimpinan demokratis dianggap satu-satunya perilaku kepemimpinan yang paling baik, sementara perilaku otokratis dalam

kepemimpinan dianggap satu-satunya perilaku kepemimpinan yang paling jelek. Sedangkan perilaku kepemimpinan *laissezfaire* kurang mendapat perhatian serius dari peneliti sosial manajemen apakah kurang baik atau kurang jelek.

Perilaku kepemimpinan demokratis menurut Duncan (1981) pada umumnya diasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksananya, atau asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren yang direfresentasikan dari *majlis kyai* dapat diasumsi sebagai perilaku kepemimpinan demokratis, hal ini karena kyai tidak memimpin pesantren secara individual, melainkan memimpin dengan beberapa kyai. Sebagaimana penelitian S. Dhofir (2004) tentang kekuasaan dan otoritas kyai dalam pesantren, bahwa kekuasaan kyai tidak terpusat pada satu figur kyai, melainkan ada dalam kepemimpinan kolektif, yang berwujud dewan pimpinan.

Relevan kiranya apabila konteks kepemimpinan kolektif di pesantren ini disandingkan dengan *theori management system* Likert (1967) dengan menggunakan prinsip dasar *leadership continoum*. Dari hasil resetnya Likert menemukan 4 perilaku kepemimpinan, yaitu :

Sistem *exploitative authoritative* (otoriter dan memeras). Karakter dari sistem ini adalah; pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan, Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya, kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman, serta biasanya pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali

terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasan.

Sistem *benevolen authoritative* (otoriter yang baik), Karakteristik dari sistem ini adalah; pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya, bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci sesuai dengan prosedur, bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah dan penghargaan.

Sistem *consultative* (konsultasi). Karakteristik dari sistem ini adalah; pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya, bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas, penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya, bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan pemimpin, dan kemudian biasanya pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Sistem *participative* (partisipasi). Karakteristik dari sistem ini adalah; sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok, jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok, motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia

yang bekerja, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.

Teori likert ini sebagai perbandingan untuk menentukan karakteristik perilaku kepemimpinan *majlis kyai* dalam pesantren, apakah perilaku kepemimpinan kolektif bersifat partisiptif-otokratis, kepemimpinan kolektif bersifat partisiptif-demokratis, dan atau kepemimpinan kolektif bersifat partisiptif-libral.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian tentang perilaku kepemimpinan di pesantren, diperoleh temuan konseptual yang diformulasikan dalam bentuk proposisi sebagai berikut :

Proposisi mayor : Kolektivitas kepemimpinan dalam *majlis kyai* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para kyai, serta kewenangan yang diberikan kepada kyai uniour

Proposisi minor :

1. Kecenderungan *pertama*, perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif-demokratis, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *majlis kyai*, serta adanya saling berkaitan (*connection*) antara *majlis kyai*, sebagai lembaga tertinggi, *majlis a'wan* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola asset pesantren.
2. Kecenderungan *kedua*, perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif-otokratis, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagaian anggota *dewan kyai* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh perilaku dan tradisi-budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus.
3. Kecenderungan *ketiga*, perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif-laissezfaire, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh *majlis kyai* sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakekatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno, sedangkan kyai berperan sebagai penjaga *aqidah* pesantren.

B. Sumber Otoritas dan *Ghirah* dalam Kepemimpinan Kolektif

1. Sumber otoritas dalam kepemimpinan kolektif

Berdasarkan uraian temuan-temuan hasil penelitian dalam bab sebelumnya, didapatkan beberapa hal yang berkaitan dengan sumber otoritas dan *ghirah* kepemimpinan kolektif di pesantren sebagai berikut :

Keempat; Kewenangan *dewan kyai* secara kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini berupa kharisma.

Kesimpulan ini dirumuskan berdasarkan pernyataan temuan penelitian yang ada pada situs 1 (st1) sebagai berikut :

P10 Kewenangan *dewan riasah* sebagai refresentasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama para kyai pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini kyai berupa kharisma.

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada du pernyataan temuan lagi yang diperoleh dari dua situs yang lain sebagai berikut :

P11 : Kewenangan *dewan masayayikh* sebagai refresentasi dari kepemimpinan kolektif bersumber dari kharisma agama kyai dan nilai-nilai pesantren yang diyakini, serta bersumber dari kesepakatan bersama para kyai melalui musyawarah. (St2)

P12 : Kewenangan *majlis keluarga* sebagai referesentasi kepemimpinan kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran pada norma-norma yang diletakan bersama para pendahlu kyai, serta bersumber dari kharisma kyai pendahulu yang menjadi anutan secara kolektif kyai yang berasal dari nilai-nilai agama (Islam) klasik.(St3)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditafsirkan beberapa sumber otoritas perilaku kepemimpinan *majlis kyai* di pesantren bersumber dari *charismatic*

power and authority. Sumber ini menjadi lebih dominan karena kyai di yakini bisa memberi *grace* dan *balak* (bencana), demikian juga, ia memiliki kesalehan pribadi dan sumber ilmu spiritual. Namun demikian kyai secara kolektif berusaha mengembangkan loyalitas berdasarkan norma-norma dan nilai yang derivasi dari spirite agama, bukan berdasarkan pribadi kyai. Menurut Duncan (1981) sumber otoritas berdasarkan kharisma ini terasa kurang relevan lagi dimasa-masa perkembangan pengetahuan dan tehnologi. Demikian juga Abdurrahman Whid (1978) mengemukakan bahwa kharisma kyai di pesantren hanya efektif pada tahap-tahap awal pendirian, pada generasi berikutnya akan terjadi yang disebut *straight jacket*.

Berdasarkan pandangan diatas, maka sumber otoritas yang berasal dari kharisma kyai, sehingga sepatutnya pesantren merambah pada aspek-aspek pengembangan sumber daya pesantren yang lebih rasional pada pemenuhan kapasitas kyai dimasa-masa mendatang, yaitu dengan menggali sumber-sumber otoritas yang lain.

Kesadaran pada norma-norma inilah yang perlu mendapat perhataian, karena merupakan salah satu sumber otoritas yang formal dan dapat mengikat serta membangun inovasi-inovasi dilingkungan pesantren. Sebagaimana Duncan (1981) mengisyaratkan bahwa otoritas formal (*ligitimate othority*) tetap dapat dianggap sebagai salah satu sumber penting bagi kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku anggota suatu kelompok.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian tentang perilaku kepemimpinan di pesantren, diperoleh temuan konseptual yang diformulasikan dalam bentuk proposisi sebagai berikut :

Proposisi mayor :

Kewenangan *dewan kyai* secara kolektif di pesantren bersumber dari kesadaran bersama pada norma-norma yang telah diatur bersama, serta kesadaran personal beberapa kyai yang bersumber dari nilai-nilai keagamaan yang diyakini berupa kharisma

Proposisi minor :

1. Sumber kewenangan *majlis kyai* sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif di pesantren berasal dari kesadaran kolektif para kyai terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah.
2. Sumber keyakinan personal beberapa kyai terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya pesantren berupa Panca Jiwa Pesantren, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam klasik, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kyai.

2. *Ghirah* dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kolektif

Kelima; Tujuan dan *ghirah* pelembagaan kepemimpinan di pesantren sebagai upaya pembagian tugas dan kekuasaan, sebagai wadah bermusyawarah, kesinambungan pesantren dimasa-masa mendatang, dan responsif terhadap persoalan pendidikan masyarakat.

Kesimpulan tema tersebut dirumuskan berdasarkan pernyataan temuan penelitian yang ada pada situs 1 (St1) sebagai berikut :

- P13 : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam pola *dewan ri'asah*, yaitu ⁽¹⁾ tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam membagi tugas dan kekuasaan, ⁽²⁾ menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan, ⁽³⁾ tuntutan sosial terhadap kepedulian-kesinambungan pesantren dimasa-masa mendatang, dan ⁽⁴⁾ untuk merespon persoalan pendidikan masyarakat yang semakin kompleks.

