

KEPEMIMPINAN PESANTREN

Oleh: **Adi Ansari***

Abstrak

Sukses kepemimpinan pesantren akan sukses apabila sistem pemilihan kyai di pesantren tersebut jelas dan berorientasi profesional, meskipun tidak menutup kemungkinan para calon yang dipersiapkan kyai ini adalah para keturunannya sendiri atau keluarganya dengan catatan selama mereka memang profesional, berjiwa kepemimpinan, berpengalaman, paham seluk-beluk pesantren, pernah menjadi santri dan pengurus pesantren dan cerdas dalam mengelola pesantren. Kalau semua kategori itu tidak ada pada mereka maka kyai harus berlapang dada dan menunjuk ustadz atau santri profesional kesayangannya yang dia percaya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan berikutnya. Kyai wajib menyiapkan kader-kader penggantinya, kader-kader itu bisa lebih dari satu orang supaya ada persaingan untuk kebaikan, para kader-kader itu harus dikontrak dan mewakafkan dirinya untuk pesantren selamanya sehingga hidup dan matinya pun untuk pesantren tetapi kyai juga wajib memperhatikan kesejahteraan kader-kader ini minimal sama dengan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil sehingga para kader-kader profesional ini akan fokus ikhlas mempersembahkan pikiran, jiwa raganya hanya untuk pesantren.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pesantren

A. Pendahuluan

Di era global ini, kemajuan sebuah negara sangat dipengaruhi oleh maju tidaknya dunia pendidikan di negara tersebut. Bercermin kepada negara Jepang yang melakukan rekonstruksi total pendidikan mereka setelah kalah pada perang dunia kedua dengan Amerika dan sekutu. Jepang atas dasar kebijakan kaisar mereka pada waktu itu, mereka mengirim besar-besaran para pemuda mereka untuk belajar ke Amerika dan Eropa untuk kemudian kembali lagi membangun negaranya yang porak-poranda karena kekalahan perang pada waktu itu. Pada saat ini dapat kita saksikan bersama, bahwa Jepang yang dulunya adalah murid maka sekarang dia lebih pintar dari gurunya. Teknologi Jepang lebih laku, lebih murah dan menguasai pasar dibandingkan dengan produk Amerika dan Eropa.

*Penulis adalah Dosen Tetap STIT Darul Hijrah Martapura mengajar mata kuliah Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen Pendidikan dan saat ini menempuh studi S3 prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana IAIN Raden Intan Bandar Lampung dengan beasiswa Diktis tahun 2014.

Sadar akan pentingnya pendidikan, pemerintah kita pun tidak tinggal diam dan berusaha untuk terus membenahi sistem pendidikan kita. Banyak usaha positif yang terus diupayakan pemerintah seperti kebijakan sertifikasi guru, dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan diterapkannya kurikulum 2013. Tetapi sudah menjadi rahasia umum di negeri ini, bahwa berganti pemimpin dan menteri maka berganti pulalah kebijakan di negeri ini, tidak ada konsistensi, yang meskipun sebenarnya mungkin kebijakan dari pemerintahan sebelumnya lebih baik. Saat ini kita dihadapkan lagi dengan perubahan kurikulum pendidikan yang baru, di mana sebelumnya pemerintah yang lama menerapkan kurikulum 2013, yang telah menghabiskan anggaran APBN hingga trilyunan rupiah maka hari ini kurikulum tersebut dihapuskan oleh menteri yang baru dan kembali lagi ke kurikulum semula yakni kurikulum 2006.

Kemudian ditinjau dari aspek kompetensi pelajar di sekolah umum, itu pun juga tidak membanggakan. Para orang tua yang mempunyai anak gadis perempuan banyak yang resah dengan kondisi sekolah. Kita banyak saksikan kebobrokan sistem pendidikan di negeri ini, seperti free seks, narkoba, tawuran pelajar, kebocoran soal UN dan lain-lain. Berkaca dari masalah itu semua, pesantren profesional, dengan kompetensi yang jelas, dan manajemen yang rapi adalah pilihan cerdas para orang tua yang mengharapkan anaknya menjadi generasi yang membanggakan bagi agama bangsa dan negara. Terlepas dari itu semua, pesantren pun dengan dinamika masalah internalnya memerlukan sosok kepemimpinan yang kuat, cerdas dan profesional.

B. Pengertian Pesantren

Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah “tempat belajar para santri”, sedangkan pondok berarti “rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu”. Di samping itu, “pondok” mungkin juga berasal dari bahasa Arab “*funduk*” yang berarti “hotel atau asrama”. Ada beberapa istilah yang ditemukan dan sering digunakan untuk menunjuk jenis pendidikan Islam tradisional khas Indonesia atau yang lebih terkenal dengan sebutan pesantren. Di Jawa termasuk Sunda dan Madura, umumnya dipergunakan istilah pesantren atau pondok, (Zamakhsyari Dhofier, 1990; 18) di Aceh dikenal dengan istilah dayah atau rangkung atau meunasah, sedangkan di Minangkabau disebut surau.

Adapun pengertian secara terminologi, dapat dikemukakan beberapa pendapat yang mengarah pada definisi pesantren. Abdurrahman Wahid, memaknai pesantren secara teknis, *a place where santri (student) live*, sedangkan Abdurrahman Mas’oed menulis, *the word pesantren stems from “santri” which means one who seeks Islamic knowledge. Usually the word pesantren refers to a place where the santri devotes most of his or her time to live in and acquire knowledge*. Kata pesantren berasal dari “santri” yang berarti orang yang mencari pengetahuan Islam, yang pada umumnya kata pesantren

mengacu pada suatu tempat, di mana santri menghabiskan kebanyakan dari waktunya untuk tinggal dan memperoleh pengetahuan (H.M. Arifin, 1991; 240).

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Rofiq, dkk, 2005; 1). Perkembangan selanjutnya, pondok pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan keagamaan, kemasyarakatan saja tetapi juga berperan sebagai pengembangan masyarakat (*community development*), perubahan sosial (*agent of change*), dan pembebasan (*liberation*) pada masyarakat dari ketertindasan, keburukan moral, politik, kemiskinan (Manfred Oepen, ed., t.t.; 152 – 153).

Secara umum pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang menerapkan pola pendidikan berbasis pada tradisional (*turra al-qodimah*). Di samping itu, biasanya lembaga ini kurang tersedianya sumber daya manusia yang mendukung pembaharuan serta pola kepemimpinan kyai yang berorientasi pada tujuan utama pendidikan pondok pesantren yaitu menyebarkan agama Islam.

Farchan, menjelaskan bahwa pembaharuan dalam pondok pesantren secara theologis sebenarnya telah diajarkan oleh pondok pesantren dengan istilah *al-Muhafadzotuz Ala al-Qodim al-shalih, Wal-ahdu bil- al Jadid al-Ashlah* (melestarikan nilai-nilai tradisi lama yang baik, dan mengambil nilai-nilai tradisi baru yang baik). Akan tetapi dalam kenyataannya dasar theologis ini hanya sebagian pondok pesantren saja yang melaksanakannya (Hamdan Farchan, & Syarifudin, 2005; h. 25).

