

Dr. Atiqullah, M.Pd

PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF

PONDOK PESANTREN

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

PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PESANTREN

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

**THE RECOMENDET OF CONTINUAL LEADERSHIP
FOR QUALITY IMPROVEMENT**

Dr. Atiqullah, M. Pd

PENGANTAR PENULIS

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 mulya 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 mulya 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 serta kepada yang mulya ayahanda ustd. H. Moh. Shalehodin, ibunda Nyai Siti Maimunah, Istri tercinta Istibsyaroh Munir, S.Ag, serta sanak saudara. Para sahabat sebangku kuliah kelas MPD-2005 PPs-UM. Mitra-diskusi Bapak Zayyadus, Kyai Rasyid, Kyai Musthofa, Ibu Maria, M. Kosim, M. Hefni, Taufiq, Syaiful Arif, Waqiatul M, Edi Susanto, Muhlis Sholichin, Buna'i, A. Mulyadi, 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.

Madura, 06 Nopember 2013

Penulis

atiqullah_mpd@yahoo.com

PENGANTAR PENULIS
DAFTAR ISI

PENGANTAR KH. IDRIS JAUHARI - 1

PENGANTAR PROF.H. AHMAD SONHADJI KH, M.A., Ph.D - 10

KONTEKSTUALISASI PENELITIAN KEPEMIMPINAN PESANTREN - 12

A. Tujuan Pembahasan - 24

B. Signifikansi Penelitian Pesantren - 25

C. Istilah-istilah Penelitian Kepemimpinan Kolektif - 26

TEORI-TEORI DAN PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN - 29

A. Kepemimpinan dalam Pendekatan Sifat - 29

B. Kepemimpinan dalam Pendekatan Perilaku
(*behaviourleadership*) - 29

C. Kepemimpinan dalam Pendekatan Situasional
(*Situationalleadership*) - 34

D. Kepemimpinan dalam pendekatan Islam (*Islamic leadership*) - 36

E. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan - 42

F. Kepemimpinan di Pesantren - 52

G. *Ghirah* dan Otoritas dalam Kepemimpinan Pesantren - 54

H. Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pesantren - 60

PROFIL PESANTREN BANI DJAUHARI SUMENEP - 68

A. Sejarah Pertumbuhan Pesantren Bani-Djauhari - 68

B. Sistem Nilai dan Budaya Pesantren Bani-Djauhari - 71

C. Struktur dan Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren
Bani-Djauhari - 72

D. Sistem Peralihan Kepemimpinan di Pesantren Bani-Djauhari - 97

PROFIL PESANTREN BANI SYARQAWI SUMENEP - 101

A. Sejarah Pertumbuhan Pesantren Bani-Syarqawi - 101

B. Sistem Nilai dan Budaya Pesantren Bani-Syarqawi - 107

C. Struktur dan Organisasi Pesantren Bani-Syarqawi - 108

D. Sistem Peraihan Kepemimpinan Pesantren Bani-Syarqawi - 125

PROFIL PESANTREN BANI BASYAIBAN PASURUAN - 128

- A. Sejarah Pertumbuhan Pondok Pesantren Bani-Basyaiban - 128
- B. Sistem Nilai Budaya Pesantren Bani-Basyaiban - 130
- C. Struktur dan Organisasi Pesantren Bani-Basyaiban - 131
- D. Sistem Peralihan Kepemimpinan di Pesantren Bani-Basyaiban - 162

PERSAMAAN DAN PERBEDAAN PESANTREN - 165

- A. Sejarah Pertumbuhan Pondok Pesantren - 165
- B. Sistem Peralihan dan Suksesi Kepemimpinan - 181
- C. Perbandingan 3 Pesantren - 183
- D. Situs-situs Pesantren - 191

PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PESANTREN - 193

- A. Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren - 193
- B. Sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif di pesantren - 194
- C. Peran kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren - 196
- D. Implikasi Pada Bidang Manajemen - 197
- E. Rekomendasi - 202

DAFTAR PUSTAKA
TENTANG PENULIS

PENGANTAR KH. IDRIS JAUHARI

[Pengasuh Pondok Pesantren Moderen Al-Amien Prenduan]

KEPEMIMPINAN PESANTREN MODEREN ANTARA SALAF DAN KHALAF¹

Al-Muhafadlatu 'ala al-qadim al-sholeh wal al-ahdu bi al-jadid al-aslah. Adagium ini sangat terkenal di kalangan para ulama, santri, dan dunia pesantren, menjadi salah satu pegangan dan rujukan mereka dalam banyak hal dan berbagai persoalan. Apa sajakah nilai-nilai salaf atau tradisional yang harus dipertahankan di pesantren? dan apa sajakah unsur-unsur baru atau modernitas yang perlu dia-komodasikan? Bagaimana implementasinya dalam perspektif Madura ke depan? Berikut uraian singkat tentang hal tersebut.

A. Nilai-nilai salaf yang harus di pertahankan di pesantren.

1. *Niat awal dan tujuan utama.*

Dalam mendirikan dan mengelola pesantren, para ulama dan santri salaf selalu berniat semata-mata untuk ibadah kepada Allah, sekaligus mengimplemen-tasikan fungsi dan tugas "*kholifah-nya*" di bumi atas dasar aqidah, syari'ah dan akhlak yang Islami (*iman, islam, dan ihsan*). Tinjauan utama mereka untuk melaksanakan dakwah sebagai kelanjutan risalah yang telah di rintis para Nabi. Melalui pendidikan di pesantrenya, mereka bermaksud untuk mencetak umat yang berkualitas terbaik (*khairo ummah*) dan menyiapkan kader-kader ulama atau pemimpin umat yang mendalami dan menguasai agamanya (*mufaqiqh fiddin*), agar kelak mampu mengingatkan dan memberdayakan kaumnya (*indzaru al-qoum*).

¹ Pengantar ini ditulis dan dipresentasikan oleh Al-Maghfirullah KH. Idris Jauhari pada Kongres Budaya Madura di Sumenep dan dengan tulisan inilah sebenarnya penulis terinspirasi melakukan penelitian tentang kepemimpinan kolektif ini, hingga tulisan ini pernah diminta dan mendapat ijin khusus sebagai pengantar buku ini (draft) disaat beliau bersabar dalam sakit semoga Allah SWT senantiasa memberikan kemuliaan didalam surga-Nya. .

2. **Elemen Pesantren yang Fungsional.**

Paling tidak ada 7 elemen yang ada di pesantren, yaitu :

- a. kyai, adalah tokoh sentral pesantren yang bukan saja fungsional sebagai pemimpin dan manager bagi pesantren, tapi sekaligus sebagai penekan kekuasaan moral (*moral force*) yang *shiddiq, amanah*, cerdas, dan komunikatif, seorang yang 'alim (*mufaqiqh fiddin*) yang berwibawa, di percaya, dihormati, di segani, serta di ta'ati oleh seluruh penghuni pondok dan masyarakat sekitarnya.
- b. Santri, yaitu pemuda/i yang sengaja datang ke pesantren untuk, mencari ilmu dan mengikuti pendidikan yang di programkan atau yang di tawarkan oleh kyai.
- c. Masjid/musholla, sebagai pusat kegiatan ibadah dan pendidikan pengajaran sehari-hari.
- d. Asrama/pemondokan santri yang pada dasarnya di bangun dan di kelola sendiri oleh para santri secara gotong royong, di bantu oleh masyarakat sekitar pesantren.
- e. Roh/jiwa pesantren, yang berpijak pda nilai agama Islam dan bersumber dari budaya bangsa dan budaya masyarakat sekitar pesantren (*indigenous*).
- f. Pendidikan dan pengajaran Islam yang bersumber dari al-Quran, al-Hadits, dan kitab-kitab warisan ulama salaf yang biasa dikenal dengan kitab kuning.
- g. Dukungan masyarakat sekitar yang sejak awal memang menginginkan berdirinya pesantren di lingkungan mereka.

Ketujuh elemen tersebut saling berjaln berkelindan dan tidak bisa di pisahkan yang satu dengan yang lainnya. Apabila salah satu dari elemen-elemen tersebut tidak ada, maka sebuah lembaga pendidikan tidak bisa lagi disebut pondok pesantren, tetapi barangkali sekedar menjadi sekolah yang di asramakan, tempat kos-kosan, penampungan, atau hotel penginapan.

3. **Nila-nilai Dasar Pesantren.**

Para ulama dari santri salaf senantiasa berpijak di atas, dan berpegang teguh pada nilai-nilai dasar dan prinsip-prinsip kepesantrenan yang bersumber dari ajaran Islam, budaya bangsa dan budaya lokal. Nilai-nilai tersebut antara lain:

- a. *keikhlasan*; yaitu suasana jiwa yang bersih dan bebas dari berbagai pamrih atau yang suci, luhur dan bermakna. Secara implementatif *ikhlas* berarti melakukan yang terbaik dalam bidang apapun, kepada siapapun dan dalam keadaan bagaimanapun *sepi ing pamrih rame ing gawe*, dalam segala hal, para kyai dan santri salaf selalu *ikhlas lillahi ta'ala*, semata-mata mengharap ridhonya. Ini tercermin dalam sikap jujur, *amanah*, *istiqomah*, sungguh-sungguh, penuh integritas, dan sifat-sifat atau akhlakul karimah lainnya.
- b. Kesederhanaan; adalah sikap yang wajar, apa adanya, tidak mewah, tidak berlebihan dan tidak melampaui batas. Sederhana artinya melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan yang dia miliki dan kebutuhan (bukan keinginan) yang logis dan proporsional. Sederhana bukan berarti miskin dan stagnan, tetapi justru menjadi pendorong untuk lebih maju dan berkembang. Kesederhanaan para kyai dan santri salaf nampak dalam segala aspek, baik dalam berpikir, berperasaan, dan berkemauan, maupun dalam berbicara, berpakaian, dan bertingkah laku.
- c. Kemandirian (pada hakekatnya merupakan implementasi dari nilai-nilai tauhid yang sebenarnya), para kyai dan santri salaf adalah orang-orang yang berkepribadian terpuji, percaya pada diri sendiri, mampu menolong diri sendiri, tidak tergantung pada orang lain, selain pada kemampuannya sendiri, setelah *taufiq*, *hidayah*, *ma'unah* dan rahmat Allah swt.
- d. Kebersamaan; suasana kehidupan para kyai dan santri salaf diliputi oleh rasa diri satu, suasana gotong royong, kooperatif dan tidak egoistis, menegakkan *jama'ah* dan saling membantu (*ta'awun 'alal birri wattaqwa*), atas dasar *ukhuwah islamiyah* yang sebenarnya, tanpa menghilangkan suasana kompetitif dalam kebaikan.