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada beberapa pernyataan temuan lain lagi yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagai berikut :

- P14 : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam dewan masyayikh adalah; ⁽¹⁾untuk mempersatukan pesantren-pesantren daerah didalam satu dilingkungan pesantren, ⁽²⁾untuk wadah bermusyawarah memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada kyai muda, ⁽³⁾untuk pencapaian pemahaman ma'na waratsatul 'anbiyah dalam konteks kekinian, yaitu; pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan bersama-sama. (St2)
- P15 : Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan kolektif dalam pola majlis keluarga sebagai dewan syura, yaitu; ⁽¹⁾untuk mempersatukan keluarga garis keturunan seorang kyai, ⁽²⁾untuk melibatkan (partisipasi) pengurus dalam mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, ⁽³⁾untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik dan program yang berkesinambungan, ⁽⁴⁾untuk membangun kuat sebagaimana layaknya bangunan antara satu bagian dengan lainnya saling menguatkan sehingga tercipta loyalitas dalam berorganisasi. (St3)

Beberapa tujuan yang menjadi *ghirah* pelembagaan kepemimpinan secara kolektif dalam pola *majlis kyai* di pesantren, yaitu; (a) tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam mempersatukan kyai-kyai di pesantren-daerah agar terdapat pembangian tugas yang jelas, (b) menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama dalam melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, (c) untuk melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan, (d) untuk pencapaian pemahaman ma'na *waratsatul 'anbiya'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan bersama-sama. Artinya perilaku kenabian secara utuh tidaklah mungkin tercapai

kecuali sebagian kecil yang dapat dipresentasikan oleh sebagian kyai sebagaimana analogi, perilaku kesabaran nabi dapat teraktualisasi dari kyai pulan, sedangkan perilaku nabi lainnya akan nampak dari perilaku kyai pulan lainnya, inilah yang dimaksud dalam kajian ini.

Selama ini sebagai salah satu kelemahan dari pondok pesantren adalah prokialisme, yang juga menggannggu penampilan para kyai sebagai pemimpin pesantren (Barton, 1997).

Seorang pemimpin pesantren yang telah mencapai peningkatan pengaruh sebagai akibat meluasnya daerah asal yang dijangkau oleh pola pemasukan santri ke pesantrennya, seringkali tidak dapat mengimbangi peningkatan pengaruh itu dengan peningkatan kualitas kepemimpinan yang sanggup melampaui perbedaan tingkat-tingkat yang dihadapi. Cakrawala pemikiran kyai yang seringkali masih sangat bersifat lokal, paling tinggi regional, jarang mampu memandang kepada ufuk nasional dalam pengembangan pesantren (Abdurrahman Wahid, 1978).

Kepemimpinan di pondok pesantren secara filosofis mengikuti sunnah Rasulullah saw., sebagai *uswah* dan *qudwah hasanah* serta mempunyai integritas nilai luar biasa berdasarkan asas kejujuran (*amanah*). Hart (1994) dalam (Karebet Wijayakusuma & Ismail Yusanto: 2003). memandang bahwa Muhammad saw adalah profil pemimpin umat, sudah mampu mengembangkan kepemimpinannya paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia, berlandaskan pada sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq (righteous)*, *amanah (trustworthy)*, *tabligh (communicate openly)* dan *fathonah (working smart)* sehingga mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa

mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian tentang tujuan dan girah pelebagaan perilaku kepemimpinan di pesantren, diperoleh temuan konseptual yang diformulasikan dalam bentuk proposisi sebagai berikut :

Proposisi mayor : Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan di pesantren sebagai upaya pembagian tugas dan kekuasaan, sebagai wadah bermusyawarah, kesinambungan pesantren dimasa-masa mendatang, dan responsif terhadap persoalan pendidikan masyarakat, meneladani Rasul Muhammad saw., sebagai pemimpin sejati.

Proposisi minor :

1. Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif dipesantren sebagai tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam mempersatukan kyai-kyai di pesantren-daerah agar terdapat pembagian tugas yang jelas.
2. Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif dipesantren untuk menciptakan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama dalam melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan memberikan kebijakan baru,
3. Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif dipesantren agar mampu melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan
4. Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif dipesantren untuk mencapai pemahaman ma'na *waratsatul 'anbiya'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan bersama-sama. Artinya perilaku kenabian secara utuh tidaklah mungkin tercapai kecuali sebagian kecil yang dapat dipresentasikan oleh sebageian kyai sebagaimana analogi, perilaku kesabaran nabi dapat teraktualisasi dari kyai pulan, sedangkan perilaku nabi lainnya akan nampak dari perilaku kyai pulan lainnya, inilah yang dimaksud dalam kajian ini.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

Keenam; Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh faktor kepribadian kyai, faktor pendidikan kyai, faktor pengalaman para kyai, dan faktor lingkungan kyai di pesantren.

Kesimpulan dan uraian diatas dirumuskan berdasarkan pernyataan temuan penelitian yang ada pada situs 1 (St1) sebagai berikut :

P16 : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾Faktor kepribadian para kyai di pesantren sebagai keistimewaan (*maziah*) yang di wariskan para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat, kemampuan mengayomi dalam mengasuh dan memimpin, kemampuan dalam mengembangkan keilmuan, ⁽²⁾Faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, dan ⁽³⁾Faktor pendidikan formal kyai yang memadahi, baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal-kepesantrenan maupun non formal organisasi kemasyarakatan.

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada dua pernyataan temuan lain yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagaimana berikut :

P17 : Perilaku kepemimpinan kolektif didukung oleh beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾Faktor lingkungan sosial faham keagamaan sunni-syafi'iyah yang masih rigid dan tradisional menjadi ideologis pesantren, ⁽²⁾Faktor kepribadian dalam membina kerekatan famili dan kekeluargaan sebagai asas bertoleransi masih tetap terjaga, sehingga menjadi prinsip utama dalam kebersamaan, dan ⁽³⁾Faktor keyakinan pada prinsip kontinuitas melalui participatory training dalam upaya pengembangan SDM-Pesantren sehingga memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan problem solving melalui program pelatihan-pelatihan ilmu manajemen yang bersifat idarah khasah, ⁽⁴⁾Faktor keyakinan pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai akhlaqul-karimah diantara komunitas pesantren dari yang muda kepada yang lebih tua. ⁽⁵⁾Faktor pendidikan kyai muda yang relatif memadahi. (St2)

P18 : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor, yaitu; ⁽¹⁾Faktor yang diciptakan berupa program pemberdayaan manajemen SDM, penguatan basis manajemen syariah (mu'amalah) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, dan pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran moderen. ⁽²⁾Faktor kepribadian para kyai secara herois menggugah santri untuk

melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai, yaitu perilaku keterbukaan relasi kyai dan santri yang lebih familiar, ketaatan tanpa batas pada kyai terdahulu berdasarkan keistimewaan para masyayikh sebagai sosok pejuang Islam, ahli hukum (*fiqh*), pemimpin sufi, istiqomah beribadah dan merupakan raja dari para wali Allah SWT., inovatif dalam perintis pendidikan formal diniyah, pribadi yang respek dan mementingkan kekompakan tim dalam merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, pribadi sederhana dan pemberi nasehat (*taushiyah*), kebudayaan dan kelama'an. Faktor-faktor keperibadian berupa etos pengetahuan (*'ilm*), jihad (perjuangan), dan kerja (*'amal*) para masyayikh ini menjadi visi kepribadian dan kepemimpinan pengasuh di pesantren. (St2)

Majlis kyai di pesantren merupakan lembaga yang dapat dikategorikan sebagai organisasi (kepemimpinan) yang beranggotakan orang-orang (*kyai-kyai*), menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000) mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang bersifat manusiawi dalam memberikan dorongan membangun suatu organisasi. Demikian juga sebaliknya, sebagai sebuah kelompok tentu mempunyai kelebihan yang cenderung lebih terbuka. Organisasi yang bersifat terbuka akan selalu berusaha untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi. Demikian juga perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh beberapa faktor internal dan faktor eksternal kyai secara kolektif.

Faktor internal kyai diantaranya adalah; 1) Faktor kepribadian. Kepribadian para kyai di pesantren merupakan keistimewaan (*maziyah*) masing-masing sebagai karuani Allah swt., yang secara *herediter* di wariskan para pendahulunya kepada masing-masing kyai, berupa kemampuan berkomunikasi, mengayomi-mengasuh, memimpin, perilaku keulama'an, perjuangan (*jihad*), ahli hukum (*fiqh*), pemimpin spiritual-kesufian, keistiqamahan dalam beribadah, inovatif dalam perintisan pendidikan *diniyah*, pribadi yang respek dan

mementingkan kekompakan tim dan merangkul jajaran kekerabatan, pendidik yang konsisten terhadap tugas, kesederhanaan, kebudayaan. etos pengetahuan (*'ilm*), dan kerja sosial (*amal*). Kepribadian yang demikian ini kemudian menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai sebagai ketaatan tanpa batas.

Faktor diatas sejalan dengan *traits theory*, yang memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat tertentu kyai. Dalam teori kepemimpinan sifat (1940) memandang bahwa pemimpin itu dilahirkan. Oleh karena itu kepemimpinan ini lebih memusatkan pada *physical carracter* berupa umur, penampilan, tinggi badan dan berat badan; latar belakang sosial (*sosiokultural*) baik pendidikan, status sosial, maupun mobilitas; intelegensia yaitu pengetahuan yang luas; kepribadian menyangkut kewaspadaan, kepercayaan diri (*self confidence*), dan integritas yang tinggi; karakteristik hubungan tugas berupa kebutuhan akan prestasi tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas tinggi; dan sifat pemimpin yang memiliki karakteristik sosial berupa keterlibatan dalam berbagai aktivitas sosial, pergaulan, bekerjasama dan keterampilan berhubungan dengan kelompok lainnya (Stogdill. 1974), demikian juga kebutuhan akan prestasi, dapat beradaptasi, kewaspadaan, energi, tanggung jawab, percaya diri dan sosiabilitas itu berkorelasi signifikan dengan perilaku kepemimpinan yang efektif (Cattell & Belbin 1981).