C. Sejarah Pesantren di Indonesia

Lembaga pesantren adalah sebuah institusi dan sistem pendidikan di Indonesia yang embrionya mulai muncul sejak masuknya Islam ke Nusantara ini pada abad 12 M dengan berbentuk pendidikan al-Qur'an dan pendidikan agama lainnya di surau atau emperan masjid Pesantren memiliki sejarahnya yang panjang. Karena itu wajar kiranya ia disebut sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam (Sulthan Fatoni, 2006; 164-165). Beberapa definisi mencoba mengurai tentang pesantren atau pondok pesantren. Pesantren atau pondok pesantren merupakan institusi lokal yang mengajarkan praktik-praktik dan kepercayaan-kepercayaan Islam (Ronald Alan Lukens-Bull, 2004; 56). Ia adalah lembaga keagamaan yang mendidik manusia agar mampu berpegang teguh pada al-Qur'an dan mengikuti sunnah Rasulullah saw sehingga menjadi pribadi yang mempunyai komitmen dan konsistensi dalam setiap waktu dan kondisi (Sulthan Fatoni, 2006; 134). Adapun deskripsi lahiriah pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan lingkungan di sekitarnya. Di dalamnya terdapat beberapa buah bangunan, rumah kediaman pengasuh (Jawa menyebutnya kyai, Sunda ajengan, dan

Madura nun atau bendara yang disingkat menjadi ra), sebuah masjid atau surau, dan asrama tempat tinggal siswa pesantren (santri) (Abdurrahman Wahid, 2007; 90).

Pesantren yang merupakan “bapak” dari pendidikan Islam di Indonesia didirikan karena adanya tuntutan dan kebutuhan jaman. Hal ini bisa dilihat dari perjalanan sejarah, bila diruntut kembali sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah Islamiyah, yakni menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam sekaligus mencetak kader-kader ulama atau da’i (Hasbullah, 1999; 38).

Dilihat dari sisi administratif pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan luar sekolah yang berkenan menyelenggarakan program pengajaran pendidikan agama Islam kepada santri sebagai peserta didik. Hal ini sejalan dengan kata pesantren itu sendiri yang berasal dari kata “santri” mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” sehingga hal ini mengandung pengertian tempat. Bahasa Sangsekerta menyebut istilah santri dengan sebutan “santri” yang artinya “melek huruf”, adapun dalam bahasa Jawa disebutkan bahwa istilah santri berasal dari kata “cantrik” yang artinya seseorang yang senantiasa taat kepada guru serta selalu mengikuti ke mana sang guru tersebut pergi dan menetap (Nurcholis Madjid, 1977; 19). Zamakshyari menyebutkan bahwa istilah santri itu berasal dari kata “sastri” yang memiliki pengertian manusia yang mengetahui kitab-kitab agama Hindu. Digubah menjadi santri yang berarti manusia yang mengetahui kitab-kitab agama Islam (Zamakshyari Dhofie, t.t.; 18).

Sejarah pondok pesantren merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sejarah pertumbuhan masyarakat Indonesia. Hal itu dapat dibuktikan bahwa sejak kurun kerajaan Islam pertama di Aceh dalam abad-abad pertama Hijriah, kemudian di kurun walisongo sampai permulaan abad 20 banyak para wali dan ulama yang menjadi cikal-bakal desa baru (Marwan Saridjo, 1982; 7). Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang unik di Indonesia. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Maulana Malik Ibrahim (meninggal 1419 di Gresik Jawa Timur), *Spiritual father* Walisongo, dalam masyarakat santri Jawa dipandang sebagai gurunya guru tradisi pesantren di tanah Jawa (Saifuddin Zuhri, 1979; 263).

Dalam sejarah perjuangan mengusir penjajahan di Indonesia, pondok pesantren banyak memberi andil dalam bidang pendidikan untuk memajukan dan mencerdaskan rakyat Indonesia. Perjuangan ini dimulai oleh Pangeran Sabrang Lor (Patih Unus), Trenggono, Fatahillah (jaman kerajaan Demak) yang berjuang mengusir Portugis (abad ke 15), diteruskan masa Cik Ditiro, Imam Bonjol, Hasanuddin, Pangeran Antasari, Pangeran Diponegoro, dan lain-lain sampai pada masa revolusi fisik tahun 1945 (Marwan Saridjo, 1982; 7).

Agaknya heroisme kebangsaan dan intelektualisme keagamaan merupakan dua hal yang tidak terpisahkan dari kehidupan kaum santri. Keduanya membutuhkan tokoh ideal dalam bentuk kepemimpinan efektif dan fungsional. Hubungan kaum santri dan pimpinan dalam bentuk *teacher-*

disciple relation dilandasi sebuah pertalian yang tidak pernah putus, yaitu ikatan denominasi keagamaan yang berdimensi theologis. Signifikansi kehidupan keagamaan ulama dan santri dengan demikian merupakan alasan penting mengapa komunitas ini sangat patuh terhadap penguasa-penguasa yang shaleh, dan dalam waktu yang sama mereka memperoleh support dari *the so called pious ruler*. Meskipun tidak ada bukti dukungan dari pemerintah koloni atau sultan untuk memacu kualitas dan kuantitas pendidikan Islam di Jawa abad ke-19, tetapi pertumbuhannya terjadi secara massif (Ismail S.M. (Ed.), 2002; 16-17).

Ketika menginjak abad ke-20, yang sering disebut sebagai jaman modernisme dan nasionalisme, peranan pesantren mulai mengalami pergeseran secara signifikan. Sebagian pengamat mengatakan bahwa semakin mundurnya peran pesantren di masyarakat disebabkan adanya dan begitu besarnya faktor politik Hindia Belanda (Aqib Suminto, 1985; 76). Sehingga, fungsi dan peran pesantren menjadi bergeser dari sebelumnya. Tapi, penjelasan di atas kiranya cukup untuk menyatakan bahwa pra abad ke-20 atau sebelum datangnya modernisme dan nasionalisme, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang tak tergantikan oleh lembaga pendidikan manapun. Dan, hal itu sampai sekarang masih tetap dipertahankan. Yang menarik di sini adalah bahwa pendidikan pesantren di Indonesia pada saat itu sama sekali belum terstandarisasi secara kurikulum dan tidak terorganisir sebagai satu jaringan pesantren Indonesia yang sistemik. Ini berarti bahwa setiap pesantren mempunyai kemandirian sendiri untuk menerapkan kurikulum dan mata pelajaran yang sesuai dengan aliran agama Islam yang mereka ikuti. Sehingga, ada pesantren yang menerapkan kurikulum Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional) dengan menerapkan juga kurikulum agama (dikenal dengan istilah pesantren modern). Kemudian, ada pesantren yang hanya ingin memfokuskan pada kurikulum ilmu agama Islam saja (dikenal dengan istilah pesantren tradisional). Yang berarti bahwa tingkat keanekaragaman model pesantren di Indonesia tidak terbatas.

Setelah kemerdekaan negara Indonesia, terutama sejak transisi ke Orde Baru dan ketika pertumbuhan ekonomi betul-betul naik tajam, pendidikan pesantren menjadi semakin terstruktur dan kurikulum pesantren menjadi lebih tetap. Misalnya, selain kurikulum agama, sekarang ini kebanyakan pesantren juga menawarkan mata pelajaran umum. Bahkan, banyak pesantren sekarang melaksanakan kurikulum Depdiknas dengan menggunakan sebuah rasio yang ditetapkannya, yaitu 70 persen mata pelajaran umum dan 30 persen mata pelajaran agama. Sekolah-sekolah Islam yang melaksanakan kurikulum Depdiknas ini kebanyakan di Madrasah (Sulthon Masyhud dkk., 2003; 73).