- e. Kebebasan yang positif, bebas dari belenggu-belenggu hawa nafsu dan setan, seperti belenggu kebodohan, kemiskinan, sifat malas, sombong, kecil hati, putus asa, fanatisme buta, dll, serta bebas dari tekanan-tekanan pihak manapun yang merugikan. Para kyai dan santri salaf merasa bebas untuk memilih yang paling baik dan paling bermanfaat dalam bidang apapun, atas dasar kriteria-kriteria yang benar, baik dan proporsional
- f. *Isiqomah* atau konsistensi; para kyai dan santri salaf rata-rata ajeg, jeg-jeg, teguh memegang prinsip, tidak mudah berubah-ubah mengikuti arah angin berhembus, konsisten dalam berpikir, berpersaaan dan kemauan, konsisten dalam berbicara, dan berbuat, selalu sesuai antara hati nurani, ucapan dan perbuatannya.

4. ***Tradisi-tradisi Kepesantrenan***

Tradisi-tradisi kepesantrenan yaitu budaya-budaya hidup di pesantren yang sudah berjalan sejak berabad-abad yang lalu secara turun temurun, terutama dalam hubungan antara kyai, santri, dan masyarakat sekitar pesantren. Hubungan antara mereka berlangsung dalam suasana kekeluargaan dan keakraban yang harmonis, dengan kyai sebagai sentral figurinya. Hubungan ini tidak saja berlangsung ketika para santri masih bersama di pesantren, tetapi harus berlanjut sampai kembali ke masyarakat, bukan saja dalam hak-hal yang menyangkut masalah pendidikan, tetapi juga yang berhubungan dengan masalah ekonomi, sosial, budaya, politik, bahkan sampai ke masalah jodoh dan pemberian nama untuk anak-anaknya.

B. **Unsur-unsur Modernitas yang perlu diakomodasikan Pesantren Masa Depan**

- 1. *Leadership* atau kepemimpinan di pesantren masa depan,seharusnya ditata sedemikian rupa, sehingga tidak tergantung kepada orang-perorang dalam segala aspek (seorang Kyai saja). Kepemimpinan tunggal ini, selain pelaksanaanya di lapangan sangat sulit seiring dengan kompleksitas masalah yang di hada-

pi pesantren, juga bisa mengganggu proses kelangsungan eksistensi pesantren selanjutnya, terutama sepeninggal si kiyai, apalagi jika di ikuti dengan mitos-mitos yang tidak rasional. Kepemimpinan pesantren masa depan bisa berbentuk kolektif atau tetap tunggal, tapi harus ada pembagian tugas, hak dan wewenang yang jelas.

2. Organisasi, sebagai sebuah lembaga pendidikan, dakwah dan pengkaderan, pesantren masa depan seharusnya dikelola dengan paradigma organisasi modern. Di pesantren perlu di bentuk organisasi yang terstruktur, mulai level yang paling tinggi, sampai organisasi di lingkungan yang paling rendah. Perlu di bentuk yayasan atau badan hukum yang lainnya, dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang mengikat seluruh personil pesantren. Organisasi-organisasi ini harus di fungsikan dengan baik, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Manajemen pesantren seharusnya di kelola dengan prinsip-prinsip manajemen yang efektif dan fungsional; baik yang menyangkut manajemen strategis, (perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan dan evaluasi), ataupun manajemen operasional (tata warkat, tata personalia, tata keuangan, tata inventaris, dan tata lainnya).
4. Kurikulum dan sistem pendidikan pesantren yang harus memiliki kurikulum yang baku dan standar, meliputi substansi, tujuan, sistem dan proses transformasi, sesuai dengan prinsip-prinsip kurikulum modern. Kurikulum ini harus mencakup segala jenis interaksi manusia dengan dirinya dan dengan selain dirinya yaitu harus meliputi semua ilmu Allah swt, yang di berikan kepada manusia; baik ilmu-ilmu yang di hamparkannya seperti ilmu alam, teknologi dan sosial, ataupun ilmu-ilmu yang di turunkannya atau ilmu-ilmu yang di ilhamkan-Nya, seperti matematika, logika, bahasa, seni dan ilmu terapan lainnya. Selain itu, karena pendidikan di pesantren berlangsung selama 24 jam, maka kurikulum tersebut harus mencakup seluruh aspek kehidupan siang dan malam, baik di kelas, di asrama, di masjid/musholla, di dapur, di kantin, di aula, di kantor, ataupun

di tempat-tempat pelayanan dan fasilitas umum lainnya sehingga bisa disebut "kurikulum hidup dan kehidupan". Kurikulum yang sudah tersusun ini harus menjadi "pedoman dasar" yang diketahui dan dikuasai oleh seluruh personal pesantren, guru, santri dan wali santri- dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi pendidikan bersama-sama. Kesemuanya itu harus dijalankan secara terpadu, simultan dan komprehensif, tanpa adanya dikotomi atau pemilahan yang tidak perlu, serta dengan cara-cara yang sistematis (memakai sistem yang produktif dan relevan, memakai sub-sub sistem yang teratur dan terencana).

5. Sarana dan Instrumen Pendidikan Pesantren. Pesantren masa depan seharusnya memiliki prasarana, sarana dan instrument-instrumen pendidikan yang modern. Bangunan-bangunan dan lingkungan alam sekitar harus diatur se-kondusif mungkin, sesuai dengan konsep tata ruang yang baik, edukatif dan higienis. Selain masjid atau musholla dan pemondokan dengan segala kelengkapannya, di dalam pesantren harus tersedia instrument-instrumen pendidikan dan pembelajaran yang lengkap dan fungsional, seperti ruang belajar, perpustakaan, multi laboratorium, lapangan olah raga, auditorium, perkantoran, sanggar-sanggar kesenian dan keterampilan, balai kesehatan, dapur umum, kantin, alat-alat komunikasi dan transportasi, serta saran-sarana fisik lainnya. Yang paling penting, seharusnya ada pemisahan yang jelas (dalam sebuah akta) antara hak-hak pribadi Kyai dan keluarganya dengan hak-hak pesantren atau yayasan, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dibelakang hari.

C. Pesantren Dalam Perspektif Madura

Masyarakat Madura dan budayanya tidak bisa dipisahkan dari pesantren. Pesantren, dengan kyai sebagai sentral figurinya, seolah-olah telah menjadi urat nadi kehidupan mereka sehari-hari. Hampir tidak ada masalah kehidupan masyarakat Madura, dalam bidang ekonomi, sosial, budaya, politik, apalagi agama baik yang bersifat rutin atau yang bernuansa konflik-yang tidak ditangani atau

diselesaikan lewat pesantren/Kyai. Ini sejarah dan kenyataan lapangan yang tak terbantahkan.

Masalahnya, bagaimana agar budaya ini tetap eksis dan lebih berdampak positif bagi masyarakat Madura kedepan, terutama ditengah-tengah perkembangan iptek, arus globalisasi, dan serbuan budaya-budaya baru yang menjanjikan tapi sekaligus mencemaskan ini?.

Dalam perspektif Madura kedepan, rasanya memang seleyaknya apabila semua hal yang berhubungan dengan kebudayaan Madura-tentu yang berbasis santri dan pesantren, seperti sejarah, bahasa, sopan santun dan kesenian, dimasukkan dalam kurikulum pesantren-pesantren dan sekolah-sekolah yang ada di Madura atau mayoritas santri, dan atau muridnya berasal dari Madura (walaupun berada diluar Madura), para tokoh masyarakat Madura-formal, non-formal, informal seperti pejabat pemerintah, ulama', cendikiawan, budayawan, professional, hartawan, orang tua, dan lainnya seharusnya memiliki komitmen yang kuat untuk melestarikan dan mengembangkan budaya Madura, dilingkungan masing-masing, dengan cara-cara yang efektif dan efisien, tetapi tetap selektif dan berhati-hati.

Sedangkan dalam konteks pendidikan masa depan di Madura, barangkali ada 2 alternatif pola yang bisa ditawarkan dan dicoba untuk dilaksanakan, yaitu:

1. Pola Integrasi (*Integrative Design*)

Yaitu dengan cara mengintegrasikan secara total sistem pendidikan sekolah (modern) kedalam sistem pendidikan pesantren (tradisional), atau sebaliknya, sehingga identitas masing-masing unsur tidak nampak ke permukaan. Artinya, kedua sistem tersebut disatukan, digabung atau dipadukan secara total, harmonis dan komprehensif, dibawah satu leadership, satu organisasi dan satu manajemen, sehingga menjadi satu sistem pendidikan pesantren yang benar-benar baru dan unik. Pola ini antara lain telah dirintis oleh pondok pesantren modern Gontor Ponorogo sejak tahun 1930-an dan telah menampakkan hasil yang cukup

signifikan serta mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak, didalam dan diluar negeri.

2. Pola Konvergensi (*Convergentive Design*)

Yaitu dengan cara mengkonvergensi sistem pendidikan sekolah (modern) kedalam sistem pendidikan sekolah (modern) ke dalam sistem pendidikan pesantren (tradisional), atau sebaliknya. Artinya, kedua sistem tersebut diarahkan kepada satu titik pertemuan kemudian dilaksanakan secara bersama-sama, tanpa menghilangkan unsur dan identitas masing-masing.