2). Faktor pendidikan formal kyai yang memadahi. Pendidikan kyai baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal, maupun pendidikan non-formal kepesantrenan dan organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi terhadap

perilaku kyai dalam memimpin pesantren. Faktor ini sejalan dengan *behavioris teori* Wexley & Yukl (1950) yang memandang bahwa pemimpin itu diciptakan (*leader are born, not built*). Kepemimpinan dalam konteks ini adalah dikembangkan dari potensi (*fitrah*) manusia yang merupakan bakat-bakat kepemimpinan; sifat ketaqwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, keadilan, dan beberapa sifat-sifat terpuji lainnya secara sosial.

Faktor eksternal kyai diantaranya adalah; 1). Faktor keyakinan masyarakat pesantren (*milliu*) pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai *akhlaqul-karimah* diantara komunitas pesantren, secara kemanusiaan kepada Tuhannya, secara kemanusiaan kepada manusia-yang muda kepada yang lebih tua, termasuk kepada lingkungan.

2). Faktor pengalaman. Pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi non formal baik sosial maupun keagamaan, bertaraf nasional maupun internasional sangat mempengaruhi terhadap perilaku memimpin di dalam pesantren. Menurut House (1969) salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan adalah *the history of the organizational*.

3). Faktor keyakinan pada prinsip kontinuitas masyarakat pesantren melalui program pemberdayaan manajemen Sumber Daya Insani (SDI), penguatan basis manajemen syariah (*mu'amalah*) dan akuntansi, pemberdayaan berinvestasi, pengembangan metodologi pendidikan dan strategi pembelajaran serta *participatory training* dalam upaya pengembangan Pesantren yang bertujuan memberikan motivasi, etos kerja, inventarisasi, penyelesaian konflik dan *problem*

solving yang bersifat *idarah khasah* untuk pengembangan kapasitas pengelolaan pesantren dimasa-masa yang akan datang.

Dalam teori kepemimpinan situasional (1960) menekankan bahwa kepemimpinan itu bersifat situasional (Hersey dan Blanchard, 1977) yang mengidentifikasi empat situasi pengikut yaitu; *direkting* (perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dengan dukungan rendah), *coaching* (pengarahan tinggi dengan dukungan tinggi), *supporting* (berupa perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dengan rendah pengarahan), dan *delegating* (perilaku pemimpin dengan dukungan rendah dan pengarahan rendah (Shaun Tyson & Tony Jakson, 1992).

Likert (1967) dalam Usman (2006) memahami perilaku kepepemimpin yang berhasil dan efektif apabila pemimpin itu bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan dan komunikasi serta dalam organisasi berpola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*) artinya, penerapan *Exploitative Authoritative* dan *Benevolen Authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan *Consultative*, dan *Participative* akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sebagaimana digambarkan Thierauf (1977).

Kepemimpinan sifat dan perilaku (*behaviour*) sebagaimana di atas dapat diidentifikasi dari kepemimpinan sebagian para kyai dalam. Sedangkan kepemimpinan situasional (*situational leadership*), senantiasa menghiasi perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren, bergantung dari sumber daya sang kyai.

Kecenderungan ini berpusat pada kolektivitas dal kelompok di masing-masing *majlis kyai*. Para kyai dengan latar belakang pendidikan yang beragam,

pengetahuan dan kepribadian yang berbeda memungkinkan merespon berbagai kondisi yang ada. Semakin tinggi dan luas wawasan pendidikan dan pengalaman para kyai, maka semakin respek terhadap situasi yang melingkupi keberadaan perkembangan pondok pesantren. Semakin luas pengalaman berorganisasi para kyai, semakin kreatif merespon perubahan-perubahan yang ada melalui daya dan etos kerja inovatif para pengasuh dan pemimpin pesantren dengan konseptual *al-ri'asah al-thori'ah*.

Proposisi mayor : Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren didukung oleh faktor kepribadian kyai, faktor pendidikan formal kyai, faktor pengalaman para kyai, dan faktor lingkungan pesantren.

Proposisi minor :

1. Faktor kepribadian kyai berupa sifat (*traits*) yang menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai sebagai ketaatan tanpa batas.
2. Faktor pendidikan kyai baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal, maupun pendidikan non-formal kepesantrenan dan organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi terhadap perilaku (*behaviour*) kyai dalam memimpin pesantren.
3. Faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi (*the history of the organizational*) formal sosial-keagamaan sangat mempengaruhi terhadap perilaku dan keberhasilan kepemimpinan.
4. Faktor situasi lingkungan kyai (*situasional*) di masyarakat pesantren, mereka meyakini pada pemeliharaan tradisi dan nilai-nilai *akhlaqul-karimah* diantara komunitas pesantren, secara kemanusiaan kepada Tuhannya, secara kemanusiaan kepada manusia-yang muda kepada yang lebih tua, termasuk kepada situasi lingkungan.
5. Faktor prinsip kontinuitas (*prinsip kontinuitas*) masyarakat pesantren, mereka meyakini bahwa program pemberdayaan dan pengembangan Sumber Daya Insani dapat penyelesaian persoalan pesantren.

C. Peran kepemimpinan kolektif pesantren dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim

1. Proses pengambilan keputusan

Ketujuh; Pengambilan keputusan *majlis kyai* di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan dan keterlibatan semua pihak. .

Kesimpulan dan uraian kejadian tersebut diatas dirumuskan berdasarkan 3 pernyataan temuan penelitian pada situ 1 (St1) sebagai berikut :

- P19 : Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan *dewan riasah*, *majlis* pengasuh putri selaku pemerintah (*amir*), *majlis a'wan* selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana.
- : Keputusan ditingkat *dewan riasah* bergantung pada kekuasaan (*power*) para kyai sebagai sosok yang terpercaya, kharisma, konsistensi dan budaya pesantren.
 - : Partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren dilaksanakan melalui forum dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan baik dimasing-masing biro dan lembaga, serta antar lembaga sehingga seantiasa tercipta keputusan kolektif.

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada dua pernyataan temuan lain yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagaimana berikut :

- P20 : *Pertama*; Perilaku pengambilan keputusan di pesantren dilakukan melalui budaya “*bèk-rèmbèk*” (musyawarah informal) pada setiap ba'da sholat jum'a di masjid jamik pesantren untuk memecahkan persoalan-persoalan kekeluargaan, serta melalui proses kegiatan musyawarah formal yang dikemas dalam tradisi *batsul masa'il 'ammah* atas mufakat (St2)

P21 : *Pertama*; Pengambilan keputusan di pesantren dilakukan berdasarkan kebutuhan dan musyawarah yang diatur dalam buku Tata Kerja pengurus baik tingkat pengurus harian maupun pengurus pleno sebagai wahana koordinasi vertikal maupun horisontal untuk menjabarkan program-program yang ada dengan prosedur dan ketentuan awal melalui bahtsul masa'il dan kuliah Syari'ah. Keputusan menyangkut pendidikan dan pembelajaran di pesantren melalui proses sosialisasi dalam bahtsu masa'il al-Diniyah, dan masa'il al-ijtima'iyah. (St3)

Kedua; Proses kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Sawal dan telah tertulis secara formal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren. (St3)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas dapat ditafsirkan bahwa Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan, setiap biro dan lembaga bidang di pesantren merasa terlibat secara emosional, yang di mulai dari tingkatan *majlis kyai*, *majlis pengasuh putri selaku (amir)*, *majlis a'wan* dan p`engurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian.

Musyawarah menyangkut keputusan yang bersifat teknis (*'ammah*) dalam bidang kekeluargaan, senantiasa dilakukan melalui forum informal, insidentil, bèk-rèmbèk dan *bahtsul masa'il al-'ammah*. Sedangkan musyawarah yang menyangkut persoalan pendidikan, pembelajaran dan hukum, keagamaan dan

aqidah, di pesantren dilakukan melalui proses sosialisasi dan forum formal, *bahtsu al- masa'il al-diniyah wa al-ijtima'iyah* serta melalui kuliah *syari'ah*.

Musyawaharah sebagai proses pengambilan keputusan disebagian pesantren, mikanesmenya telah diatur dalam Tata Kerja Kepengurusan sebagai norma berkoordinasi vertikal maupun horisontal, serta kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana program dalam setiap awal bulan Sawal tahun hijriyah dan telah tertulis secara formnal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai dengan Berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren, sehingga partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren seantiasa tercipta keputusan kolektif.