Dalam pertumbuhannya, pondok pesantren telah mengalami beberapa fase perkembangan. Hasil penelitian LP3S Jakarta, telah mencatatkan 5 macam pola fisik pondok pesantren, sebagai berikut: 1) Pondok pesantren yang hanya terdiri dari masjid dan rumah Kyai. Pondok pesantren seperti ini masih bersifat sederhana sekali, di mana Kyai masih mempergunakannya untuk tempat

mengajar, kemudian santri hanya datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri; 2) Pondok pesantren selain masjid dan rumah Kyai, juga telah memiliki pondok atau asrama tempat menginap para santri yang datang dari daerah-daerah yang jauh; 3) Pola keempat ini, di samping memiliki kedua pola tersebut di atas dengan sistem weton dan sorogan, pondok pesantren ini telah menyelenggarakan sistem pendidikan formal seperti madrasah; 4) Pola ini selain memiliki pola-pola tersebut di atas, juga telah memiliki tempat untuk pendidikan keterampilan, seperti peternakan, perkebunan dan lain-lain; 5) Dalam pola ini, di samping memiliki pola keempat tersebut, juga terdapat bangunan-bangunan seperti: perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, dan lain sebagainya. Pondok pesantren tersebut telah berkembang atau bisa juga disebut pondok pesantren pembangunan.

Menurut Zamakhsyari Dhofir yang dikutip oleh Wahjoetomo, bahwa pesantren digolongkan kecil bila memiliki santri di bawah 1000 orang yang pengaruhnya hanya sebatas kabupaten. Pesantren sedang, memiliki santri antara 1000-2000 orang yang pengaruhnya meliputi beberapa kabupaten. Pesantren besar memiliki santri lebih dari 2000 orang dan biasanya berasal dari beberapa provinsi (Wahjoetomo, 1997; 82).

Pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas, karena keberadaannya menyatu dengan masyarakat. Pada umumnya, pesantren hidup dari, oleh, dan untuk masyarakat. Visi ini menuntut adanya peran dan fungsi pondok pesantren yang sejalan dengan situasi dan kondisi masyarakat, bangsa, dan negara yang terus berkembang. Sementara itu, sebagai suatu komunitas, pesantren dapat berperan menjadi penggerak bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat mengingat pesantren merupakan kekuatan sosial yang jumlahnya cukup besar. Secara umum, akumulasi tata nilai dan kehidupan spiritual Islam di pondok pesantren pada dasarnya adalah lembaga "*tafaquh fiddin*" yang mengemban untuk meneruskan risalah nabi Muhammad saw sekaligus melestarikan ajaran Islam (M. Bahri Ghozali, 2003; 1).

D. Basis Kultural Pesantren

Pendidikan pesantren adalah pendidikan tertua di Indonesia, hingga saat ini model pendidikan pesantren masih bertahan di tengah-tengah modernisasi pendidikan di luar pesantren itu sendiri. Tetapi, juga harus diakui bahwa pesantren-pesantren yang dulu pernah mengalami kejayaan, sebagian mengalami kesurutan sejarah karena regenerasi para kiyainya tidak disiapkan dalam pengkaderan serius. Sementara arus sedemikian kuat terhadap pesantren, justru dunia pesantren tertantang untuk menjawab problematika pendidikan di masyarakat.

Dengan demikian, pesantren sesungguhnya terbangun dari konstruksi kemasyarakatan dan epistemologi sosial yang menciptakan suatu transendensi atas perjalanan historis sosial. Sebagai *center of knowledge*, dalam pendakian

sosial, pesantren mengalami metamorfosis yang berakar pada konstruksi epistemologi dari variasi pemahaman di kalangan umat Islam. Hal yang menjadi titik penting ialah kenyataan eksistensi pesantren sebagai salah satu pemicu terwujudnya kohesi sosial. Keniscayaan ini karena pesantren hadir terbuka dengan semangat kesederhanaan, kekeluargaan, dan kepedulian sosial. Konsepsi perilaku (*social behavior*) yang ditampilkan pesantren ini mempunyai daya rekat sosial yang tinggi dan sulit ditemukan pada institusi pendidikan lainnya.

Kemampuan pesantren dalam mengembangkan diri dan mengembangkan masyarakat sekitarnya ini dikarenakan adanya potensi yang dimiliki oleh pondok pesantren, di antaranya sebagai berikut: 1) Pondok pesantren hidup selama 24 jam, dengan pola 24 jam tersebut, baik pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan, sosial kemasyarakatan, atau sebagai lembaga pengembangan potensi umat dapat diterapkan secara tuntas, optimal dan terpadu; 2) Mengakar pada masyarakat, pondok pesantren banyak tumbuh dan berkembang umumnya di daerah pedesaan karena tuntutan masyarakat yang menghendaki berdirinya pondok pesantren. Dengan demikian, pondok pesantren dan keterikatannya dengan masyarakat merupakan hal yang amat penting bagi satu sama lain. Kecenderungan masyarakat menyekolahkan anaknya ke pondok pesantren memang didasari oleh kepercayaan mereka terhadap pembinaan yang dilakukan oleh pondok pesantren yang lebih mengutamakan pendidikan agama.

Ada tiga karakteristik sebagai basis utama kultur pesantren di antaranya sebagai berikut: *Pertama*, Tradisionalisme, sebagaimana disinggung di atas bahwa lembaga pendidikan pada umumnya adalah milik atau paling tidak didukung masyarakat tertentu yang cenderung mempertahankan tradisi-tradisi masa lalu. Sementara itu, dengan tetap menyadari kemungkinan terjadinya kontroversial dalam segi tertentu, kelompok yang dimaksud adalah Nahdhatul Ulama (NU) dan Persatuan Tarbiyah Islam (Deliar Noer, 1998; 19 – 20). Menurut Zamakhsyari Dhofier dalam Wahjoetomo, pesantren salaf/tradisional adalah lembaga pesantren yang mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti pendidikan. Sistem madrasah ditetapkan hanya untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum (Wahjoetomo, 1997; 83).

Tradisionalisme dalam konteks pesantren harus dipahami sebagai upaya mencontoh teladan yang dilakukan para ulama salaf yang masih murni dalam menjalankan ajaran Islam agar terhindar dari bid'ah, khurafat, takhayul, serta klinik. Hal ini kemudian lebih dikenal dengan gerakan salaf, yaitu gerakan dari orang-orang terdahulu yang ingin kembali kepada al-Qur'an dan Hadits (Karel A. Steenbrink, 1986; 29). Gerakan salaf ini dalam perjalanan sejarahnya telah memberikan sumbangan besar terhadap modernisasi Islam. Gerakan salaf secara sadar menolak anggapan bahwa Islam tidak cocok. Mereka mencari tahu faktor yang menyebabkan ketidakcocokan tersebut, yakni karena taqlid.

Kedua, Pertahanan Budaya (*Cultural Resistance*), mempertahankan budaya dan tetap bersandar pada ajaran dasar Islam adalah budaya pesantren yang sudah berkembang berabad-abad. Sikap ini tidak lain merupakan konsekuensi logis dari *modeling*. Ide *cultural resistance* juga mewarnai kehidupan intelektual dunia pesantren. Subyek yang diajarkan di lembaga ini melalui hidayah dan berkah seorang kyai sebagai guru utama atau *irsyadu ustadzin* adalah kitab klasik atau kitab kuning, diolah dan ditransmisikan dari satu generasi ke generasi berikut, yang sekaligus menunjukkan kemampuan kepemimpinan kyai. Isi kitab kuning menawarkan kesinambungan tradisi yang benar.