Pola ini sudah banyak dilakukan oleh pesantren-pesantren pada dekade terakhir ini, antara lain dengan menyelenggarakan pendidikan RA/MI atau MTs/MA atau TK/SD atau SMP/SMA dan Perguruan Tinggi. Bahkan akhir-akhir ini ada pula sekolah dan Perguruan Tinggi-terutama menyebut dirinya sebagai lembaga unggulan (walaupun di Madura belum ada atau belum banyak) yang telah melaksanakan pola konvergensi ini dalam bentuk dan format yang bermacam-macam, seperti "Sekolah yang di Asramakan" (*boarding school*) atau "Pesantren kilat", atau "*Full day School*" dll, yang ada pada dasarnya mengadopsi sebagian sistem pendidikan dan nilai-nilai dasar pesantren.

Akhirnya, Dari tulisan pengantar buku perilaku

kepemimpinan kolektif di pesantren yang di tulis oleh sdr Dr. Atiqullah ini kiranya memberikan aspirasi pengembangan pesantren. Dalam konteks Madura kedepan, para *leader. manajer*, dan praktisi pendidikan di Madura (baik di pesantren maupun disekolah) dipersilahkan untuk memilih salah satu dari alternatif tersebut, sesuai dengan keyakinan, kearifan dan kapasitas masing-masing. Dengan tetap mengacu pada adagium yang tersebut pada awal tulisan ini, dan untuk maksud tersebut, tentu saja diperlukan *back-up* dan para pakar pendidikan, budayawan, dan pakar kebudayaan serta para pengambil kebijakan di bidang pendidikan dan kebudayaan (*policy makers*), terutama dari 4 Kabupaten yang ada di Madura[]

Daftar Pustaka

- Azra, Azyumardi, Prof, Dr, MA, Esei-esei Intelektual Muslim Dan Pendidikan Islam, Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 1998.
- Dhofier, Zamakhsyari, Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai, Jakarta, LP3ES, 1982.
- Jauhari, Muhammad Idris, Sistem Pendidikan Pesantren, Mungkinkah Menjadi Sistem Pendidikan Nasional Alternatif?, Prenduan, Mutiara, 2002
- Madjid, Nurcholish, Prof. Dr. Bilik-bilik Pesantren, Jakarta, Paramadina, 2000
- Saleh, Muhammad Dawam, KH. Drs, jalan Ke Pesantren, Jakarta, Pustaka Jaya 2005
- Syukri zarkasyi, Abdullah, KH. MA, Gontor Dan Pembaruan Sistem Pendidikan Pesantren, Jakarta. Raja Grafindo persada, 2005
- Zarkasyi, M.Ag, M.Pd, *Pendidikan Berbasis Masyarakat, UpayaMenawarkan Solusi Terhadapp Berbagai Problem Sosial, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2004*

**PENGANTAR PROF.H. AHMAD SONHADJI KH, M.A.,
Ph.D** [Guru Besar Universitas Negeri Malang]

**PARA PEMIMPIN YANG MEMBANGUN
KOMUNITAS BERBUDAYA MUTU**

Bismillahi al-Rahmanirrahmani al-Rahim

Alhamdulillah terpanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas karuniaNya buku seri penelitian tentang Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pesantren dapat dipublikasikan. Salam sholawat kita haturkan kepada haribaan Nabi saw. telah memimpin umat dengan penuh cinta sehingga kita memetik hikmah kepemimpinannya dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Buku seri penelitian Sdr. Dr. Atiqullah tentang Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pesantren sangat aktual dikalangan pesantren khususnya pesantren tradisional yang kerap kali dipimpin secara individual (*individual minded*) atas dasar figur kyai kharismatik. Penelitian dalam buku ini dilatari dengan konteks penelitian yang menuntuk pengamatan proses dan mendalam, sehingga penelitian naturalis melalui pendekatan kualitatif (*qualitative reseach*) merupakan pengamatan mendalam yang dilakukan dalam situasi yang wajar dan alamiah (*natural setting*).

Secara metodologis, penelitian dalam buku ini menarik dan unik sebab penelitiannya bersifat Multi Situs (*multi situs studies*) membandingkan persamaan-persamaan dengan analisis lintas situs (*cross situs analysis*). Melalui jenis orientasi ini peneliti mencobamengungkap perilaku kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, mengendalikan konflik, dan pembangunan tim di tiga pesantren Bani Djauhari, Bani Syarqawi, dan Bani Basyaiban di Jawa Timur.

Secara praktis hasil penelitian ini bermanfaat kepada masyarakat dan pesantren dengan pola manajemen dan kepemimpinan berbagi kewenangan dan kuasa, sehingga kepemimpinan pesantren semakin jelas arah dan orientasinya, apalagi problematika kepemimpinan

yang dihadapi pesantren semakin kompleks, sehingga kepemimpinan kolektif menjadi alternatif dalam menghadapi kegelisahan krisis kepemimpinan dikalangan pesantren tradisional.

Kunci sukses pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam di era partisipasi ini senantiasa membutuhkan kepemimpinan efektif dan partisipatif pula dalam proses pengambilan keputusan (*desesonmaking*), dalam proses pengendalian konflik (*conflict*) dan dalam proses pembangunan tim (*team building*). Analisis lintas situs yang dilakukan peneliti telah menghasilkan temuan menarik. Hal ini se-bagaimana temuan Davies (1987) bahwa kunci sukses lembaga pendidikan itu ditentukan oleh daya kepemimpinan seorang; “*A school principal occupies a key position in the schooling system*”.

Melalui temuan penelitian ini, para pimpinan pesantren yang lain dapat mempelajari prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang sukses dengan jurus, kiat, dan strategi-strategi dari masing-masing pimpinan pesantren yang diteliti oleh Dr. Atiqullah. Namun demikian, bukan berarti mencontoh persis sebab kemampuan rekadaya para pimpinan pesantren yang diteliti sangat di pengaruhi oleh situasi dan kondisi, budaya dan iklim kerja, teknologi, ekonomi, budaya local, letak geografis, dan bahkan aspek religion-spiritual. Dengan kata lain, ketika para pimpinan pesantren ini di teliti, masing-masing menunjukkan seni kepemimpinan, *leadership is art*. Aspek “*art*” inilah yang menjadi *the key of success* bagi pimpinan pesantren dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kepiawaian peneliti melalui pengobservasiannya telah mampu memotret “*art*” para pimpinan pesantren mencapai prestasi-prestasi akademik maupun non akademik.

Akhirnya, terucapkan selamat dan sukses atas terbitnya buku karya penelitian ini. Semoga membawa guna dan manfaat bagi peningkatan mutu pendidikan Islam di negeri ini, baik dalam peningkatan mutu akademik maupun non akademik. Lebih dari pada itu, hasil penelitian yang semacam ini di harapkan memberi kontribusi positif bagi peningkatan kesempatan dan pemerataan mutu pendidikan Islam. Sebagaimana yang di harapkan Edward Sallis (1980) Dalam buku *Total Quality Management* bahwa mutu yang

sesungguhnya adalah apabila telah menjelma menjadi budaya, komunitas yang berbudaya mutu[] *Wallahu 'a'lam bi al-showab*[].

KONTEKSTUALISASI PENELITIAN KEPEMIMPINAN PESANTREN

Pesantren sebagai organisasi dan lembaga ke-agamaan, 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* men-ciptakan 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-ke-agamaan dari pengaruh dunia luar (1960). Peran relasi kyai menurut dalam konteks ini di pandang sebagai penyanggah budaya bahkan dalam aspek sosial (*thabi'iyah wa tsaqafah al-*

ijtima'iyah), pendidikan (*tarbiyah*) dan keagamaan (*diniyah*) kyaisebagai pembawa perubahan.

Sebagaimana Horikosi (1976) dalam penelitian kyai Yusuf Tajri, menunjukkan bahwa kyai berperan kreatif dalam perubahan sosial, kyailah yang mempelopori 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 komunitasnya 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 kewi-bawaanya (*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 HasyimAsy'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 ber-maksud membedakan keduanya, karena kenyataan sosial kedua istilah ini sering saling bersamaan sebagai penerus tugas para nabi dan rasul dalam menyam-paikan 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 kepemim-pinan 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 (*authority*) tidak mencakup setiap model penggunaan wewenang itu sendiri, melainkan sebuah tingkatan ketaatan sukarela tertentu yang berhubungan dengan komando-komando formal. Berdasarkan pendapat di atas, 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 *authority* (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 ditengaruhi, 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 pelak-sanaannya 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 kecenderungan perubahan sebagai berikut; dari gaya kepemimpinan *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 referensi (*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 padasatu figur sentral seorang kyai, melainkan dalam kepemimpinan kolektif, yang berwujud *dewan riasah* yang terdiri dari dua *majlis*, yaitu *majlis kyai* dan *majlisa'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 meguraikan 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 (Sukamto, 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 perubahan sistem sosial pendidikan moderen (*ma'hadkhalafiyah*), 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) mem-bentuk “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 *IslamicUniversity* Madinah Saudi Arabiyah, dengan SK. No. 58/402 tertanggal 17/8/1402 (tahun 1982), (2) dari *King Abdul AzizUniversity* 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. Direktorat Jenderal 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 Masayikh*, 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 dipercayasebagai 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 mem-punyai kekuasaan untuk merubah dan mengem-bangkan 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-kebijakandalam 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 *DewanMasyayikh* terutama para kyai sepuh generasi pendiri dan pengasuhgeneasi 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. Dalamsejarahinya, *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 MillahWadin, 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 melestarian 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 kekyaian 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*.

A. Tujuan Pembahasan

Fokus penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepemimpinan di pesantren. Kemudian untuk mengungkapkan tujuan tersebut dijabarkan dalam beberapa sub tujuan 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).