Menurut Rivai (2003) pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin, oleh karena itu untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk, tidak hanya dinilai setelah konsekwensinya terjadi, melaikan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Dalam Islam sebelum melakukan tindakan dan keputusan di syari'atkan ber-ikhtiar. Bahkan di kalangan kyai "tradisionalis" ikhtiar ini masih menjadi perilaku *tasawuf* yang masih dipegang teguh, karena mereka yakin akan firasat kyai tertentu. Firasat ini dalam konteks manajemen senantiasa diformulasi sebagai *forescasting* (peramalan) sebelum melakukan tindakan dan keputusan (Mochtar

Effendy, 1985), bahkan rasul Muhammad saw., bersabda; “*takutlah oleh kamu akan firasat seseorang yang beriman, karena dia melihat nor Ilahi* (al-Hadits).

Perilaku demikian, di temukan dalam pesantren. Para kyai yakin bahwa dengan firasat merupakan ilmu Allah swt., yang diilhamkan kepada manusia suci (*mu'min*) yang dikehedaki-Nya. Oleh karena itu, telah menjadi kebiasaan yang baik bagi seorang muslim dalam menghadapi suatu persoalan yang muskil (*permasalahan*), meminta petunjuk kepada Allah, dengan jalan sembahyang *stkharah* dua raka'at, untuk mendapatkan petunjuk dan hidayah-Nya, untuk mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu. Kebiasaan yang demikian akan membawa kepada suatu perilaku dan sikap *taqarrub* (aproach) selalu dekat kepada Allah swt., dan membiasakan diri untuk tidak mengambil tindakan gegabah.

Para kyai diyakini sebagai muslim yang ta'at, dalam mengambil keputusan sepatutnya melakukan *musyawarah* kelompok. Menurut Abu Sinn (2006) Bermusyawarah merupakan suatu kewajiban, hal ini berdasar pada kapasitas akal fikir dan intelektual manusia yang terbatas dalam menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggung jawabkan daripada pendapat pribadi.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian untuk proses pengambilan keputusan di pesantren, diperoleh temuan konseptual yang diformulasikan dalam bentuk proposisi sebagai berikut :

Proposisi mayor : Pengambilan keputusan *majlis kyai* di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan dan keterlibatan semua pihak

Proposisi minor :

1. Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang di mulai dari tingkatan *dewan kyai* selaku pemerintah (*amir*), *majlis a'wan* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian.
2. Keputusan ditingkat *dewan kyai* bergantung pada kekuasaan (*power*) para kyai sebagai sosok yang terpercaya, kharisma, konsistensi dan budaya pesantren.
3. Partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren dilaksanakan melalui forum dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan baik dimasing-masing biro dan lembaga, serta antar lembaga sehingga seantiasa tercipta keputusan kolektif.

2. Proses penyelesaian konflik

Kedelapan; Penyelesaian konflik di pesantren bersifat individual, mediasi, klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*), dan proses mija hijau (*mahkamah*), sebagai upaya penegagan *syaria'h*.

Kesimpulan diatas berdasarkan pernyataan temuan penelitian pada situs 1 sebagai berikut :

P22 : Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan lavel dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegagan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren. (St1)

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada dua pernyataan temuan lain yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagaimana berikut :

P23 : *Pertama;* Tradisi pengendalian konflik di Pesantren dilakukan melalui proses klarifikasi (*tabayyun*) ditingkat *dewan masyayikh*, pengurus pesantren dan yayasan. (St2)

Kedua; Konflik dalam konteks pesantren diartikan sebagai kesalahan fahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan undang-undang pada kalangan internal majlis keluarga maupun ditingkat kepengurusan pesantren. (St2)

P24 : Pengendalian dan penanganan konflik dalam pesantren dilakukan melalui proses masing-masing bagian di tingkatan atau level dalam kepenurusan, baik di jajaran majelis keluarga, maka penanganannya di tingkat majelis yang mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus. (St3)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat difahami bahwa konflik dalam konteks pesantren, diartikan sebagai kesalahan fahaman atas program yang baru diterapkan yang kerap kali dipicu oleh pemahaman keagamaan terhadap suatu program yang baru, maupun berkenaan dengan peraturan perundangan pada kalangan internal *majlis kyai* maupun ditingkat kepengurusan pesantren.

Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya; bersifat individual, intermediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidul bai'ah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri. Proses ini bertujuan sebagai upaya penegagan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren. Disebagaian pesantren, proses penanganan konflik di tingkat *majelis*, mekanismenya telah diatur dalam Tata Kerja Pengurus pesantren.

Penyelesaian konflik di pesantren sebagaimana perilaku diatas lebih dominan pada kategori *lumping (bersabar)* karena para kyai menganggap bahwa terjadinya konflik itu diakibatkan oleh informasi yang tidak sampai kepada mereka (*miscommunication*) sehingga akses hukumnya dianggap tidak valid

(Nader dan Todd; dalam Condiffe : 1995, Rivai : 2003), bahkan di beberapa pesantren, kyai dan pengurus berusaha menghindari konflik internal (*avoidance*). Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan kepada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, namun penyelesaian yang sering dilakukan oleh *majlis kyai* adalah mediasi melalui para kyai muda dan klarifikasi (*tabayyun*) terhadap persoalan yang fakum (*mauquf*).

Berdasarkan hasil analisis data penelitian untuk proses pengendalian konflik di pesantren, diperoleh temuan konseptual yang diformulasikan dalam bentuk proposisi sebagai berikut :

Proposisi mayor : Penyelesaian konflik di pesantren bersifat individual, mediasi, klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*), dan proses mija hijau (*mahkamah*), sebagai upaya penegagan *syaria'h*.

Proposisi minor :

1. Penyelesaian konflik di Pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik.
2. Penanganannya melalui bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdidun niyah*) dikalangan pengurus, dan proses mija hijau (*mahkamah*) dikalangan santri.
3. Tujuan penanganan konflik sebagai upaya penegagan *syaria'h* dan hukum (*suprimasi*) sehingga tercipta soliditas di kalangan pesantren

3. Proses pembangunan tim

Kesembilan; Pembangunan tim dilakukan melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan para Nyai di pesantren.

Kesimpulan diatas berdasarkan pernyataan temuan penelitian pada situs 1 sebagai berikut :

- P25 : Pembangunan tim senantiasa dilakukan melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai dalam melaksanakan program pesantren. (St1)

Sebagai pendukung penjelasan tersebut diatas, ada dua pernyataan temuan lain yang diperoleh dari hasil penelitian dua situs yang lain sebagaimana berikut :

- P26 : Pembangunan tim di pesantren dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya 'idain (sholat sunnah idul fitrih dan idul ahdha). (St2)
- P27 : Dalam membangun tim di pesantren selama ini dilakukan melalui komunikasi infformal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (yaumiyah), mingguan (usbu'iyah), dan bulanan (syahriyah), serta melalui kegiatan apel pagi (sholat dhuha berjamaah) menjadi tradisi sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren. (St3)

Selain melalui komunikasi yang aktif dan terbuka, dalam setiap acara pelantikan pengurus dan asatidz diaawali dengan kotrak kerja baik yang menyangkut etika, maupun finansial yang diterima sebagai imbalan (*tabsyier*) dan honor (*bisyaroh*) sehingga loyalitas mereka dapat terukur dan terpantau. (St3)

Diatas telah disebutkan bahwa salah satu upaya penegagan menciptakan siliditas dikalangan pesantren adalah penegakan (*suprimasi*) hukum dan *syaria'h*. Selain itu ada beberapa cara yang dikembangkan di pesantren dalam pembangunan tim (*team building*) ini, diantaranya adalah; (a) melalui proses intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai (istri-istri kyai) dalam melaksanakan program pesantren, (b) melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya 'idain (*sholat sunnah idul fitrih dan idul ahdha*) dua kali dalam setahun, (c) melalui komunikasi informal dan intensif, komunikasi formal dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*), serta (d) melalui kegiatan Apel pagi

sebagaimana disebagaian pesantren (*sholat sunnah dhuha berjamaah*) menjadi tradisi dan sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren.

Media komunikasi yang memungkinkan bagi pemimpin untuk berinteraksi dengan koleganya, yakni; pertemuan melalui media massa, baik cetak maupun elektronik, pemimpin bisa menggunakan koran, majalah, tabloit, radio, televisi, film (atau media linnya yang lebih tekhnologis). Media ini cukup membantu dalam proses mediasi dan komunikasi yang efektif (Hamzah, 1978).

Berdasarkan hasil analisis data penelitian untuk proses pembangunan tim di pesantren, diperoleh temuan konseptual yang diformulasikan dalam bentuk proposisi sebagai berikut :

Proposisi mayor : Pembangunan tim dilakukan melalui proses intensitas pertemuan dan pemerataan komunikasi diantara pengurus, serta pemanfaatan moment-moment dan pelibatan para Nyai di pesantren.