Karena konsep *cultural resistance* pula, dunia pesantren selalu tegar menghadapi hegemoni dunia luar. Sejarah menunjukkan bahwa saat penjajah semakin menindas, saat itu pula perlawanan kaum santri semakin keras. Penolakan Sultan Agung dan Diponegoro terhadap kecongkakan Belanda, ketegaran para kyai pada masa penjajahan, serta kehati-hatian pemimpin Islam berlatar-belakang pesantren dalam menyikapi kebijakan penguasa yang dirasakan tidak bijaksana atau sistem yang *established* sehingga menempatkan mereka sebagai kelompok 'oposan' adalah bentuk-bentuk *cultural resistance* dari dulu hingga sekarang (Abdurrahman Mas'ud, 2002; 18).

Ketiga, Pendidikan Keagamaan, pendidikan pesantren didasari, digerakkan, dan diarahkan oleh nilai-nilai kehidupan yang bersumber pada ajaran Islam. Ajaran dasar ini berkelindan dengan struktur sosial atau realitas sosial yang digumuli dalam hidup sehari-hari. Dengan demikian, pendidikan pesantren didasarkan atas dialog yang terus-menerus antara kepercayaan terhadap ajaran dasar agama yang diyakini memiliki nilai kebenaran mutlak dan realitas sosial yang memiliki nilai kebenaran relatif (Mastuhu, 1994; 26).

E. Kurikulum Pesantren

Pada sebuah lembaga pendidikan, kurikulum merupakan salah satu komponen utama yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan isi pengajaran, mengarahkan proses mekanisme pendidikan, tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan (Chabib Thoha, 1999; 1). Menurut Iskandar W., kurikulum merupakan program pendidikan sekolah yang disediakan untuk siswa (Iskandar Wiryokusumo dan Usman Mulyadi, 1988; 6).

Kurikulum pesantren dalam hal ini pesantren "salaf" yang statusnya sebagai lembaga pendidikan non-formal, hanya mempelajari agama, bersumber pada kitab-kitab klasik meliputi bidang-bidang studi: Tauhid, Tafsir, hadits, Fiqh, Ushul Fiqh, Tasawwuf, Bahasa Arab (Nahwu, Sharaf, Balagah, dan Tajwid), Mantiq, dan Akhlaq, yang kesemuanya dapat digolongkan ke dalam 3 golongan yaitu: 1) kitab dasar; 2) kitab menengah dan; 3) kitab besar (Zamakhsyari Dhofie, t.t.; 34).

Kurikulum dalam jenis pendidikan pesantren berdasarkan tingkat kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab, jadi

ada tingkat awal, tingkat menengah, dan tingkat lanjut. Setiap kitab bidang studi memiliki tingkat kemudahan dan kompleksitas pembahasan masing-masing, sehubungan dengan itu, maka evaluasi kemajuan belajar pada pesantren juga berbeda dengan evaluasi dari madrasah dan sekolah umum.

Jenis madrasah dan sekolah umum bersifat formal, dan kurikulumnya mengikuti ketentuan pemerintah. Madrasah mengikuti ketentuan dari Departemen Agama, dengan menggunakan perbandingan 30% berisi mata pelajaran agama, dan 70% berisi mata pelajaran umum. Berbeda dengan pesantren, dengan bobot perbandingan 20% berisi mata pelajaran umum, dan 80% berisi mata pelajaran agama. Tetapi, pada umumnya masing-masing pesantren menyesuaikan kurikulum-kurikulum yang datang dari Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional tersebut menurut kepentingan dan keyakinan masing-masing (Mastuhu, 1994; 140).

Lahirnya jenis pendidikan formal seperti madrasah dan sekolah umum adalah untuk memenuhi ketentuan pembangunan, kemajuan ilmu, dan teknologi, atau dengan kata lain untuk memenuhi tantangan zamannya. Kedua jenis pendidikan ini ternyata menjadi jembatan bagi pesantren yang menghubungkannya dengan sistem pendidikan nasional, dan sebaliknya kedua jenis pendidikan formal tersebut juga mendapat penyempurnaan dari jenis pendidikan non-formal, yaitu "pesantren" terutama mengenai moral yang tidak dapat didikan secara formal di madrasah dan sekolah umum.

Dengan kata lain, makna pesantren sebagai jenis pendidikan non-formal, berbeda dengan makna pendidikan non-formal dalam term pendidikan umum, di mana makna pendidikan non-formal dalam terma yang terakhir berarti memberikan komplemen dan suplemen pada keterampilan atau kemampuan yang telah dimiliki oleh anak didik agar mampu melayani kebutuhan yang semakin meningkat sehubungan dengan kompleksitas tantangan pekerjaan yang dihadapinya. Makna pendidikan non-formal pada pesantren berarti mendasari, menjiwai, dan melengkapi akan nilai-nilai pendidikan formal. Tidak semua hal dapat diajarkan melalui program-program sekolah formal, di sini pesantren mengisi kekurangan tersebut.

Karakteristik kurikulum dalam pesantren yang terfokus pada ilmu agama seperti di atas, tidak lepas dari tujuan pondok pesantren itu sendiri. Adapun tujuan pondok pesantren dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut: 1) Tujuan umum, membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islami yang dengan ilmu agamanya ia sanggup menjadi muballigh Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya; 2) Tujuan khusus, mempersiapkan para santri untuk menjadi orang 'alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan, serta mengamalkannya dalam masyarakat (Arifin, 1991; 248).

Dewasa ini, kalangan pesantren (termasuk pesantren salaf) mulai menerapkan sistem madrasah. Kelas-kelas dibentuk secara berjenjang dengan tetap memakai kurikulum dan materi pelajaran dari kitab-kitab kuning, dilengkapi pelatihan keterampilan seperti menjahit, menyetik, dan bertukang.

Sistem ini kurikulumnya masih sangat umum tidak secara jelas dan terperinci. Tetapi, yang jelas semua pelajaran tersebut telah mencakup segala aspek kebutuhan santri dalam sehari semalam (Wahjoetomo, 1997; 84 – 85). Kurikulum yang berkaitan dengan materi pengajian berkisar pada ilmu-ilmu agama dengan segala bidangnya seperti disebut sebelumnya. Kendati demikian, tidak berarti ilmu-ilmu keislaman yang diajarkan di pesantren-pesantren sama dan seragam. Pada umumnya, setiap pesantren mempunyai penekanan atau ciri tersendiri dalam hal-hal ilmu yang diberikan. Oleh karena itu, sulit bahkan mustahil menyamaratakan sistem dan kurikulum pesantren seperti yang pernah diusulkan.

F. Sistem Pengajaran Pesantren

Salah satu ciri tradisi pesantren yang masih kuat dipertahankan di sebagian besar pesantren adalah pengajian kitab salaf. Kitab salaf yang lebih dikenal di kalangan luar pesantren dengan sebutan kitab kuning, merupakan kitab-kitab yang disusun para sarjana Islam abad pertengahan. Kitab-kitab tersebut dalam konteks penyusunan dan awal penyebarluasannya merupakan karya intelektual yang tidak ternilai harganya, dan hanya mungkin disusun oleh ulama genius dalam tradisi keilmuan dan kebudayaan yang tinggi pada zamannya.

Isi yang disajikan kitab kuning hampir selalu terdiri dari dua komponen; pertama *matan* dan kedua komponen *syarah*. *Matan* adalah isi inti yang akan dikupas oleh *syarah*. Dalam lay out-nya, *matan* diletakkan di luar garis segi empat yang mengelilingi *syarah*. Ciri lain penjilidan kitab-kitab cetakan lama biasanya dengan sistem korasan (karasan), lembaran-lembarannya dapat dipisah-pisahkan sehingga lebih memudahkan pembaca untuk menelaahnya.