B. Signifikansi Penelitian Pesantren

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 :

- a. 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.
- b. 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.

- c. 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.
- d. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini menjadi pengetahuan dan masukan yang berharga utamanya dalam memahami dan melakukan partisipasi dan kerjasama dengan pesantren.
- e. 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 representatif bagi masyarakat Islam nusantara.
- f. 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.

C. Istilah-istilah Penelitian Kepemimpinan Kolektif

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

- a. Kepemimpinan adalah daya mempengaruhi melalui keteladanan (*qudwah*), kepercayaan, dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati bersama.
- b. Kepemimpinan kolektif adalah suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik.
- c. 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.

- d. 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*).
- e. 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, badahara dan pemimpin bagian.
- f. 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 faktortertentu dalam kepemimpinan.
- g. *Ghirah* dapat di analogikan sebagai gairah dalam pemimpin secara hiroisme berupa “membang-kitkan 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.

- h. 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.
- i. 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.
- j. 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, mengharmonisasikan, memberikan motivasi, menerapkan standar dan menganalisis proses dalam tim.
- k. Pesantren dalam hal ini adalah “pondok pesantren”. Kedua istilah ini tidak bisa dipisah pengertiannya, sehingga dalam penelitian ini, istilah pesantren yang dimaksud adalah pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai karakteristik membentuk subkultur unik berupa seorang kyai atau beberapa *masyayikh*, santri, masjid, asrama santri, kitab kuning, pendidikan *madrasiyah* (persekolahan), pendidikan *ma’hadiah* (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 Ramadhan, Pesantren Kilat dan beberapa

istilah lainnya sebagai pusat pen-didikan keislaman yang berkembang dewasa ini[]

TEORI-TEORI DAN PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

A. 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 berhu-bungan 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).

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

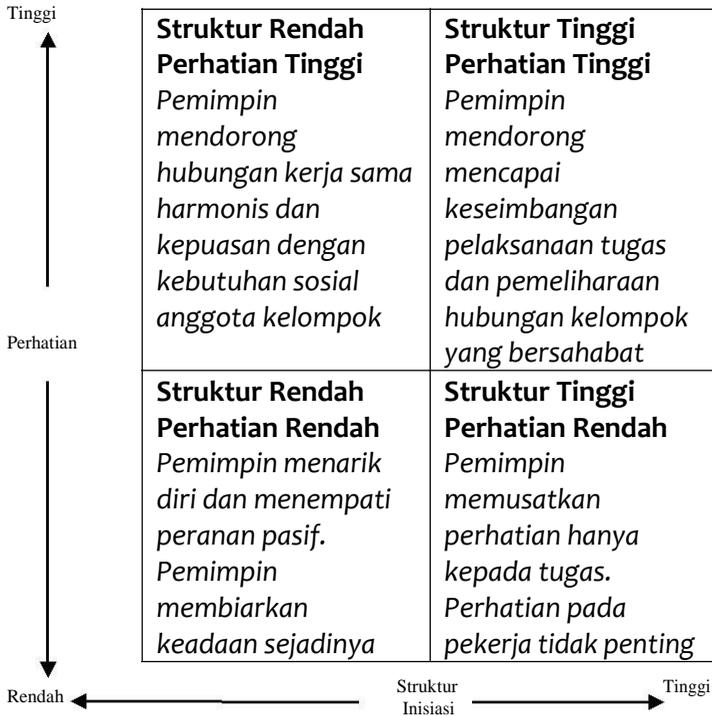
Pendekatan perilaku (1950-an) dalam kepemimpinan merupakan jawaban dari keterbatasan pendekatan sifat, sebagai teori kepemimpinan klasik yang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya sejak lahir seseorang itu membawa bakat-bakat kepemimpinan,

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*) ke-pemimpinan lah yang menjadikan seseorang menjadipemimpin 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 (*intreprenur*) (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 macan 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

Dalam penelitian ini terdapat empat gaya ke-pemimpinan yang dapat digambarkan sebagaimana diatas. Sedangkan dari hasil penelitian Likert (1967) dalam memahami perilaku kepepemimpin yang berhasil dan efektif apabila pemimpin itu bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan dankomunikasi 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**

Karakter dari sistem Otoriter dan memeras 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*

Karakteristik dari sistem otoriter yang baik 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.

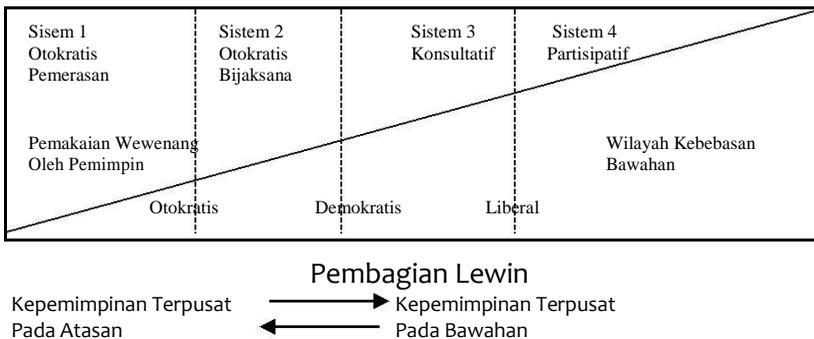
c. Sistem *Consultative*

- 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***

- 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.

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.



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

C. 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 peletakkan dasarnya berasal teori sifat dan teori perilaku, dari keduanya itu mensyaratkan bahwa, cara yang efektif memimpin adalah tergantung situasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

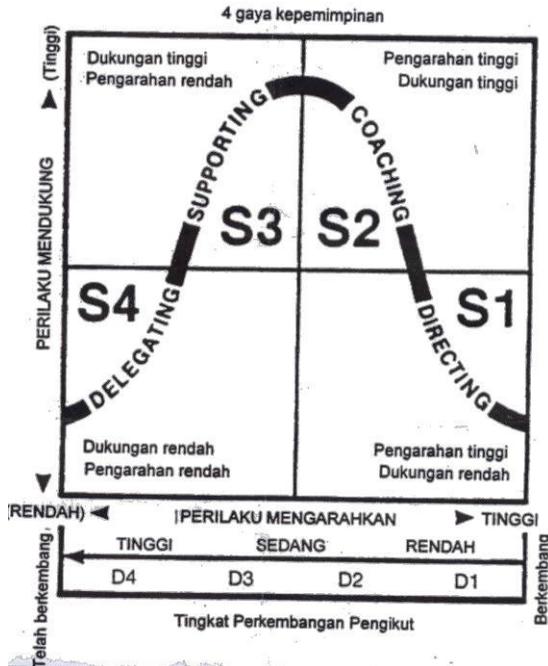
Menurut Hersey dan Blanchard (1977), kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat situasi pengikut yaitu; *directing*, perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi/dukungan rendah; *coaching*, pengarahan tinggi/dukungan tinggi; *supporting*, berupa perilaku pemimpin yang tinggi dukungan/rendah 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 dibawah ini menunjukkan keefektivan perilaku model kepemimpinan situasional yang ditawarkan oleh Hersey dan Blanchard (1982).



Gambar 2.3 : Kerangka keefektivan perilaku kepemimpinan Menurut 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”.

D. Kepemimpinan dalam pendekatan Islam (*Islamic*

***leadership*)**Perlu dimafhumi, bahwa kesadaran tran-sendental 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 ofknowledge* 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 Masuliyyat Al-Hukumah Al-Islamiyah*, *Sobh Al-A’sha fi Sina’at Al-Insha*, Al-Qalqashandi danIbn 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 Dawu' 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 berikut; 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.

1. Pendekatan Kepemimpinan Islam 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; "*Haiorang-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 bahwaseorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani "*ra'isu al-qoum khadimuhum*" (HR. Abu Na'im).

2. Pendekatan Kepemimpinan Islam *Historis*

Al-qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran (*ibrah*) dan bahan perenungan (*study andresearch*) 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.

3. Pendekatan Kepemimpinan Islam 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 bagitiga 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, makamperintahkanlah 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*).

4. *Al-Ri'asah Al-Thori'ah*; Kepemimpinan situasional dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam memiliki karakteristik 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),

E. 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 (*decisonmaking*), pengendali konflik (*conflict controler*), dan pembangun tim (*team building*).

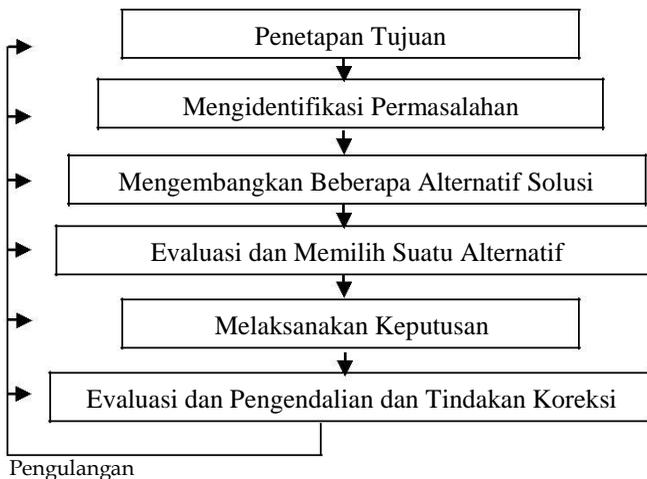
a. Pengambilan Keputusan

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 pada gambar 2. 4.

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.