Proposisi minor :

1. Pembangunan tim (*team building*) di pesantren dilakukan melalui intensitas pertemuan dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*),
2. Pembangunan tim (*team building*) di pesantren dilakukan melalui proses pemerataan komunikasi, dan pelibatan secara emosional para Nyai.
3. Pembangunan tim (*team building*) di pesantren dapat dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya '*idain (sholat sunnah idul fitrih dan idul ahdha)* dua kali dalam setahun,
4. Pembangunan tim (*team building*) di pesantren dapat dilakukan melalui kegiatan Apel pagi sebagaimana disebagaian pesantren (*sholat sunnah dhuha berjamaah*) menjadi tradisi dan sistem budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren.
5. Pembangunan tim (*team building*) di pesantren dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi honor (*bisyaroh*) serta riwed (*tabsyier*).

BAB VI

PENUTUP

Dalam bab penutup ini berisi tentang kesimpulan, implikasi penelitian, dan saran-saran yang dapat dibahas sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan kolektif di Pesantren, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren

a. *Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren*

Kepemimpinan kolektif di pesantren semula teraktualisasi dari proses sosial-kultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosial-struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan kyai-kyai, yang kemudian disebut “*majlis kyai*”. Mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*bserjemaah*) atau *collective* yang didasarkan pada seniouritas (*masyayikh*) dari garis kekerabatan (*kinship*). Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, *majlis kyai* dibantu oleh para kyai muda (*majlis a’wan*), pengurus pleno dan para *nyai* (istri-istri kyai) dalam *majlis* pengasuh putri.

b. *Kedudukan dewan kyai*

Dewan kyai sebagai lembaga kepemimpinan kolektif, merupakan lembaga tertinggi di pesantren yang berfungsi sebagai; ^(a)*nadhir* wakaf dan aset pesantren, ^(b)serta sebagai pembina yayasan dan Biro-biro di pesantren.

Fungsi pembinaan *dewan kyai* di pesantren terhadap pengurus harian dan yayasan mempunyai tugas utama; ^(a)menyusun Garis-garis Besar Kebijakan (GBK) pesantren dan yayasan, ^(b)meningkatkan koordinasi, konsolidasi dan kerjasama di kalangan pesantren secara internal dan eksternal, ^(c)meengambil kebijakan, ^(d)mengotrol pelaksanaan program dari kebijakan, dan ^(e)membina Sumber Daya Insan Pesantren (SDIP) secara integral. Kedudukan *majlis* pengasuh putri dalam membantu *dewan kyai*, mempunyai tugas yang sama dengan *dewan kyai* khusus di lingkungan keputrian di pesantren putri. Kedudukan *majlis a'wan* dan pengurus pleno sekaligus sebagai pelaksana harian, mempunyai tugas pengawasan, sebagai pengurus yayasan, dan sebagai pusat konsultasi Biro-biro dan bertanggung jawab kepada *dewan kyai*.

c. *Kolektivitas kepemimpinan dalam dewan kyai*

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. Secara khusus terbagi menjadi dua kecenderungan; *pertama*, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif demokratis-partisipatif, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh *majlis kyai*, serta adanya saling berkaitan (*connection*) antara *majlis kyai*, sebagai lembaga tertinggi, *majlis a'wan* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola asset pesantren. *Kedua*, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif Demokratis-konsultatif,

hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagaimana anggota *dewan kyai* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreativitas pengurus harian terbatas oleh perilaku dan tradisi-budaya kepesantrenan, serta tidak adanya lembaga pertimbangan yang khusus. Berdasarkan dua kecenderungan di atas, perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif adalah delegatif, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang di delegasi-kan secara penuh oleh *majlis kyai* sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakekatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari pengurus pleno, sedangkan kyai berperan sebagai penjaga *aqidah* pesantren.

2. Sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif di pesantren

a. Sumber kewenangan *majlis kyai*

Majlis kyai sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif di pesantren berasal dari kesadaran kolektif para kyai terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah, dan bersumber dari keyakinan personal beberapa kyai terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya pesantren berupa Pancajiwa Pesantren, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kyai.

b. Tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan kolektif di pesantren

Terdapat beberapa tujuan dan *ghirah* pelebagaan kepemimpinan di pesantren ^(a)sebagai tuntutan keluarga besar kyai kerabat dalam

mempersatukan kyai-kyai di pesantren-daerah agar terdapat pembangian tugas yang jelas, ^(b)sebagai pusat pengembangan dan wadah bermusyawarah dalam membangun kekuatan bersama serta melibatkan pengurus untuk mengembangkan dan memberikan kebijakan baru, ^(c)agar kyai di pesantren mampu melaksanakan pendidikan dan kepengasuhan kolektif (*berjama'ah*) kepada para santri secara sistemik serta program yang berkesinambungan, ^(d)sebagai upaya pemahaman ma'na *waratsatul anbiya'* dalam konteks kekinian, yaitu pewarisan nilai-nilai kepribadian kenabian (*maziyah*) pada masing-masing individu yang taat sehingga keberkahan akan nampak dari kepemimpinan jika dilaksanakan secara bersama-sama.

c. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kolektif di pesantren*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah; ^(a)faktor kepribadian kyai berupa sifat (*traits*) yang menjadi visi kepemimpinan dan kepengasuhan di beberapa pesantren sehingga secara *heroic* menggugah santri untuk melakukan apa saja yang diperintahkan oleh kyai sebagai ketaatan, ^(b)faktor pendidikan kyai baik yang di tempuh pada jalur pendidikan formal *madrasiyah*, pendidikan non-formal kepesantrenan (*ma'hadiyah*) maupun organisasi kemasyarakatan, sangat mempengaruhi terhadap perilaku (*behaviour*) kyai dalam memimpin di pesantren, ^(c)faktor pengalaman para kyai dalam organisasi-organisasi formal sosial-keagamaan sangat mempengaruhi terhadap perilaku dan keberhasilan kepemimpinan, ^(d)faktor situasi lingkungan kyai (*situasional*) di masyarakat pesantren, mereka meyakini pada pemeliharaan tradisi dan

nilai-nilai *akhlaqul-karimah* di antara komunitas pesantren, dan ^(e)faktor prinsip kontinuitas (*prinsip continuity*) masyarakat pesantren, mereka meyakini bahwa program pemberdayaan dan pengembangan Sumber Daya Insani dapat memenuhi kebutuhan pesantren.

3. Peran kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren.

a. Pengambilan keputusan, (*decision making*) di pesantren

Proses pengambilan keputusan, (*decision making*) di pesantren dilakukan melalui proses musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap Biro merasa terlibat secara emosional yang dimulai dari tingkatan *dewan kyai* selaku pemerintah (*amir*), *majlis a'wan* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren, pengurus yayasan sebagai pelaksana harian, serta melalui partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren yang terlaksana melalui forum dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan, baik di masing-masing Biro dan Lembaga dan antar-Lembaga sehingga senantiasa terbangun keputusan kolektif.

b. Pengendalian konflik di Pesantren

Proses pengendalian konflik di pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkatan konflik, penanganannya bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan proses klarifikasi (*tabayyun*), proses ikrar dan perjanjian (*tajdid al-niyah*) dikalangan pengurus, serta proses meja hijau (*mahkamah*) dikalangan santri sebagai

upaya penegagan (*supremasi*) *syaria'h* dan hukum sehingga terbangun soliditas di kalangan pesantren.

c. *Pembangunan tim (team building) di pesantren*

Proses pembangunan tim di pesantren dilakukan; ^(a)melalui intensitas pertemuan dan rapat harian (*yaumiyah*), mingguan (*usbu'iyah*), dan bulanan (*syahriyah*), ^(b)melalui proses pemerataan komunikasi dan pelibatan secara emosional para Nyai, ^(c)dilakukan melalui tradisi open-house antar famili setelah sholat '*idain* (sholat sunnah *idul fitrih* dan *idul adha*) dua kali dalam setahun, ^(d)dilakukan melalui kegiatan upacara apel pagi sebagaimana di sebagian pesantren (sholat *sunnah dhuha* berjamaah) menjadi tradisi dan budaya dalam rangka mengawali pekerjaan di kantor Pesantren, dan ^(e)dilakukan melalui pemberian kompensasi honorarium (*bisyârah*) serta penghargaan (*tabsyier*).