Apabila kita menengok media berita surat kabar masa kini adalah menganut sistem korasan. Di kalangan masyarakat, kedudukan kitab kuning saling melengkapi dengan kedudukan Kiai. Kitab kuning merupakan kodifikasi nilai-nilai yang dianut masyarakat pesantren, sementara Kiai adalah personifikasi yang utuh dari sistem yang dianut tadi (Masdar F. Mas'udi, 1985; 56).

Sistem pendidikan di pesantren pun memiliki watak mandiri, bila dilihat secara keseluruhan bermula dari pengajaran sorogan, di mana seorang Kiai mengajar santrinya yang masih berjumlah sedikit secara bergilir santri per santri. Pada gilirannya murid mengulangi dan menerjemahkan kata demi kata sepersis mungkin seperti apa yang diungkapkan oleh gurunya. Sistem penerjemahan dibuat sedemikian rupa agar murid mudah mengetahui baik arti maupun fungsi kata dalam rangkaian kalimat Arab. Sistem tersebut, murid diwajibkan menguasai cara pembacaan dan terjemahan secara tepat, dan hanya boleh menerima tambahan pelajaran bila telah berulang-ulang mendalami pelajaran sebelumnya. Sistem sorogan inilah yang dianggap fase tersulit dari

sistem keseluruhan pengajaran di pesantren karena di sana menuntut kesabaran, kerajinan, ketaatan, dan disiplin pribadi dari murid itu sendiri. Pengajian sorogan lalu diikuti pengajian weton, seorang kyai duduk di lantai masjid atau beranda rumahnya sendiri membacakan dan menerangkan teks-teks keagamaan dengan dikerumuni oleh santri-santri yang mendengarkan dan mencatat uraiannya itu. Pengajian sorogan masih diteruskan dengan memberi wewenang kepada guru-guru untuk melaksanakannya di bilik masing-masing. Demikian pula lambat-laun pengajian weton diwakilkan kepada pengganti (*badal*) sehingga kyai hanya memberikan pengajian weton dengan teks-teks utama (Abdurrahman Wahid, 2007; 104).

Selain kedua metode tersebut, Mastuhu menyebut hapalan dan halaqah. Dalam perkembangannya sistem madrasah dan klasikal diterapkan untuk mempermudah proses pembelajaran sebagai pengembangan dan pembaruan pengajian model sorogan dan weton (Mastuhu, 1994; 61).

Metode sorogan, diduga sangat kuat merupakan tradisi pesantren, mengingat sistem pengajaran di pesantren memang secara keseluruhan. Hal ini lagi-lagi menunjukkan ciri khas tradisionalnya dengan mempertahankan warisan masa lalu yang cukup jauh. Namun demikian, bukan berarti hanya metode sorogan saja yang dipergunakan di kalangan pesantren tradisional, melainkan boleh jadi dipergunakan pula metode yang lain misalnya weton atau bandongan, bahkan pengajaran klasikal (*madrasa*). Hanya saja, yang disebutkan terakhir tidak bisa dibayangkan pelaksanaannya seperti yang berlaku di madrasah atau sekolah umum karena cukup banyak segi-segi yang membedakannya (Imam Bawani, 1990; 104 – 105).

Istilah weton berasal dari bahasa Jawa yang berarti waktu. Disebut demikian karena pengajian model ini dilakukan pada waktu-waktu tertentu, biasanya sesudah mengerjakan shalat fardlu, dilakukan seperti kuliah terbuka yang diikuti para santri. Kemudian kyai membaca, menerjemahkan, menerangkan, sekaligus mengulas kitab-kitab salaf yang menjadi acuan. Termasuk dalam pengertian weton adalah halaqah.

Sistem sorogan, para santri maju satu per satu untuk membaca dan menguraikan isi kitab di hadapan guru atau kyai. Selain dua sistem tersebut (weton, sorogan), pesantren juga kerap menggunakan sistem musyawarah. Model ini bersifat dialogis sehingga umumnya hanya diikuti oleh santri senior (Wahjoetomo, 1997; 83).

Namun demikian, tiap pesantren tidak mengajarkan kitab yang sama, melainkan kombinasi kitab yang berbeda-beda sehingga banyak kyai terkenal dengan spesialisasi kitab tertentu. Hal ini karena kurikulum pesantren tidak distandarisasi. Dari perkembangan seperti itulah bahwa pesantren merupakan lembaga khusus dengan pengajaran kitab-kitab kuning sebagai tempat pendidikan yang mengajarkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam dengan sistem pengajaran yang dilakukan langsung dari bahasa Arab serta berdasarkan pembacaan kitab-kitab klasik karya ulama besar.

G. Peran Pesantren dalam Pendidikan Nasional

Dalam Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditetapkan, pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara demokratis serta bertanggung jawab.

Ketentuan tersebut menempatkan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan pada posisi yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Pondok pesantren adalah bagian dari pendidikan keagamaan yang secara historis telah mampu membuktikan peranannya secara konkret dalam pembentukan manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berakhlak mulia. Dengan demikian, secara filosofis maupun historis, pondok pesantren adalah bagian integral dalam sistem pendidikan nasional.

Di samping posisinya yang penting secara filosofis maupun historis; secara yuridis pondok pesantren pun dengan tegas tercakup dalam ketentuan-ketentuan yang ada dalam Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional. Hal ini dapat dilihat dalam rincian berikut: a) Dari segi jalur pendidikan, pondok pesantren dapat dimasukkan ke dalam jalur formal dan nonformal. Pondok pesantren yang diselenggarakan secara berjenjang dan berkelanjutan termasuk dalam jalur pendidikan formal, sedangkan yang tidak berjenjang dan tidak berkelanjutan termasuk jalur pendidikan nonformal; b) Dari segi pendidikan, pondok pesantren termasuk jenis pendidikan keagamaan, yaitu pendidikan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama; c) Dari segi jenjang pendidikan, dengan nama dan bentuk yang berbeda-beda, pondok pesantren yang berjenjang dapat dikelompokkan dalam jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.

Posisi strategis pondok pesantren dalam sistem pendidikan nasional itu juga memberikan peranan yang penting dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional, yaitu: a) Peranan instrumental. Upaya pendidikan secara nasional, tak pelak lagi memerlukan sarana-sarana sebagai media untuk mengefektifkan tujuan-tujuannya. Sarana-sarana itu selain dibentuk secara formal seperti halnya gedung sekolah, juga dibentuk secara informal yang tumbuh dan berkembang di Indonesia pada umumnya merupakan kreasi murni kyai ulama dalam usaha menciptakan sarana pendidikan. Dalam tataran inilah, peranan pondok pesantren sebagai alat atau instrumen pendidikan nasional; b) Peranan keagamaan. Pendidikan pondok pesantren pada hakikatnya, tumbuh dan berkembang sepenuhnya berdasarkan motivasi agama. Lembaga ini dikembangkan untuk mengefektifkan usaha penyiaran dan pengamalan ajaran-ajaran agama. Dalam pelaksanaannya, pendidikan pondok pesantren

melakukan proses pembinaan pengetahuan, sikap dan kecakapan yang menyangkut segi keagamaan. Tujuannya yang inti adalah mengusahakan terbentuknya manusia berbudi pekerti luhur (*al akhlaqul karimah*) dengan pengamalan keagamaan dengan pengamalan keagamaan yang konsisten (*istiqomah*). Pendidikan nasional sendiri bertujuan, antara lain menciptakan manusia yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia. Untuk kepentingan ini, pendidikan agama dikembangkan secara terpadu, baik melalui sekolah umum maupun madrasah. Di samping pondok pesantren diperlukan untuk kepentingan pendidikan karena ciri khas keagamaannya yang menonjol; c) Peranan memobilisasi masyarakat. Dalam kenyataannya, usaha-usaha pendidikan nasional secara formal belum mampu menampung seluruh aktivitas pendidikan masyarakat Indonesia, di samping karena masih ada masyarakat yang kurang memiliki kesadaran akan pentingnya pendidikan (sekolah), juga karena sarannya masih sangat terbatas, terutama di pedesaan. Bagi masyarakat tertentu terdapat kecenderungan yang memberikan kepercayaan pendidikan putra-putrinya hanya kepada pondok pesantren dan; d. Peranan pembinaan mental dan keterampilan.