Gambar 2.4 : Kerangka proses pengambilan keputusan

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

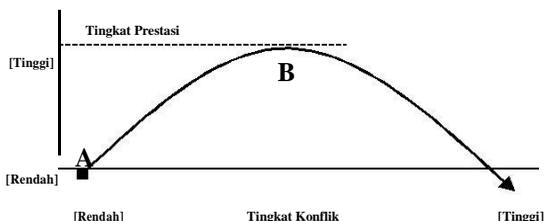
Perilaku ini telah dicontohkan oleh Rasul Muhammad saw. dan beberapa sahabat atas suatu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas (*qad'i*). Nabi saw menghormati pendapat individu dan jemaahnya, serta konsern terhadap pendapat tersebut. Hal ini ter-*i'tibar*-kan dalam peristiwa 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 belakangnya, 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.

b. 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 *confict* ini berkonotasi pada disfungsional yang menganggap bahwa itu suatu yang berbahaya disebabkan diskomunikasi, ketidak terbukaan dan ketidak kepercayaan (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).



| Kondisi | Tingkat Konflik | Karakteristik Prilaku | Sifat Konflik | Tingkat Pretasi |
|---------|-----------------------|--|----------------|-----------------|
| A | Rendah atau Tidak ada | Apatis Stagnan Tidak responsif terhadap perubahan Kurang nya Ide-ide baru | Dis-fungsional | Rendah |
| B | Optimal | Berseemangat Inovatif Dorongan melakukan perubahan Mencari cara pemecahan masalah | Fungsional | Tinggi |
| C | Tinggi | Kekacauan Tidak adanya kerjasama Tidak adanya koordinasi | Dis-fungsional | Rendah |

Gambar 2.5 : Kerangka hubungan antara konflik dan Prestasi Kerja

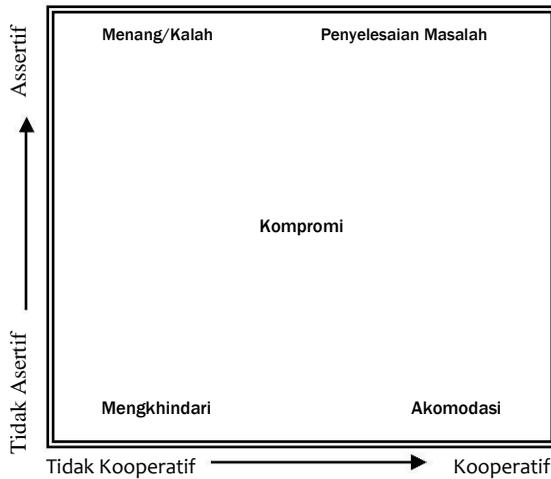
John Aker dan Cherrington (1989) menemukan pandangan baru tentang konflik sebagai perspektif *interaksionis* dan *fungsional* yang mendorong konflik pada keadaan yang “harmonis” dan pada batas tertentu dapat meningkatkan kinerja para pelaku organisasi sebagaimana gambar diatas.

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 AllahSWT (*sunnatullah*) yang diperuntukkan manusia sehingga teruji dalam mengendalikan konflik.

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 suasanabatin 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 mendidkuskan konflik (Robert B. Mandux, 2001), bisa digunakan diagram gambar sebagaimana diatas.

a. Pembangunan Tim (*Team Building*)

Organisasi sebagai sebuah sistem, dapat menjalankan aktivitas secara efektif dan sehat (*organizational effectiveness andheartly*) dikarenakan unsur-unsur pendukung yang bekerja secaraterpadu (*teamwork*). Organisasi harus mampu menyesuaikan

dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisa kekuatan (*stregth*) 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 (*restaining 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, berkometmen 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 tekat (visi program 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 dibumbuhi 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. "*Dansesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung*" (QS,

68: 4). "*Sesungguhnya telah ada pada (diri)Rasulullah itu suriteladan 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.

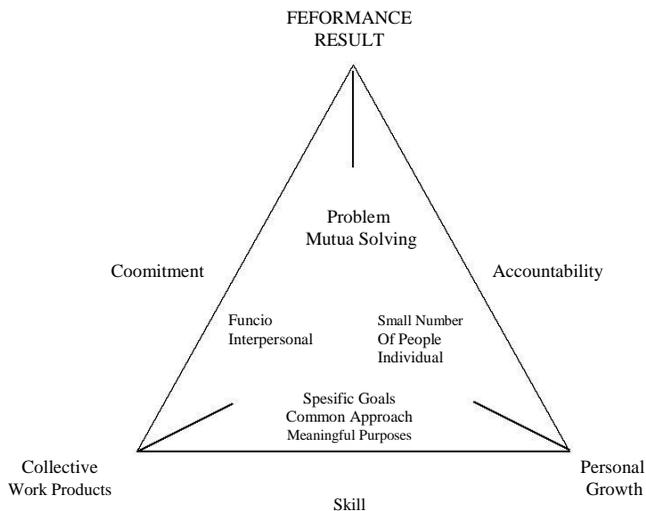
Dewasa ini terdapat alternatif mediakomunikasi yang memungkinkan bagi pemimpin untuk berkomunikasi dengan koleganya, yakni; pertemuan melalui media massa, baik cetak maupun eletronik, pemimpin bisa menggunakan koran, majalah, tabloit, radio, televisi, film (atau media linnya yang lebih tekhnologis). Media ini cukup membantu dalam proses mediasi dan komunikasi yang efektif (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 (*komunikasilisan*), 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 keberbagai 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 solid 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 elemendari disiplin yang membuatnya terjadi. Dalam melengkapai

pembangunan tim dari perilaku Rasulullah ini, berikut penulis adaptasikan kurva bentuk dasar dari tim dalam (Rivai, 2003) :

F. 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 dipimpinya. 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 stutus kyai adalah sebuah doktrin yang menganggap kyai sebagai figur pilihan 23mewarisi ilmu-ilmu para nabi utusan (*'al-ulama' 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 paternalistik. Seorang pemimpin yang paternalistik 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 kekayaannya (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), daripola 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 (Syaqawi 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 (Sukanto, 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).

G. 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 dari 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 kekuasaan sebagai *“the probability that one actor within social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance...”*. Definisi demikian merupakan bagiadari 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 kepemimpinan *karismatik* menuju ke *rasionalistik*, dari *otoriter-kebapaan* 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 *budged* 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 bisamemberi *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 thebest and do the best*, '*imalu fauqa ma 'amilu* (bekerjalah lebih dariorang 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 (*spritualleader*) adalah kepemimpinan yang bersandar kepada kepercayaansantri 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'adSyamsul Arifin pengasuh pondok peantren Sukorejo. Ada seorang tamu, sebelum masuk ke kyai, dia bertanya dan minta petunjuk kepada seorang dekan fakultas Tarbiyah Universitas Ibrahimy Sukorejo agar bisa bertemu dengan KH. As'ad Syamsul Arifin (*almaghfurlah*). Ia yakin bahwa kyai telah mengetahui maksudkedatangan 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 birokratik, 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.

H. Perilaku Kepemimpinan Kolektif di 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 kekeayaan” 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 pemimpin 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 Preduan 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 “kebenarantampa manajemen yang baik suatu saat akan dikalahkan oleh lembaga kebatilan dengan manajemen efektif” (*Haquq bilanidhomin yaghlibuhu al-bathil binidhomin*) serta dengan prinsipungkapan, 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-qaidahfiqhiyah* 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 kekayaan” sehingga kepemimpinan kolektif secara kelembagaan dapat berasal dari kerabat dekat, maupun personifikasi dari luar berdasarkan keilmuan dan kompetensi serta kapasitas kekayaan 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 kekayaan 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 (*spiritualleadership*) 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 (*theart 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 supremasi 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 (*sistemic 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*]

PROFIL PESANTREN BANI DJAUHARI SUMENEP

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 seagai berikut:

A. 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.

Dibawah ini 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.



Foto 4.1 : Gerbang masuk lokasi Pesantren Bani-Djauhari

Hingga saat ini tercatat ada 3494 santri dan 1749 santriwati (seluruhnya 5243 santriwan-santriwati) mondok di Pesantren Bani-Djauhari yang dibimbing oleh \pm 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.

1. 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 “khalifah” 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.

2. 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 *khoiro 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 sebagaipakar/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 firmanAllah swt., dalam surat Ali Imran : 104 dan surat al-Taubah : 122.

3. 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.

B. Sistem Nilai dan 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 berumber 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*.

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

1. 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 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.

2. 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. Mamnunah Abdul Rahiem Nyai Hj. Kinanah Syubli |

3. 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 merangkab jabatan di beberapa kepengurusan di lingkungan organisasi Pesantren baik di yayasan, biro-biro, divisi, maupun sebagai konsultan-konsultan organisasi.

4. 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 korespondensi 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.

5. 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 disertasi ini.

Dalam pelaksanaannya, Biro Pendidikan dan Pembudayaan ini memiliki tiga Divisi utama yaitu; Guru Master (GM), *MarkazLughat* (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.



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

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 *idarahma'had* (pusat administrasi pondok) masing-masing.

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-Islamiyah Pesantren Bani-Djauhari), (3) OSPA (Organisasi Santriwati Pondok Putri I Pesantren Bani-Djauhari), (5) ISTAMA (Ikatan Santriwati Tarbiyatul Mu'allimat Al-Islamiyah 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 (*haitsu ma kunta*). Setiap gerak kehidupan kita merupakan dakwahbagi 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.

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 jarial-masjid illa fil-masjid.*”
- Menghidupkan dakwah bil Lisan.
- Mengintensifkan pembinaan Jam’iyatul Qurro’ dan Jama’ah Tahfidhul Qur’an.



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

(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-troboosan manajemen yang sempurna.