B. Implikasi Penelitian

Secara garis besar implikasi penelitian ini dibedakan menjadi dua yakni; secara teoritis dan secara praktis, sebagaimana berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini membahas tentang perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren yang meliputi aspek; perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren, kedudukan *dewan kyai*, kolektivitas kepemimpinan, sumber kewenangan *dewan kyai*, tujuan pelembagaan kepemimpinan, faktor-faktor yang mempengaruhi, peran kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan

keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim di kalangan pesantren. Mencermati hasil penelitian beberapa hal di atas maka secara teoritis penelitian ini berimplikasi bahwa:

- a. Perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren sebagaimana hasil penelitian di tiga pesantren Bani-Syarqawi, Bani-Djauhari, dan Bani-Ba-Syaiban berawal dari aktivitas yang sederhana kemudian melahirkan suatu pandangan kepemimpinan kolaboratif di antara potensi dan kepribadian masing-masing putra-putra kyai, berafiliasi dalam suatu sistem dewan kekayaan sehingga berkembang kepemimpinan kolektif. Hal ini mendukung terhadap hakekat dan teori kepemimpinan sebagaimana pandangan Abu Sinn (1996), Hembill dan Coon (1957), bahwa kepemimpinan adalah suatu sistem, tidak tunggal, memberikan pengaruh, saling berkontribusi, bertukar pendapat dan pengalaman, serta bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan kolektif.
- b. Dewan kekayaan sebagai pusat kepemimpinan kolektif di pesantren mempunyai peran-peran strategis dalam proses pengembangan organisasi kepesantrenan (*ma'hadiyah*) dan lembaga pendidikan (*madrasiyah*) yang lebih dinamis dan efektif melalui pelibatan semua unsur *stakeholders* pesantren, yaitu; dewan kekayaan sebagai *brand manager*, *majlis a'wan* dan pengurus pleno sebagai *auditor internal* dan pengurus harian sebagai penerima delegasi (*stafing*) yang dibantu oleh kepala unit program pendidikan (*madrasiyah*) dan kepesantrenan (*ma'hadiyah*), serta ketua bagian daerah-daerah kepondokan dan santri dalam melaksanakan proses pendidikan berbasis keagamaan yang lebih efektif.

- c. Terdapat dua model kepemimpinan kolektif di pesantren sebagai model kecenderungan dewasa ini diantaranya adalah; ⁽¹⁾partisipatif demokratis, suatu sistem kepemimpinan yang kewenangannya berasal dari dewan kyai kepada pengurus harian, dan pengurus harian mempunyai kebijakan penuh atas kepercayaan yang diberikan dan dilaksanakan secara delegatif. ⁽²⁾Partisipatif konsultatif, suatu sistem kepemimpinan yang kewenangannya berasal dari dewan kyai kepada pengurus harian, dan pengurus harian mempunyai kebijakan terbatas yang selalu harus dikonsultasikan kepada dewan kyai. Partisipatif adalah suatu sistem kepemimpinan yang delegatif, kewenangannya bebas terarah ditentukan oleh pengurus harian sedangkan *dewan kyai* sebagai penjaga *aqidah* pesantren. Temuan ini menjelaskan tentang semangat kepemimpinan Likert (1977) yang dirancang menjadi empat sistem kepemimpinan dalam manajemen, yaitu; ^(a)*exploitative authoritative* (otoriter dan memaksa), ^(b)*benevolen authoritative* (otoriter yang baik), ^(c)*consultative democratic* (demokratis konsultatif), dan ^(d)*participative democratic* (demokratis partisipatif). Sedangkan kepemimpinan di tiga pesantren berada di rentang model otoriter yang bijaksana dan demokratis partisipatif, hal ini berdasarkan pada Duncan (1981) dan Mastuhu (1989).
- d. Berdasarkan kecenderungan hasil penelitian di pesantren ini, maka teori yang dapat dibangun adalah kepemimpinan kolektif berbasis pembagian kekuasaan dalam rangka kesinambungan pesantren (*collective leadership based power sharing for continuity of pesantren*) yang dapat di sederhanakan dengan suatu teori "*continual leadership*", dimana visi

kepemimpinan dari pemimpin lama dapat dilaksanakan dan dikembangkan oleh pemimpin yang baru sebagai upaya kreativitas dan inovasi yang patut di hormati dan dikembangkan.

- e. Islam sebagai sistem sosial cukup memberikan andil positif terhadap budaya pesantren yang merupakan lembaga pendidikan berbasis agama sehingga sangat strategis untuk dikembangkan yang menyangkut nilai-nilai dan budaya berorganisasi yang baik. Organisasi yang baik adalah organisasi yang sehat, yaitu organisasi terdiri dari orang yang berkualitas, menghargai sesama anggota organisasi dan mempunyai niat yang baik untuk melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih maju. *Stakeholder* pesantren, dengan keyakinannya yang kuat dapat melakukan pendekatan-pendekatan religious dan melalui musyawarah dalam memutuskan suatu keputusan, penanganan konflik dan membangun tim yang solid karena ini adalah *jihad akbar* yang lebih penting dari suatu perbuatan. Hakekat kepemimpinan kolektif dalam spektrum Islam di pesantren sebagaimana dalam penelitian ini sebenarnya telah digariskan dalam suatu maqalah yang menyatakan bahwa “*tidaklah ada suatu pemerintahan itu tanpa kolektivitas, tidak ada pula kolektivitas itu tanpa ketaatan*”. Berdasarkan beberapa pandangan ini jelas bahwa kepemimpinan itu adalah kolektif dan menjadi anutan bagi setiap usaha keberlangsungan suatu sistem tertentu dalam masyarakat. Demikian juga kebijakan Departemen Agama RI untuk melakukan suatu pengawasan dengan pendekatan agama sangat penting, karena agama telah membawa pesan-pesan profetik bagi masyarakat

Indonesia sebagai masyarakat yang beragama (*theo-antropho-religious-centris*).

2. Implikasi Praktis

Secara praktis penelitian ini berimplikasi pada beberapa hal sebagaimana berikut :

- a. Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren sebagaimana dari hasil penelitian di tiga pesantren tersebut, kiranya mengilhami pola-pola kepemimpinan pesantren yang selama ini dipimpin secara tradisional, komfensional dan *individual minded*. Pembagian kewenangan dan kuasa, serta tugas dan fungsi kepemimpinan akan semakin jelas dan terarah, karena menurut peneliti problem yang akan dihadapi pesantren dimasa-masa mendatang semakin kompleks, sehingga refresentasi kepemimpinan kolektif semakin mungkin untuk modalitas perilaku kepemimpinan yang lebih situasional melalui peran-peran dan potensi masing-masing kyai, baik berdasarkan kapasitas kepribadian kyai, pendidikan kyai, pengalaman kyai, dan kapasitas kyai dalam merespon dan mengembangkan psrinsip kontinuitas (*continuity of priciples*) masyarakat pesantren sebagai SDM yang sadar akan program pemberdayaan dan pengembangan masyarakat, serta problem sosial pesantren lainnya berupa krisis kepemimpinan pondok pesantren saat ini yang mengalami prokhialisme dan kebuntuan-kebuntuan berdemokrasi, ditambah lagi dengan problem sosial yang membutuhkan pelayanan publik yang lebih partisipatoris dan *accountable*.
- b. Secara praktis ketiga pesantren Bani-Syarqawi, Bani-Djauhari, dan Bani-Ba-Syaiban tersebut dalam memposisikan para kyai nasab maupun di luar

nasab, tepat adanya di masa-masa mendatang, sehingga dalam menentukan kebijakan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim yang solid akan semakin memperkuat posisi pesantren sebagai bagian dari pondok pesantren moderen yang dikelola dengan manajemen terbuka dan kepemimpinan situasional moderen.

- c. Secara praksis kepemimpinan kolektif berbasis pembagian kekuasaan dalam rangka kesinambungan pesantren (*collective leadership based on power sharing in the context of sustainability pesantren*) (*al-qiyādah al-jamā'ah 'alā asāsi taqāsima al-sulthati fi sabāqi al-istizāmah pesantren*) atau di kenal dengan teori “*continual leadership*” ini di dukung oleh prinsip dan beberapa karakteristik sebagai berikut;

- 1) Penggalian nilai-nilai kultural dinamis sebagai sumber budaya dan jiwa pesantren,
- 2) Pembentukan struktur organisasi yang dinamis di pesantren,
- 3) Pelembagaan kepemimpinan dalam suatu *dewan masayayikh*,
- 4) Fungsionalisasi *dewan masyayaikh* sebagai badan tertinggi,
- 5) Pendelegasian kewenangan yang lebih jelas, terstruktur dan perluasan akses peran yang di berikan,
- 6) Penciptaan rasa saling keterpercayaan,
- 7) Penyusunan Tata Kerja dan GBK (Garis-Garis Besar Kebijakan) pesantren,
- 8) Pembangunan koordinasi dan konsolidasi yang intensif,
- 9) Pembangunan daya kontrol internal sebagai pusat jaminan kualitas di pesantren,

- 10) Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) secara integral, menyangkut kapasitas personal dan kepribadian, pendidikan, latihan dan pengalaman, serta prinsip keberlangsungan (*prinsiple of continuity*) di pesantren,
- 11) Pembiasaan pengembangan orientasi masa depan pesantren,
- 12) Penyadaran dan ketaatan pada norma sebagai ideologi pesantren,
- 13) Penjagaan terhadap kearifan dan budaya pesantren serta ahklatu al-karimah,
- 14) Dukungan sosial moral secara internal dan eksternal para pimpinan di pesantren,
- 15) Proses pengambilan keputusan bersama, melalui musyawarah, dan partisipasi emosional,
- 16) Proses pengendalian konflik bersama, melalui pendekatan personal, mediasi. Ikrar (*tajdid al-niyah*), dan supremasi *syari'ah* di pesantren,
- 17) Proses pembangunan tim bersama, melalui intensitas pertemuan, pemerataan komunikasi, pelibatan peran nyai (istri para kyai) sebagai mitra, *open house*, sholat berjemaah, dan pemenuhan kompensasi bagi pengurus.