Dalam system pendidikan nasional, diungkapkan tujuan pendidikan di antaranya ialah menciptakan manusia Indonesia yang memiliki kepribadian yang sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan yang diselenggarakan oleh pondok pesantren dikembangkan tidak hanya berdasarkan pendidikan keagamaan semata, melainkan juga dikembangkan dalam pondok pesantren tersebut pembinaan terhadap mental dan sikap para santri hidup mandiri, meningkatkan keterampilan dan berjiwa entrepreneurship. Karena di dalam pondok pesantren juga dikembangkan unit usaha atau pembinaan keterampilan yang diselenggarakan dalam usaha memenuhi tuntutan zaman di mana mereka, para santri setelah lulus dan keluar pondok pesantren memiliki suatu keterampilan yang dapat dikembangkan secara mandiri sebagai bekal hidupnya (Departemen Agama RI, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003; 62 – 65).

H. Upaya Peningkatan Mutu Pesantren

Seiring dengan keinginan dan niatan yang luhur dalam membina dan mengembangkan masyarakat, dengan kemandiriannya, pesantren secara terus-menerus melakukan upaya pengembangan dan penguatan diri. Walaupun terlihat berjalan secara lamban, kemandirian yang didukung keyakinan yang kuat, ternyata pesantren mampu mengembangkan kelembagaan dan eksistensi dirinya secara berkelanjutan.

Mengutip Sayid Agil Siraj, ada tiga hal yang belum dikuatkan dalam pesantren. Pertama, *tamadun* yaitu memajukan pesantren. Banyak pesantren yang dikelola secara sederhana. Manajemen dan administrasinya masih bersifat kekeluargaan dan semuanya ditangani oleh kyainya. Dalam hal ini, pesantren

perlu berbenah diri. Kedua, *tsaqafah*, yaitu bagaimana memberikan pencerahan kepada umat Islam agar kreatif-produktif, dengan tidak melupakan orisinalitas ajaran Islam. Salah satu contoh para santri masih setia dengan tradisi kepesantrenannya. Tetapi, mereka juga harus akrab dengan komputer dan berbagai ilmu pengetahuan serta sains modern lainnya. Ketiga, *hadharah*, yaitu membangun budaya. Dalam hal ini, bagaimana budaya kita dapat diwarnai oleh jiwa dan tradisi Islam. Di sini, pesantren diharap mampu mengembangkan dan mempengaruhi tradisi yang bersemangat Islam di tengah hembusan dan pengaruh dahsyat globalisasi yang berupaya menyeragamkan budaya melalui produk-produk teknologi (Abdurrahman Mas'ud, 2002; 18).

Sebagai sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan dan sosial keagamaan, pengembangan pesantren harus terus didorong. Karena pengembangan pesantren tidak terlepas dari adanya kendala yang harus dihadapinya. Apalagi belakangan ini, dunia secara dinamis telah menunjukkan perkembangan dan perubahan secara cepat, yang tentunya, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap dunia pesantren. Terdapat beberapa hal yang tengah dihadapi pesantren dalam melakukan pengembangannya, yaitu:

Pertama, image pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan yang tradisional, tidak modern, informal, dan bahkan teropinikan sebagai lembaga yang melahirkan terorisme, telah mempengaruhi pola pikir masyarakat untuk meninggalkan dunia pesantren. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan yang harus dijawab sesegera mungkin oleh dunia pesantren dewasa ini.

Kedua, sarana dan prasarana penunjang yang terlihat masih kurang memadai. Bukan saja dari segi infrastruktur bangunan yang harus segera di benahi, melainkan terdapat pula yang masih kekurangan ruangan pondok (asrama) sebagai tempat menetapnya santri. Selama ini, kehidupan pondok pesantren yang penuh kesederhanaan dan kebersahajaannya tampak masih memerlukan tingkat kesadaran dalam melaksanakan pola hidup yang bersih dan sehat yang didorong oleh penataan dan penyediaan sarana dan prasarana yang layak dan memadai.

Ketiga, sumber daya manusia. Sekalipun sumber daya manusia dalam bidang keagamaan tidak dapat diragukan lagi, tetapi dalam rangka meningkatkan eksistensi dan peranan pondok pesantren dalam bidang kehidupan sosial masyarakat, diperlukan perhatian yang serius. Penyediaan dan peningkatan sumber daya manusia dalam bidang manajemen kelembagaan, serta bidang- bidang yang berkaitan dengan kehidupan sosial masyarakat, mesti menjadi pertimbangan pesantren.

Keempat, aksesibilitas dan *networking*. Peningkatan akses dan *networking* merupakan salah satu kebutuhan untuk pengembangan pesantren. Penguasaan akses dan *networking* dunia pesantren masih terlihat lemah, terutama sekali pesantren-pesantren yang berada di daerah pelosok dan kecil. Ketimpangan antar pesantren besar dan pesantren kecil begitu terlihat dengan jelas.

Kelima, manajemen kelembagaan. Manajemen merupakan unsur penting dalam pengelolaan pesantren. Pada saat ini masih terlihat bahwa pondok pesantren dikelola secara tradisional apalagi dalam urusan penguasaan informasi dan teknologi yang masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dalam proses pendokumentasian (*data base*) santri dan alumni pondok pesantren yang masih kurang terstruktur.

Keenam, pembenahan administrasi. Memang tidak mudah untuk membenahi sistem administrasi pesantren. Sebab, rata-rata masih dikelola secara tradisional. Jangankan buku induk, raport, struktur kepengurusan pondok, madrasah, dan lain-lain, stempel saja kadang tidak ada. Begitu pula tidak mudah merubah keikhlasan mental santri dan alumni untuk peduli terhadap hal-hal yang sepele – tapi penting – yang berkaitan dengan administrasi. Seperti soal keistiqamahan dalam menulis ejaan nama, baik di akte kelahiran, ijazah, KTP, SIM, dan sebagainya. Mungkin sudah zamannya, masyarakat yang kental pesantren sekalipun tidak ingin anaknya hanya berhasil dalam pendidikan pesantren dari sisi amaliyahnya saja, namun juga membutuhkan hitam putih legal formalnya.

Ketujuh, kemandirian ekonomi kelembagaan. Kebutuhan keuangan selalu menjadi kendala dalam melakukan aktivitas pesantren, baik yang berkaitan dengan kebutuhan pengembangan pesantren maupun dalam proses aktivitas keseharian pesantren. Tidak sedikit proses pembangunan pesantren berjalan dalam waktu lama yang hanya menunggu sumbangan atau donasi dari pihak luar, bahkan harus melakukan penggalangan dana di pinggir jalan.