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

Beberapa progam 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 *dhâlêm* (kediaman) KH. Moh. Tidjani Djauhari, MA (*al-maghfurlah*) dengan pokok bahasan utama masalah aqidah, dan minggu ketiga dipusatkan di *dhâlêm* (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 (*ktutubal-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 silaturrahmi 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 prioritas utama dengan metode pengembangan-pembinaan. Ada dua jenis kader yang dipersiapkan oleh pondok ini; kader umum yang berupa *khoiru 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 sekarang 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 Kesejahteraan 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 pembentukannya 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 dan Zainal Abidin |
| Divisi Peng. SDM | : Ahmadi Fathurrahman, S.Fil.I Dan Isnaini Ariskiyanto |

f. Ma'ahid Tarbawiyah (Pendidikan Kapesantrenan)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 saai 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 mufrod*at serta *insya' al-yaumi* (karangan harian) agarnantinya 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-Islamiyah (TMI)

Tarbiyatul Mu'allimien Al-Islamiyah (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* Putri dan Putri bertanggung jawab atas tiga *idarah Marhalah* (kepala bagian) yang berada dibawahnya yaitu; *Idarah Marhalah Aliyah*, *Idarah MarhalahTsanawiyah* dan *Idarah Marhalah Syu'bah*.

Program pendidikan yang ditekankan di TMI adalah: (1). *Tarbiyah Ruhaniyah* (spiritual education) yang diupayakan untuk

mengembangkan sifat *ikhlas* 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 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 *khisshoh* 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 diertbitkan 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, eletronika, 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'hadi, 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 memadai. 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 *DewanRi'asah* dan *Majlis 'A'wan*.

Adapun Visi dan missi 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 yangbertujuan 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* dan 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 disediakan 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 pelayakan 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.

g. 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 *bottomup*. 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 Ri'asah* 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 diversifikasi 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 membenahan 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.

D. 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 Ri'asah*. 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 (*carracter 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 Preduan 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* (*Lihatgambar 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, diantaranya;

- 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 Preduan (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[]

PROFIL PESANTREN BANI SYARQAWI SUMENEP

A. 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 $6^{\circ}00'$ – $7^{\circ}30'$ 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.



Foto 4.5 : Asrama santri putra
Pesantren Bani-Syarqawi

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.

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 beridiri 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 menampilkan 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 eskusi 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.

1. 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 berakhlak 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.

2. 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.

3. 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 praktistujuan itu bertujuan membawa anak didik beriman hakiki, bertaqwa, berbudi pekerti luhur dan mempunyai sifat-sifat dan perilaku lahir-bathin berdasarkan *Ahlu-Sunnah wal-Jama'ah* Madzhab Syafi'i.

B. 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 organisatris keagamaan dalam konteks Indonesia mengaktifkan diri dalam organisasi Nahdlatul Ulama', disamping memamng 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 parta PPP, baru ketika negara mengakomodir dan menganut multi partai, di Pesantren Bani-Syarqawi secara dominan mengalihkan dukungannya kepada PKB sebagai satu-satunya partanya 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 (*civilsociety*) 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, UmulBarahim, Ikhya' Ulum al-Din, Bidayatul Hidayah, Fathul Qorib, Kifayatul Akhyar* dan beberapa kitab Imam Syafi'i dan perilakutasawuf/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.

C. Struktur dan Organisasi Pesantren Bani-Syarqawi

1. *Majlis Masyayikh*

Majlis Masyayikh merupakan lembaga kekhawanan dari garis keturunan *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad dan KH. Moh. Ilyas. *Majlis Masyayikh* ini adalah dalam rangka mengakomodir darikepengasuhan pondok-pondok bagian dalam Pesantren Bani-Syarqawi, karena sebagaimana kita mafhumi, 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.
Anggotan : 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 *MajlisMasyayih*, beliau juga merangkap selaku Dewan Pengasuhberdasarkan 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.

2. **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 Wakil | : K. M. Hazmi Basyir |
| Bendahara | : K. M. Haimi Ishom |

- **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.

- **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 VolunTERS 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, Re-fael 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".



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

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.

Untuk mengembangkan keterampilan bahasa asing santri, pesantren Bani-Syarqawi menyiapkan perkantoran dan aula pusat pengembangan bahasa asing yang refresentatif 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 nauangan 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 (*madrasasi*) 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 selanjutnya 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*).



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

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)..

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 keilmuansalafiyah 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.

| 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 | - |

Tabel 4.1 : Data Lembaga Pendidikan Formal Pesantren Bani-Syarqawi

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 kerjsama 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 pangaruh 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. Menegal 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:

| 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 |

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

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 kerurunan 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.



Foto 4.8 : Masjid Jamik Pesantren Bani-Syarqawi

Sebagai pesantren fiderasi, pesantren Bani-Syarqawi mempunyai 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.

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:

| 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 |

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

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/toilet, 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.

- **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.

- **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) dalam 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 penanganannya dengan secara *participatry training*, baik dalam membangun motivasi, etos kerja, inventarisasi (administrasi), dasar-dasar manajerial (kepemimpinan), penyelesaian konflik dan *scientific problem solving*. Kendati 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.



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

Berdasarkan pengamatan dilapangan tentang manajemen PP. ANNUQAYAH masih menggunakan sistem manajemen tradisional, baik aspek kepemimpinan kolektif kharismatik, penanganan administrasi pesantren, perencanaan program, maupun aspek-aspek kontrol dan evaluasi. Suasana kantor pesantren terlihat masih sedikit personalia yang ngantor, pelayanan publik dan lingkungan kantor yang masih seadanya.

D. Sistem Peraihan Kepemimpinan Pesantren Bani-Syarqawi

Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di Pesantren

Bani-Syarqawi bersifat alamiyah 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 mengaami 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.

Baru setelah penyerahan kedaulatan dari Belanda kepada Pemerintah Indomesia 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_annugayah@gmail.com.[]

| 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 Makkiyah | 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 | Derah 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. |

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

PROFIL PESANTREN BANI BASYAIBAN PASURUAN

A. 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 Bani-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 selama-lamanya. Allah yang Maha Mengetahui atas kebenaran sesuatu dan kenyataannya.

1. 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).

2. 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 waljama’ah* sehingga terbangun masyarakat muslim *khairu ummah*.

3. Tujuan Pendidikan Pesantren Bani-Basyaiban

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

B. 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’ah*) 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.

C. Struktur dan Organisasi Pesantren Bani-Basyaiban

1. *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 cucuketurunan *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 *MajlisKeluarga*. Komposisi kepengurusan organisasi kekiaian di PPSIDOGIRI sebagaimana berikut :

| | |
|--------------------|---|
| Ketua dan Pengasuh | : KH. A. Nawawie Abd. Jalil |
| Anggota | : D. Nawawy Sa'doellah KH. A. Fuad Noerhasan KH. Abdullah Syaukad Sirajd KH. Abd. Karim Toyyib dan KH. Baharuddin Toyyib |

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.

2. Pengurus Harian dan Pleno

Pengurus harian adalah suatu badan pengurus inti Pondok Pesantren Sidogiri diangkat oleh Majelis 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 kepengurusan 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 Kuliyah 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 PondokPesantren Sidogiri*).

3. 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 rangting, 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 preoritas program lebih pada pembinaan baca kitab kuning sebagai ciri khas dari pesantren *salaf* yang harus dilestarikan dan dikembangkan sebagai kunciprestasi 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'iah 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.



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

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*).

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).

| 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 |

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

(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 ibtdaiyah 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.

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

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

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.

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.

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
- Menyenggarakan 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.

(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 penguasaan dengan baik dan sempurna.

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 (Pare-pare), dan Sumatra (Pulau Nias).

| 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 |

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

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: Koordinator 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 mau-

pun Rnating. 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 indik 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 diistilahkan 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 bagi-an 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 santri 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 jagnan 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 sansti 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 Sido-giri," 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 mengenaar 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 pelatih 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 ibtidaiah 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 disebarakan 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 Indonesia. 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 (di-aji) oleh pengasuh, yaitu: *Ihya' Ulumiddin*, *Shahih al bukhari*, *fath al-wahhab*, dan *syarh jam'untuk al-jawami'*. Kitab-kitab ini diaji olehhadratus 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 pesatren sidogiri memiliki perpustakaan sejak 1973. pada mulanya merupakan inisiatif perorangan dan ruangnya pun tidak disediakan secara khusus.

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

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.

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

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

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). Soft-ware 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.

Pemandangan pada foto diatas menunjukkan respon santri kepada kebutuhan perpustakaan yang representatif. 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 jumat dan selasa;
- Software-software ilmiah, semacam ensiklopedi, atlas, kitab diital dan lain sebagainya.



Photo 4.12 : Aktivitas Perpustakaan Pesantren Bani-Basyaiban

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 menghadap 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 bisa 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 pencegahan. 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 rabiuats 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 akhrit 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 gedung kantor KOPONTREN di atas 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.



Foto 4.14 : Kantor KOPONTREN Pesantren Bani-Basyaiban

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 per-

lu 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 berharap 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. Di harapkan, 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 pengu-bahan format acara pertemuan dengan wali santri. Biasanya, per-temuan wali santri diselenggarakan di Pesantren Bani-Basyaiban dengan peserta wali santri dari beberapa Kabupaten, secara ber-gantian.

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 terlaui 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 waturaddu 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 rabiuats 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, Probolinggo 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 denganswadaya 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 silaturahmi antar santri, alumni, wali santri dan masyarakat umum. Selain diisi dengan tahlil kegiatan haul masyayikh dan silaturahmi, juga diisi dengan pengajian umum oleh ulama-ulama yang mereka undang pada tahun ini ada 6 konsulat yang menyelenggarakan kegiatan haul masyayikh dan silaturahmi, 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.

i. 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).



Foto 4.15 : Kantor Pesantren Bani-Basyaiban
(inset) Ruang Sekretariat & Kepala Bagian

Semua pengurus pesantren mulai dari jajaran *MajlisKeluarga*, Pengurus Harian dan Pleno maupun Kepala Bagianngantori 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 profesional.

Pemandangan pada foto-foto diatas merupakan fasilitas kantor pesantren termegah dan refresentatif sebagaimana layaknya kantor perusahaan (*noble inductry*) 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).