Prinsip dan karakteristik di atas merupakan hasil penelitian dalam disertasi ini dan menjadi standar konseptual profesionalisasi kepemimpinan secara kolektif di masa-masa mendatang sebagai kecenderungan dari modernisasi manajemen dan kepemimpinan pesantren, tentu dengan beberapa penelitian yang lebih mendalam dan terfokus, masih banyak situs-situs yang dapat digali berdasarkan wilayah dan aspek kajian manajemen lainnya.

C. Saran-saran

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

1. Para peneliti berikutnya yang berkait dengan tema manajemen 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 pemerhati pendidikan Islam, hendaknya semakin yakin dan menyadari bahwa pesantren tidaklah selamanya berada dalam bayang-bayang satu *kyai* (patronase kekayaan) yang selama ini dipersepsi sebagai sumber satu-satunya pemimpin berperilaku otoritarian, dari hasil penelitian ini para *kyai* telah membuka peran-peran berdemokrasi melalui sistem musyawarah, mediasi dan pelibatan *kyai* dan para *nyai* yang lain dalam mengambil kebijakan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim. Misalnya memberikan pendidikan politik, kepemimpinan dan birokrasi yang lebih baik kepada kalangan pesantren, penyadaran hukum, pengembangan ekonomi kerakyatan berbasis pesantren, dan pelestarian lingkungan hidup di pesantren.
3. Para *kyai* di pesantren, 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 LSM-Pesantren dan alumni.

4. 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.
5. Bagi Departemen Agama sebagai *leading sector* utama pengembangan pesantren, hendaknya semakin mengarahkan pesantren sebagai lembaga pendidikan masa depan (*center for excellence*) masyarakat melalui peran-peran Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren (PEKAPONTREN) yang bernuansa pendidikan *antrophocentrisme* dan *theocentrisme* sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif masyarakat berbasis nilai keislaman (*religiouscentris*).
6. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten, dalam hal ini Disdik pada Kasi Pendidikan Non Formal hendaknya memandang pesantren sebagai lembaga

sosial pendidikan dan pemberdayaan sehingga senantiasa mendorong terbentuknya PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) melalui sentra-sentra PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), TBM (taman Bacaan Masyarakat), Kursus-Kursus Keterampilan (*life skill*), dan Keaksaraan Fungsional (KF) serta pesantren dapat berperan mengembangkan masyarakat secara kultural informal sehingga manfaat pesantren semakin luas menjadi mitra pemberdayaan masyarakat pedesaan yang berbasis *religious*.

DAFTAR RUJUKAN

- A'la, Abd, 2006, *Pembaruan Pesantren*, , Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Al-Amien, 2003, *Panduan Lustrum IV Insitu Dirosat Islamiyah Al-Amien*, Parenduan: alamienprinting, Prenduan
- Al-Amien, 2006, *Warkat-Jurnal Informasi Tahunan Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, Sumenep: Al-Amien Printing
- Amin, M. 1995, *Dinamika Islam: Sejarah Transformasi dan Kebangkitan Ulama*, Yogyakarta: LKPSM
- Antonio, S., M., 2007, *Muhammad saw; The Super Leader Super Manager*, Jakarta: Tazkia Mulimedia & ProLM Center
- Arifin, I. 1993, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, Malang: Kalimasahada
- Arifin, I. 1996, *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaa*, Malang : Kalimasahada
- Atiqullah, 2006, *Dasar-Dasar Psikologi Agama*, Pamekasan: STAIN Pamekasan Press.
- Atiqullah. 2004, *Reorientasi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren; Dari Sistem Pendidikan Khalaf kepada Sistem Pendidikan Khalaf*, Tesis tidak diterbitkan, Surabaya: Program Pascasarjana UNESA Surabaya
- Bakhri, S., M., 2004, *Kebangkitan Ekonomi Syariah di Pesantren, Belajar dari Pengalaman Sidogiri*, Pasuruan: Cipta Pustaka Utama
- Barton, G. 1999, *Gagasan Islam Liberal di Indonesia*, Jakarta : Paramadina/Pustaka Antara
- Bawani, I. 1987, *Segi-segi Pendidikan Islam*, Surabaya: Al-Ikhlash
- Bennis, G., W., 1959, *Leadership Theory and Administrative Science Quartely*. Desember
- Bennis, W. G dan Nanus, B. 1985, *Leaders; The Strategi for Taking Change*, New York: Harper and Row
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 1998, *Qualitative Research in Education, an Introduction Theory and Methods*, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Date

- Carolyn S., A. 1982, *The Search for School Climate*, Review of Education Research
- Clegg, B., dan Birch, P., 2006, *Instant Teamwork*, Jakarta: Erlangga
- Compbell, J.P., 1970, *Managerial Behaviour, Performance, and Effectiveness*, New York, Mc. Graw Hill Coy.
- Condiff, P., 1995, *Conflict Management; a Practicle Guide*, Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co
- Cooper, K., R., & Sawaf, A., 1997, *Executive EQ, Emotional Intelegence in Leadership an Organizations*, New York: LLC
- Creswell, J., W., 1994, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Date
- Crompton, S., W., 2001, *100 Spritual Leaders Who Shaped Word History* California: Bluewood Books
- Departemen Agama RI, 1985, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Asy Syifa'
- Dhofier, Zamakhsari., 1982, *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES
- Dirdjosanjoto, P., 1999, *Memelihara Umat : Kyai Pesantren-Kyai langgar di Jawa*, Yogyakarta : LkiS
- Duncan, J., W., 1981, *Organizational Behaviour*, Boston, Houghton Mifflin Coy.
- Effendy, B., 1990, *Annuqoyah; Gerak Tranformasi Sosial di Madura*, Jakarta : P3M
- Effendy, M., 1985, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Palembang
- Eksan, M.,. 2000, *Kyai Kelana :Biografi Kyai Muchid Muzadi*, Yogyakarta : LKIS
- Faesol A., 2006, *Persepsi Masyarakat Tentang Kiai, Studi Kasus atas Persepsi Masyarakat Prenduan Pesisir tentang Kiai Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, IDIA Sumenep
- Fremont K., E., dan Rosenzweig, E., J., 1970, *Organization and Management, A System Approach*, New York : McGraw-Hill Book Company
- Hamzah, L., A., 1978, *Al-I'lan fi Shadr al-Islam*, Daar al-Fikr al-Arabi, Kairo-Mesir

- Hanun A. 1999, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta : Logos Wacana Ilmu
- Hasbullah, 1998, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta : LKIK
- Horikoshi, H., 1976. *A Traditional Leader in a Time of Change : The Kijaji and Ulama in West Java*, The University of Illinois at Urbana-Champaign, USA, penterjemah Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa, , 1987, *Kyai dan Perubahan Sosial*, Jakarta : LP3ES
- Hoy, W., K., & Miskel, G., C., 2001, *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, Singapore : McGraw-Hill
- Ibrahim, S., dan Malik, D., D., 1997, *Hegemoni Budaya* Yogyakarta : Yayasan Bentang Budaya
- Jalal al-din Abdurrahman bin Abi Bakr, 1989, *al- Jami' al-Shoghir*, Bairut: Dar al-Fikr.
- Kamisa, 1997, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesi*, Surabaya : Kartika
- Kartodirjo, S., 1984, *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*, Jakarta: LP3ES
- Komariah, A., dan Cepi, T., 2005, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah efektif*, Jakarta: Pt. Bumi Aksara
- Kosim, M., (dkk), 2003, *Pondok Pesantren di Pamekasan (Pertumbuhan dan Perkembangannya)*, Pamekasan: P3M STAIN Pamekasan
- Liliweri, A., 1997, *Sosiologi Organisasi*, Bandung: Citra Aditya Bhakti
- Maarif., S., 1997, *Islam: Kekuatan Doktrin dan Keagamaan Umat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Madjid, N., 1997, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah potret Perjalanan*, Jakarta, Paramadina
- Maksum, 1999, *Sejarah Madrasah dan Perkembangannya*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Mandux, B., R., 2001, *Kiat Membangun Tim Handal*, Jakarta: Airlangga
- Mantja, W., 2007, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Elang Mas
- March., G., J., dan Simon, A., H., 1959, *Organization*, New York : John Wiley & Sons Inc