Kedelapan, kurikulum yang berorientasi *life skills* santri dan masyarakat. Pesantren masih berkonsentrasi pada peningkatan wawasan dan pengalaman keagamaan santri dan masyarakat. Apabila melihat tantangan ke depan yang semakin berat, peningkatan kapasitas santri dan masyarakat tidak hanya cukup dalam bidang keagamaan semata, tetapi harus ditunjang oleh kemampuan yang bersifat keahlian (Abdurrahman Mas'ud, 2002; 32).

Sekarang ini, ada fenomena menarik dalam dunia pendidikan di Indonesia yakni munculnya sekolah-sekolah terpadu (mulai tingkat dasar hingga menengah) dan penyelenggaraan sekolah bermutu yang sering disebut dengan *boarding school*. Nama lainnya adalah sekolah berasrama. Para murid mengikuti pendidikan reguler dari pagi hingga siang di sekolah, kemudian dilanjutkan dengan pendidikan agama atau pendidikan nilai-nilai khusus di malam hari. Selama 24 jam anak didik berada di bawah didikan dan pengawasan para guru pembimbing.

Di lingkungan sekolah ini mereka dipacu untuk menguasai ilmu dan teknologi secara intensif. Selama di lingkungan asrama mereka ditempa untuk menerapkan ajaran agama atau nilai-nilai khusus tadi, tak lupa mengekspresikan rasa seni dan keterampilan hidup di hari libur. Hari-hari mereka adalah hari-hari berinteraksi dengan teman sebaya dan para guru. Rutinitas kegiatan dari pagi hari hingga malam sampai ketemu pagi lagi, mereka menghadapi makhluk hidup yang sama, orang yang sama, lingkungan

yang sama, dinamika dan romantika yang seperti itu pula. Dalam khazanah pendidikan kita, sekolah berasrama adalah model pendidikan yang cukup tua.

Secara tradisional jejaknya dapat kita selami dalam dinamika kehidupan pesantren, pendidikan gereja, bahkan di bangsal-bangsal tentara. Pendidikan berasrama telah banyak melahirkan tokoh besar dan mengukir sejarah kehidupan umat manusia. Kehadiran *boarding school* adalah suatu keniscayaan zaman kini. Keberadaannya adalah suatu konsekuensi logis dari perubahan lingkungan sosial dan keadaan ekonomi serta cara pandang religiusitas masyarakat.

Pertama, lingkungan sosial kita kini telah banyak berubah terutama di kota-kota besar. Sebagian besar penduduk tidak lagi tinggal dalam suasana masyarakat yang homogen, kebiasaan lama bertempat tinggal dengan keluarga besar satu klan atau marga telah lama bergeser ke arah masyarakat yang heterogen, majemuk, dan plural. Hal ini berimbas pada pola perilaku masyarakat yang berbeda karena berada dalam pengaruh nilai-nilai yang berbeda pula. Oleh karena itu sebagian besar masyarakat yang terdidik dengan baik menganggap bahwa lingkungan sosial seperti itu sudah tidak lagi kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan intelektual dan moralitas anak.

Kedua, keadaan ekonomi masyarakat yang semakin membaik mendorong pemenuhan kebutuhan di atas kebutuhan dasar seperti kesehatan dan pendidikan. Bagi kalangan menengah-atas yang baru muncul akibat tingkat pendidikan mereka yang cukup tinggi sehingga mendapatkan posisi-posisi yang baik dalam lapangan pekerjaan berimplikasi pada tingginya penghasilan mereka. Hal ini mendorong niat dan tekad untuk memberikan pendidikan yang terbaik bagi anak-anak melebihi pendidikan yang telah diterima orang tuanya.

Ketiga, cara pandang religiusitas. Masyarakat telah, sedang, dan akan terus berubah. Kecenderungan terbaru masyarakat perkotaan sedang bergerak ke arah yang semakin religius. Indikatornya adalah semakin diminati dan semaraknya kajian dan berbagai kegiatan keagamaan. Modernitas membawa implikasi negatif dengan adanya ketidakseimbangan antara kebutuhan rohani dan jasmani. Untuk itu masyarakat tidak ingin hal yang sama akan menimpa anak-anak mereka. Intinya, ada keinginan untuk melahirkan generasi yang lebih agamis atau memiliki nilai-nilai hidup yang baik mendorong orang tua mencarikan sistem pendidikan alternatif.

Dari ketiga faktor di atas, sistem pendidikan *boarding school* seolah menemukan pasarnya. Dari segi sosial, sistem *boarding school* mengisolasi anak didik dari lingkungan sosial yang heterogen yang cenderung buruk. Di lingkungan sekolah dan asrama dikonstruksi suatu lingkungan sosial yang relatif homogen yakni teman sebaya dan para guru pembimbing. Homogen dalam tujuan yakni menuntut ilmu sebagai sarana mengejar cita-cita.

Dari segi ekonomi, *boarding school* memberikan layanan yang paripurna sehingga menuntut biaya yang cukup tinggi. Oleh karena itu anak didik akan benar-benar terlayani dengan baik melalui berbagai layanan dan fasilitas. Terakhir dari segi semangat religiusitas, *boarding school* menjanjikan

pendidikan yang seimbang antara kebutuhan jasmani dan rohani, intelektual dan spiritual. Diharapkan akan lahir peserta didik yang tangguh secara keduniaan dengan ilmu dan teknologi, serta siap secara iman dan amal shaleh.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa lembaga pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang keberadaannya merupakan solusi dan harapan bagi masyarakat untuk mendidik anak-anak mereka menjadi manusia yang berguna bagi agama, bangsa dan negara. Para orang tua memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pesantren hanya saja terkadang terjadi kendala problem internal pesantren yaitu tidak profesionalnya manajemen internal. Para orang tua dengan kondisi ekonomi yang lebih mapan yakni golongan ekonomi menengah ke atas lebih memilih sekolah *boarding school* untuk pendidikan anaknya meskipun mahal. Sekolah *boarding school* pada dasarnya juga meniru konsep sekolah berasrama di pesantren hanya saja lembaga ini terlihat lebih pintar dalam mengemas lembaga pendidikan mereka dengan fasilitas pendidikan yang lengkap, manajemen yang rapi, kelas yang ber-AC, kegiatan belajar mengajar *full day*, program *overseas*, sehingga saat ini menampakkan *image* bahwa seolah-olah sekolah *boarding school* adalah sekolah berkualitas dan profesional. Pesantren pada dasarnya lebih mampu dan lebih berpengalaman hanya saja perlu belajar untuk lebih terbuka menyambut peluang yang ada dan mulai membenahi manajemen internalnya karena saat ini masyarakat terus menunggu pesantren-pesantren profesional dengan kompetensi yang jelas dengan manajemen yang rapi, pencetak generasi unggul yang siap hidup menghadapi tantangan globalisasi.

I. Suksesi Kepemimpinan Pesantren

Perkembangan sebuah pesantren bergantung sepenuhnya kepada kemampuan pribadi kyainya. Kyai merupakan elemen yang paling pokok dari sebuah pesantren. Itulah sebabnya kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada pesantren tersebut untuk memperoleh seorang kyai pengganti yang berkemampuan cukup tinggi pada waktu ditinggal mati kyainya.

Kepemimpinan pesantren selama ini pada umumnya bercorak alami. Baik pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan yang akan menggantikan pimpinan yang ada, belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Kebanyakan orang menyimpulkan bahwa lembaga-lembaga pesantren mempunyai kelemahan dalam mendidik pemimpin penerus, hal ini bisa dibenarkan karena terbukti dari sejarah jarang sekali pesantren dapat bertahan lebih dari satu abad. Namun para kyai menyadari akan adanya hal ini, seorang kyai selalu memikirkan kelangsungan hidup pesantrennya sendiri setelah ia meninggal.