Komoderenan manajemen ini tampak pula dari slogan yang terpampang di dinding ruangan kantor pengurus harian Pesantren Bani-Basyaiban suatu lafath "*haquq bighairi nidzamin yaghlibuhubathilun binidzamin*", (bahwa pondok pesantren yang tidak dikeloladengan sistem manajemen yang ideal akan ketinggalan oleh lembaga (kebatilan sekalipun) yang dikelola dengan sistem yang baik).

D. 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 sorang 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 kekiaian 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 menggagas membentuk wadah baru lembaga

kegiaian 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 Toyiyb (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 *MajlisKeluarga* dilakukan secara resmi dan peng SK-an yang ditanda-tangani 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]

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 :

A. 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 beradaptasi.

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 tradisional 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 *sunny* (baca: *Akhlu Sunnah Wal-Al-jamaah*) melaikan berdasarkan pada sumberesensi 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 pondokpesantren.

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-daribangunan 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 tidakditentukan, 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 tebuat 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 (*limestore 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 kuantitatif 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.

1. 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 berakhlak yang mulia. Atau dalam konklusi visi Pesantren Bani-Basyaiban Kraton, pembangunan masyarakat itu dengan berpijak pada asas *fiqhiyah* yaitu; "*al-Muhafazhatu 'ala al-qadim ashsholihwa al-akhdzu bi al-jadi al-ashlah*". (memelihara tradisi lama yangmasih 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 infortant ways then 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 berakhlauq 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 kumunitasnya, 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 : “*Berdasarkan 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 *takhusus* 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).

2. 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 (*madrasah*) 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 wahidzmatu 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 (*madrrasah diniyah ma'hadiyah*). Di lembaga ini jugamengembangkan 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, *Amtsilati*). Kabag. Ta'limiyah (MTP, Wastib Ibadah, Pendidikan Sholat, Dakwah). Kepala Kuliyyah 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 (*madrasiyah*) dan pendidikan keterampilan (*tahdibiyah*) santri, maupun pengembangan pada sektor-sektor kesejahteraan (*iqtisodiyah*), dan sosial (*mu'amalah*).

3. Sistem Nilai dan 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 (*spiritualleadership*) bersumber nilai budaya yang diderivasi dari paradigmanilai-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 tinking*) adalah tradisi Islam klasik. Di Pesantren Bani-Syarqawi tradisi Keislaman *ahlus-Sunnah wal-Jama'ah* cukup berpengaruh, Kerapkali memaknai secarapemahaman 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 afilitas 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 *akhlaqulkarimah* 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).

4. 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 kekayaan 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 kekayaan 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 kekayaan (*masyayikh*), melainkan pula dari perilaku *masyayikh*, desentralisasi kekuasaan (*syura*), pendelegasian kewenangan, dan tujuan kolektif. Hal inidiyakini 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*".

5. 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*, *DewanMasyayikh*, 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 *MajlisKeluarga* 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 in-formal, 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 tertentupondok 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 psitif, Ukhwuwah 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).

B. 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/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. 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 mengorganiasikan 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 Parenduan, 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.

C. Perbandingan 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 :

| No | IDENTIFIKASI | Pesantren Bani-Djauhari Prenduan | 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 | <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 | 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). |

| | | | | |
|---|------|---|--|--|
| | | <p>swt. Visi ini sejalan dengan firma Allah swt., surat al-Dzariyat : 56.</p> <p>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.</p> | <p><i>Ahlu-Sunnah wal-Jama’ah.</i></p> <p>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>Ahlu-Sunnah wal-Jama’ah</i> madzhab Syafi’i.</p> | |
| 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</p> | <p>1. Misi secara makro (jangka panjang) adalah menuju masyarakat Islam madani berhaluan <i>Ahlu-Sunnah wal-Jama’ah</i> madzhab Syafi’i.</p> <p>2. Misi mikro (jangka pendek) adalah mensosialisasikan visi, misi (makro) dan tujuan pendidikan pesantren,</p> | <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>Ahlussunnah wal jama’ah</i> sehingga terbangun</p> |

| | | | | |
|---|--------|--|---|---|
| | | <p>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> | <p>menangani manajemen pondok dan memantapkan kurikulum pondok sesuai dengan misi.</p> | <p>masyarakat muslim <i>khairu ummah</i>.</p> |
| 4 | Tujuan | <p>Tujuan pendidikan dalam konteks Pesantren Bani-Djauhari adalah mengembangkan dan mengimplementasikan</p> | <p>Membentuk organisasi pendidikan yang mandiri dan berkembang secara alami dalam bentuk sel menuju suatu masyarakat Islam yang</p> | <p>Mencetak santri menjadi <i>ibadillahi ashsholihin</i> (santri hakiki), beristiqomah pada jalur pendidikan (<i>tarbiyah</i>) yang memproduksi santri bertaqwa</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | | <p>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>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>kepada Allah <i>Subhanahu wa Ta’ala</i>, berakhlakul karimah dan <i>faqihu fiddin</i></p> |
| 5 | <p>Program Pengembangan & Pendidikan</p> | <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)</p> | <p>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</p> | <p>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</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | <p><i>Ma'had Thfidh Al-Qur'an</i> (SMP Putra-Putri, SMA dan SMK Putra-Putri). (5)</p> <p><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</p> | <p>mengetrapkan kurikulum Departemen Agama.</p> <p>3. Sekolah Tinggi Ilmu Keislaman Annuqayah (STIKA) dengan dua program studi yaitu; Jurusan Tarbiyah dan Jurusan Syari'ah.</p> | <p>MMU Isti'dadiyah, Kepala UGT, Dewan Guru MMU dan Santri PPS.</p> <p>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).</p> <p>4. Ketua III. Koordinasi Kabag. Ubudiyah (Ta'lim Qur'an, Ta'lim Kitab, BINMUS, <i>Amtsilat</i>). Kabag. Ta'limiyah (MTP, Wastib Ibadah, Pendidikan Sholat, Dakwah). Kepala Kuliyah Syari'ah, Kepala LPBAA, Kepala Perpustakaan, dan Kepala Tahfidh Qur'an.</p> <p>5. Ketua IV. Koordinasi Kabag SIHHAT (BPS, PSS), Kabag SIHLI (KDU, KJS), dan Kabag. P3S (PPLD, PPI).</p> <p>6. Bendahara Umum.</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|---|--------------------------------------|---|---|---|
| | | dan P3SF. e. Pusat Studi Islam (PUSDILAM). Bidang kegiatan biro ini adalah Bidang Penelitian, Bidang Pengkajian, Pengembangan SDM, dan Info-Publikasi. | | 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. |
| 6 | Sistem Nilai dan Budaya | Memegang teguh sistem nilai khas tradisi yang ber sumber dari Al-Qur'an dan Hadis Nabi saw yang menandai budaya <i>subkultur</i> . | Memegang teguh nilai-nilai Islam <i>Ahlu-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</i> Pengasuh Putri yang dibantu oleh <i>Majlis A'wan</i> merupakan badan pelaksana | Pimpinan tertinggi berada pada organisasi kegiaian <i>Majlis Masyayikh</i> , hal ini dalam rangka mengakomodir kebijakan-kebijakan pondok | Kebijakan akhir berada pada organisasi <i>Majlis Keluarga</i> yang merupakan pimpinan tertinggi, dibantu Pengurus Harian dan Pleno. |

| | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|
| | | harian. Disamping itu, <i>Majlis A'wan</i> adalah proses pengkaderan pada tingkat <i>Dewan Ri'asah</i> . | pesantren daerah yang berada dibawah pondok yang dibantu oleh Pengurus Pelaksana Harian. | |
| 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 | Sistem peralihan | Sistem peralihan | Sistem peralihan |

| | | | | |
|--|--------------|--|---|---|
| | Kepemimpinan | kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (<i>kinship</i>), hal itu dapat dilihat struktur pada <i>Majlis Masyayikh</i> | kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (<i>kinship</i>), hal itu dapat dilihat struktur pada <i>Majlis Keluarga</i> | kepemimpinan masih menganut sistem teori kekerabatan (<i>kinship</i>), hal itu dapat dilihat struktur pada <i>Dewan Ri'asah</i> , beberapa Kyaidalam 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. |
|--|--------------|--|---|---|

Tabel 4.10 : PERSAMAAN PESANTREN

D. 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 mengadaptasitradiasi 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 nolai-nilai agama (*tafaqquh fi-al-din*) yang senantiasa melihat bagian organisasi sebagai organsme 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*)[]

PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PESANTREN

Berdasarkan hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan kolektif di Pesantren, dapat disimpulkan sebagai berikut:

A. Perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren

1. *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 “*majliskyai*”. Mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama (*bserjemaah*) atau *collective* yang didasarkan pada senioritas (*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.

2. *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) mengambil 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*.

3. 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 skewenangan 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.

B. Sumber otoritas dan *ghirah* dalam kepemimpinan kolektif di pesantren

1. Sumber kewenangan majlis kyai

Majlis kyai sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif dipesantren 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 Pancasila Pesantren, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing kyai.

2. *Tujuan dan ghirah pelembagaan kepemimpinan kolektif di pesantren*

Terdapat beberapa tujuan dan *ghirah* pelembagaan 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.

3. *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 kepesantren-an (*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 kontinuitas*) masyarakat pesantren, mereka meyakini bahwa program pemberdayaan dan pengembangan Sumber Daya Insani dapat memenuhi kebutuhan pesantren.

C. Peran kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan pembangunan tim di pesantren.

1. 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.

2. 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.

3. *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*).