- Mas'ud, A., 2006, *Dari Haramain Ke Nusantara : Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*, Jakarta: Penerbit Kencana Prenada media Group
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS
- Mastuhu. 1999, *Meberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Merle, C., J., (ed), *Handbook of Organizational Performance*, Jakarta : Pt. RajaGrafindo Persada
- Michael H. H., 1994, *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam Sejarah* (Terj. H. Mahbub Djunaidi), Jakarta: Pustaka Jaya
- Miles, B., M., dan Huberman, M., A., 1992, *Qualitative Data Analysis*, (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi), Jakarta: UI-Press
- Moleong, J., L., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remadja Rosda Karya
- Muhadjir, N., 1996, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Serasin
- Mulkhan, M., A., 1998, *Rekonstruksi Pendidikan dan Tradisional Pesantren: Religiusitas IPTEK*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Munandar, S., A., (Eds). 2004, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Bag. Psikologi Industri & Organisasi, Jakarta : Fak. Psikologi UI
- Munandar, S., A., dkk, 2004, *Peran Budaya Organisasi dalam Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi, Fak. Psikologi UI Jakarta
- Nanus, B., 2001, *Kepemimpinan Visioner*, Jakarta: Prenhallindo
- Nata, A., 2000, *Peran Para Tokoh Pendidikan Islam : Seri Kajian Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- OMIM, 2006, *Jejak Langkah Sembilan Masyayikh Sidogiri*, Pasuruan: OMIM Sidogiri
- Ouchi, W., 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese*, Addison-Wesley
- Owens, R., G, 1987, *Organizational Behavior in School*, The United States of America

- Pidarta, M., 1997, *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Renika Cipta
- Rahardjo, M., D., 1995, *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES
- Ramdhani, A., dan Suryadi, K., 1998, *Sistem Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rivai, V., 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Jakarta: RadjaGrafindo Persada
- Robbins, S., P., 2003, *Organizational Behavior*, (Terjemahan oleh Tim Indeks), Jakarta: Gramedia
- Rofiq A. (dkk), 2005, *Pemberdayaan Pesantren, Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, Yogyakarta: LkiS
- Salim A., 2001, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Tiara Wacana
- Shodiq, J., dkk., 2006 *al-Ma'hadu wa Sa'iluhu fi Nadzari al-Fiqhi (Fiqhi Pesantren)*, Pasuruan : Pustaka Sidogiri
- Sinn, I., A., 2006, *al-Idarah fi al-Islam*, Terjemah; Dimyauddin Juwaini, Jakarta : RadjaGrafindo Persadans
- Soekanto, S., 1984, *Beberapa Teori Sosiologi Tentang Struktur Masyarakat* Jakarta: Penerbit Radar Jaya Offset
- Soekanto, S., 2002, *Sosiologi, Suatu Pengantar*, Jakarta: RadjaGrafindo Persada
- Soetopo, H., 1982, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Bina Aksara
- Sonhadji, A., 1977, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif, Makalah Seminar Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Malang: PPS IKIP Malang
- Stanbrink, A., K., 1994, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah : Pendidikan Islam Dalam kurun Moder*, Jakarta: LP3ES
- Suaidi, A., 2002, *Pergulatan Pesantren dan Demokratisasi*, Jakarta: LKiS dan P3M
- Suhandijah, 1993, *Pengembangan dan Inovasi Kuriukulum*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Sukanto, 1999, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES

- Syaifuddin, A., M., et. al., 1993, *Desekularisasi Pemikiran; Landasan Islamisasi* Bandung: Penerbit Mizan
- Tagiuri, R., 1968, *Organizational Climate; Exploration of a Concept*, Boston: Harvard University
- Taliiduha, T., 2003, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Renika Cipta
- Tamassya, 2007, *Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri Periode 1427-1428 H*, Pasuruan: PP. Sidogiri
- Tamassya, 2008, *Laporan Tahunan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri Periode 1428-1427 H*, Pasuruan: PP. Sidogiri
- Thoha, M., 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: RadjaGrafindo Persada
- Tyson, S., and Jackson, T., 1992, *The Essence of Organizational Behaviour* Prentice Hall International
- Universitas Negeri Malang, 2000, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang:. Penerbit Universitas Negeri Malang
- Usman, H., 2006, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Pt. Bumi Aksara
- Wahid A., Z., 1994, *Dunia Pemikiran Kaum Santri*, Yogyakarta: LK PSM NU DTY
- Warkat, 2008, *Warta Singkat dalam Tiga Bahasa: Indonesia-Inggris-Arab 1427-1428 H*, Sumenep, Yayasan Al-Amien Prenduan
- Wijayakusuma, K., M., dan Yusanto, I., M., 2003, *Pengantar Manajemen Syari'ah*, Jakarta: Khairul Bayan
- Yukl, A., G., 1994, *Leadership in Organizations*. (Terjemahan Yusuf Udaya). Jakarta:. Prenhallindo
- Zarkasyi, I., 1996, *Merintis Pesantren Modern*, Ponorogo: PP. Gontor Press
- Zuhairini dkk. 1997, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara

**PANDUAN LAPANGAN PENELITIAN
PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
PONDOK PESANTREN**

A. ASPEK PERILAKU YANG DAPAT DIOBSERVASI

1. Karakteristik Umum Pondok Pesantren
 - a. Tahun berdiri
 - b. Nama Pendiri
 - c. Sejarah hidupnya
 - d. Letak geografis
 - e. Visi, misi, dan tujuan pondok pesantren
2. Sistem nilai dan budaya pondok pesantren
 - a. Aliran pemikiran keagamaan
 - b. Kitab turats yang diajarkan
 - c. Aliran organisasi politik
 - d. Organisasi sosial keagamaan
 - e. Tokoh Pendidikan Islam
3. Struktur organisasi pondok pesantren
 - a. *Dewan Ri'asah*
 - b. *Majlis A'wan*
 - c. *Majlis Pengasuh Putri*
 - d. Pengurus yayasan
 - e. Bagan struktur organisasi
4. Program pengembangan pendidikan
 - a. Pendidikan *Ma'hadiyah*
 - b. Pendidikan *Madrasiyah*
 - c. Pengembangan kesejahteraan
 - d. Pendidikan ekstra pondok
5. Sistem peralihan kepemimpinan di pondok pesantren
 - a. Preodesasi kepemimpinan
 - b. Dasar pergantian pemimpin
 - c. Proses pergantian
 - d. Penguhan
6. Manajemen pondok pesantren
 - a. Tata administrasi
 - b. Kantor pondok pesantren
 - c. Pelaporan kegiatan
 - d. Pusat publikasi pondok pesantren

B. MASALAH YANG DAPAT DI PERTANYAKAN

1. Bagaimana konsep kepemimpinan (kaderisasi) menurut Kyai, dan bagaimana menyiapkan bekal kepemimpinan bagi para kader (kepemimpinan) di Pondok Pesantren.
2. Saya melihat kepemimpinan di Pondok Pesantren ini dikoordinasi oleh *Dewan* kyai, apakah pola kepemimpinannya bersifat kolektif.
3. Apa motivasi yang melatar belakangi pola kepemimpinan demikian dan bagaimana tujuannya.
4. Kendala apa saja yang di rasakan pak kyai selaku ketua/wakil ketua *Dewan* kyai dalam pelaksanaan kepemimpinan kolektif.
5. Manfaat apa saja yang rasakan pak kyai selaku ketua/wakil ketua *Dewan* kyai dalam pelaksanaan kepemimpinan kolektif.
6. Sejauhmana peran para kyai dalam kepemimpinan kolektif.
7. Bagaimana efektivitas kepemimpinan kolektif dalam *dewan* kyai.
8. Bagaimana aspek berdemokrasi dalam konteks kepemimpinan kolektif demikian.
9. Apakah program pendidikan di Pondok Pesantren berdasarkan kebutuhan lembaga.
10. Manfaat apa yang bisa diambil dari tradisi musyawarah dalam kepemimpinan kolektif.
11. Bagaimana dengan proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren.
12. Bagaimana dengan penyelesaian konflik dalam kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren.
13. Bagaimana pula proses pengembangan tim dalam kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren.

C. DATA DOKUMEN YANG DAPAT DI CARI

1. Dokumen tahun berdirinya Pesantren
2. Struktur pengurus *Dewan Ri'asah*, *Majlis A'wan*, pengurus harian, pengurus yayasan Pondok Pesantren.
3. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Pondok Pesantren
4. Dokumen dan piagam program pendidikan dan pengembangan Pondok Pesantren.
5. Dokumen sarana dan prasarana Pondok Pesantren.
6. Tata laksana kerja, organisasi, administrasi dan sistem pertanggung jawaban dari sistem *Dewan Ri'asah* Pondok Pesantren.
7. Hasil musyawarah Pondok Pesantren.