D. Implikasi Pada Bidang Manajemen

Secara garis besar implikasi penelitian ini dibedakan menjadi dua yakni; secara teoritis dan secara praktis, sebagaimana berikut:

1. 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 pontensi 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 (*madrasah*) 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 (*madrasah*) 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 dengansuatu 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 *jihadakbar* yang lebih penting dari suatu perbuatan. Hakekatkepemimpinan kolektif dalam spektrum Islam di pesantren sebagaimana dalam penelitian ini sebenarnya telah digariskan dalam suatu maqalah yang menyatakan bahwa "*tidaklah adasuatu pemerintahan itu tanpa kolektivitas, tidak ada pula kolektivitas itu tanpa ketaatan*". Berdasarkan beberapapandangan 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. 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 priciple*) 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 dikenal dengan teori "*continual leadership*" ini di dukung oleh prinsip dan beberapa karakteristik sebagai berikut;
- 2) Penggalian nilai-nilai kultural dinamis sebagai sumber budaya dan jiwa pesantren,
 - 3) Pembentukan struktur organisasi yang dinamis di pesantren,
 - 4) Pelembagaan kepemimpinan dalam suatu *dewanmasayayikh*,
 - 5) Fungsionalisasi *dewan masyayaikh* sebagai badan tertinggi,
 - 6) Pendelegasian kewenangan yang lebih jelas, terstruktur dan perluasan akses peran yang di berikan,
 - 7) Penciptaan rasa saling keterpercayaan,
 - 8) Penyusunan Tata Kerja dan GBK (Garis-Garis Besar Kebijakan) pesantren,
 - 9) Pembangunan koordinasi dan konsolidasi yang intensif,
 - 10) Pembangunan daya kontrol internal sebagai pusat jaminan kualitas di pesantren,
 - 11) Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) secara integral, menyangkut kapasitas personal dan kepribadian, pendidikan, latihan dan pengalaman, serta prinsip keberlangsungan (*prinsiple of continuity*) di pesantren,
 - 12) Pembiasaan pengembangan orientasi masa depan pesantren,
 - 13) Penyadaran dan ketaatan pada norma sebagai ideologi pesantren,
 - 14) Penjagaan terhadap kearifan dan budaya pesantren serta ahklaqu al-karimah,

- 15) Dukungan sosial moral secara internal dan eksternal para pimpinan di pesantren,
- 16) Proses pengambilan keputusan bersama, melalui musyawarah, dan partisipasi emosional,
- 17) Proses pengendalian konflik bersama, melalui pendekatan personal, mediasi. Ikrar (*tajdid al-niyah*), dan supremasi *syari'ah* di pesantren,
- 18) 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.

E. Rekomendasi

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

- A. Para peneliti berikutnya yang berkaitan dengan tema manajemen kepemimpinan di pesantren hendaknya semakin kaya pemikiran dalam menggali situs-situs yang berkembang di pesantren, 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, kesiswaan, sumber daya pesantren, pendanaan dan kemitraan, sehingga spektrum manajemen pesantren sebagai kuat sebagai suatu lembaga yang dikelola dengan sistem yang semakin efektif.

- B. 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.
- C. 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.
- D. Masyarakat hendaknya semakin peka terhadap pertumbuhan dan perkembangan pesantren dewasa ini, sehingga sebagai *stakeholder* pesantren, masyarakat hendanya berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan pesantren dan memanfaatkannya sebagai lembaga pendidikan dan pemberdayaan. Jaringan 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.

- E. Bagi Departemen Agama sebagai *leading sector* utama pengembangan pesantren, hendanya semakin mengarahkan pesantren sebagai lembaga pendidikan masa depan (*center forexellence*) masyarakat melalui peran-peran Seksi PendidikanKeagamaan dan Pondok Pesantren (PEKAPONTREN) yang bernuansa pendidikan *antrophocentrisme* dan *theocentrisme* sehingga menjadi lembaga pendidikan alternatif masyarakat berbasis nilai keislaman (*religiouscentris*).

- F. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten, dalam hal ini Disdik pada Kasi Pendidikan Non Formal hendak-nya 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 PUSTAKA

- A'la, Abd, 2006, *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Al-Amien, 2003, *Panduan Lustrum IV Insitu Dirosat Islamiyah Al-Amien*, Pareduan: alamienprinting, Prenduan
- Al-Amien, 2006, *Warkat-Jurnal Informasi Tahunan PondokPesantren 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 Multimedia & ProLM Center
- Arifin, I. 1993, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok PesantrenTebuireng)*, Malang: Kalimasahada
- Arifin, I. 1996, *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-Ilmu Sosial danKeagamaa*, 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: ProgramPascasarjana UNESA Surabaya
- Bakhri, S., M., 2004, *Kebangkitan Ekonomi Syariah di Pesantren,Belajar dari Pengalaman Sidogiri*, Pasuruan: Cipta PustakaUtama
- Barton, G. 1999, *Gagasan Islam Liberal di Indonesia*, Jakarta : Paramadina/Pustaka Antara
- Bawani, I. 1987, *Segi-segi Pendidikan Islam*, Surabaya: Al-Ikhlas
- Bennis, G., W., 1959, *Leadership Theory and Administrative Science Quartely*. Desember
- Bennis, W. G dan Nanus, B. 1985, *Leaders; The Strategi for TakingChange*, New York: Harper and Row
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 1998, *Qualitative Research in Education,an Introduction Theory and Methods*, USA: Library ofCongress 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.
- Condiffe, P., 1995, *Conflict Management; a Practicle Guide*, Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co
- Cooper, K., R., & Sawaf, A., 1997, *Executive EQ, Emotionallntelligence in Leadership an Organizations*, New York: LLC
- Creswell, J., W., 1994, *Research Design: Qualitative and QuantitativeApproaches*, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Date
- Crompton, S., W., 2001, *100 Spritual Leaders Who Shaped WordHistory* California: Bluewood Books
- DepartemenAgama 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 BerdasarkanAjaran Islam*, Palembang
- Eksan, M.,. 2000, *Kyai Kelana :Biografi Kyai Muchid Muzadi*, Yogyakarta : LKIS
- Faesol A., 2006, *Persepsi Masyarakat Tentang Kiai, Studi Kasus atasPersepsi Masyarakat Prenduan Pesisir tentang Kiai Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, IDIA Sumenep
- Fremont K., E., dan Rosenzweig, E., J., 1970, *Organization andManagement, A System Approach*, New York : McGraw-HillBook Company
- Hamzah, L., A., 1978, *Al-'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., 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: P3MSTAIN Pamekasan
- Liliwari, 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 IntelektualArsitek Pesantren*, Jakarta: Penerbit Kencana Prenada mediaGroup
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: SuatuKajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS
- Mastuhu. 1999,*Meberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Merle, C., J., (ed), *Handbook af Organizational Performance*, Jakarta : Pt. RajaGrafindo Persada
- Michael H. H., 1994, *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalamSejarah* (Terj. H. Mahbub Djunaidi), Jakarta: Pustaka Jaya
- Miles, B., M., dan Huberman, M., A., 1992, *Qualitative DataAnalysis*, (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 TradisionalPesantren: Religiusitas IPTEK*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Munandar, S., A., (Eds). 2004, *Peran Budaya Organisasi dalamPeningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Bag. PsikologiIndustri & Organisasi, Jakarta : Fak. Psikologi UI
- Munandar, S., A., dkk, 2004, *Peran Budaya Organisasi dalam UnjukKerja Perusahaan*, Jakarta: Bagian Psikologi Industri danOrganisasi, 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 theJapaness*, 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. RemajaRosdakarya
- 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, MenujuKemandirian 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 TeoriSosiologiTentang Struktur Masyarakat* Jakarta: Penerbit Radar Jaya Ofsett
- 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, MakalahSeminar Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Malang: PPSIKIP 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

- Sukamto, 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

TENTANG PENULIS



Atiqullah, lahir di Pamekasan, 04 Mei 1973 anakkedua dari pasangan ust. H. Moh. Shalehodin - Ny. Maimunah. Menamatkan MI dan MTs 1981-1999 di

Tarbiyatus Shiblyan Sumber Papan, melanjutkan ke MAN Jungcangcam tamat tahun 1993, melanjutkan ke IAIN Sunan Ampel Fakultas Tarbiyah, program studi Pendidikan Bahasa Arab ditempuh selama 3 ½ tahun di wisuda sebagai sarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 1997. Pada tahun 2001 melanjutkan studi magister-S2 di PPs. UNESA Surabaya Prodi Manajemen Pendidikan tamat tahun 2004 dan pada tahun 2009 menamatkan program doktor-S3 di PPs. UM Prodi Manajemen Pendidikan. Karier penulis diawali sebagai tenaga edukatif pada Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan konsentrasi matakuliah Psikologi Agama dan Manajemen Pendidikan Islam. Aktivitas di beberapa Lembaga Sosial Kemasyarakatan bergabung dalam beberapa lembaga asistensi, pendidikan, penelitian dan pelatihan bidang sosial pendidikan dan keagamaan; LeKDas, Foksika, LPTNU, Yaspenda dan terakhir sebagai direktur utama transmart-Indonesia, suatu lembaga training dan pengembangan manajemen persekolahan dan madrasah. Beberapa karya kajian konseptual dan penelitian yang telah dibukukan dan sebagian dipublikasikan; *Tahdzibu al-Akhlaq ladzaal-Talamid fil al-Madrasah Ibtidaiyah* (skripsi, 1997), *Pengantar Psikologi Agama* (2001), *Pertumbuhan dan Perkembangan Pesantren di Pamekasan* (2003), *Psikologi Transpersonal* (jurnal, 2003). *Restrukturisasi Sistem Pendidikan Pesantren Salafiyah keKhalafiyah* (tesis, 2004) dan buku yang sedang diterbitkan dengan judul *Pengantar-Dasar Psikologi Agama* (2006), *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam* yang merupakan pengembangan dari materi disertasi (2009), *Manajemen Pembelajaran Tematik* (2011). Sedangkan karya buku monumen-tal adalah *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (2012) Motto; “berfikir positif, berdzikir rabith, & beramal se-jati”[]



PERILAKU KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PONDOK PESANTREN

Dr. Atiqullah, M.Pd

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.



Penerbit dan Percetakan
Jl. Tales II No. 1 Surabaya
Telp. 031-72001887. 081249995403

ISBN: 978-602-1194-52-2



9 786021 194522