Sarana para kyai yang paling utama dalam usaha melestarikan tradisi pesantren ialah membangun solidaritas dan kerjasama sekuat-kuatnya antara sesama mereka. Cara praktis yang ditempuh di antaranya: mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti

kepemimpinan pesantren, mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan endogamous antara keluarga kyai, dan mengembangkan transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antara sesama kyai dan keluarganya (Zamakhsyari Dhofie, t.t.; 61 – 62).

Pergantian kepemimpinan dalam pesantren, estafet kepemimpinannya adalah dari-ke: pendiri-anak-menantu-cucu-santri senior. Artinya ahli waris 1, adalah anak laki-laki pendiri pondok pesantren dan dianggap cocok oleh masyarakat untuk menjadi kyai, baik dari keshalehan maupun kedalaman ilmu agamanya. Pola pergantian pimpinan dalam pesantren kebanyakan masih bersifat alami seperti meninggalnya pimpinan pesantren, pergantian pimpinan berlangsung tiba-tiba dan tidak direncanakan. Pola pergantian pemimpin yang berlangsung secara tiba-tiba atau mendadak ini sering kali membawa perbedaan pendapat dan saling berlawanan di antara calon-calon pengganti. Upaya untuk mengatasi perbedaan pendapat itu sering kali mengambil waktu sangat panjang, hingga tegaknya kepemimpinan kharismatik yang baru (Abdurrahman Wahid, 2001; 135).

Kaderisasi pondok pesantren merupakan syarat yang harus ada pada setiap organisasi termasuk pondok pesantren. Kaderisasi ini harus benar-benar diperhatikan karena banyak pondok pesantren yang kegiatannya menjadi mati, dikarenakan wafatnya pimpinan pondok pesantren. Hal ini dikarenakan yang dapat diturunkan kepada penerusnya adalah ilmu, sedangkan kharisma pimpinan pondok pesantren tidak dapat diwariskan, maka upaya kaderisasi menjadi sangat penting. Langkah-langkah kaderisasi modern dalam pesantren antara lain melalui tahapan aktivitas sebagai berikut: 1) Seleksi kader potensial sejak dini. Seleksi ini menyangkut, baik kemampuan akademis, maupun kualitas kepribadian, dan kemampuan komunikasi sosialnya; 2) Pendidikan umum dan pendidikan khusus yang menunjang kebutuhan kader untuk melaksanakan tugas di masa yang akan datang di pesantren; 3) Evaluasi bertahap, baik yang menyangkut kemampuan personal akademik maupun sosialnya; 4) Pendidikan remedial bagi santri kader yang mengalami keteringgalan dalam proses pendidikan yang ditargetkan; 5) Praktik magang, untuk mempraktekkan hasil-hasil pendidikan kader yang telah diterima dan; 6) Sertifikasi kader untuk menentukan apakah seorang kader telah memenuhi target ditetapkan atau masih belum.

Berdasarkan hasil uraian di atas dapat disimpulkan bahwa suksesi kepemimpinan pesantren akan sukses apabila sistem pemilihan kyai di pesantren tersebut jelas dan berorientasi profesional, meskipun tidak menutup kemungkinan para calon yang dipersiapkan kyai ini adalah para keturunannya sendiri atau keluarganya dengan catatan selama mereka memang profesional, berjiwa kepemimpinan, berpengalaman, paham seluk-beluk pesantren, pernah menjadi santri dan pengurus pesantren dan cerdas dalam mengelola pesantren. Kalau semua kategori itu tidak ada pada mereka maka kyai harus berlapang dada dan menunjuk ustadz atau santri profesional kesayangannya yang dia percaya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan berikutnya. Kyai wajib

menyiapkan kader-kader penggantinya, kader-kader itu bisa lebih dari satu orang supaya ada persaingan untuk kebaikan, para kader-kader itu harus di kontrak dan mewakafkan dirinya untuk pesantren selamanya sehingga hidup dan matinya pun untuk pesantren tetapi kyai juga wajib memperhatikan kesejahteraan kader-kader ini minimal sama dengan kesejahteraan pegawai negeri sipil sehingga para kader-kader profesional ini akan fokus ikhlas mempersembahkan pikiran, jiwa raganya hanya untuk pesantren.

J. Gaya Kepemimpinan

Sebelum menguraikan kedudukan (kepemimpinan) kyai di pesantren, terlebih dahulu penulis uraikan pengertian kyai. Kata "Kyai" berasal dari bahasa Jawa kuno "*kiya-kiya*" yang artinya orang yang dihormati. Sedangkan dalam pemakaiannya dipergunakan untuk: pertama, benda atau hewan yang dikeramatkan, seperti kyai *Plered* (tombak), Kyai *Rebo* dan Kyai *Wage* (gajah di kebun binatang Gembira loka Yogyakarta), kedua orang tua pada umumnya, ketiga, orang yang memiliki keahlian dalam Agama Islam, yang mengajar santri di Pesantren. Sedangkan secara terminologis menurut Manfred Ziemnek pengertian kyai adalah "pendiri dan pemimpin sebuah pesantren sebagai muslim "terpelajar" telah membaktikan hidupnya "demi Allah" serta menyebarkan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam. Namun pada umumnya di masyarakat kata "kyai" disejajarkan pengertiannya dengan ulama dalam khazanah Islam.

Kharisma yang dimiliki kyai merupakan salah satu kekuatan yang dapat menciptakan pengaruh dalam masyarakat. Ada dua dimensi yang perlu diperhatikan. Pertama, kharisma yang diperoleh oleh seseorang (kyai) secara given, seperti tubuh besar, suara yang keras dan mata yang tajam serta adanya ikatan genealogis dengan kyai kharismatik sebelumnya. Kedua, kharisma yang diperoleh melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas dan kepribadian yang shaleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. Posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman kyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik pesantren. Posisi kyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya simulator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kyai sebagai *cultural brokers* (agen budaya) (Dawam Rardjo, 1985; 46 – 47).

Dari sekian banyak gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang dikemukakan oleh para pakar, namun yang paling populer dan sering dibahas dan dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat gaya kepemimpinan, yaitu; Otokratis, Demokratis, *The Laisser faire* (gaya bebas), dan situasional (Fred Fiedler, 2003; 67). Di dalam pesantren, santri, ustadz dan

masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kyai) tersebut. Kepemimpinan di pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Menurut Mansur gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik, dan *free rein leadership*, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasehat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

K. Peran Kepemimpinan

Definisi peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Aspek dinamika dari status (kedudukan) apabila seseorang atau beberapa orang atau sekelompok orang atau organisasi yang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan jabatannya (Soekanto, 1987; 220). Sedangkan peran kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Mengenai definisi kepemimpinan, banyak perbedaan pendapat mengenai definisinya. Hal ini disebabkan berbedanya sudut pandang dari masing-masing peneliti, mereka mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Jacobs & Jacques mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Gary Yukl, 1994; 2).

Cukup banyak definisi kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan. Stephen Robbins, misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai “... *the ability to influence a group toward the achievement of goals*”

(Stephen P. Robbins, 2003; p.130). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins. Definisi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins. Menurut Mullins, kepemimpinan adalah “... *a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people.*” (Laurie J. Mullins, 2005; 282). Definisi Mullins menekankan pada konsep “hubungan” yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua. Menurut mereka, kepemimpinan adalah “... *the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.*” (Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, 2010; p. 6). Bagi Lussier and Achua, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.” Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl, yang menurutnya adalah “... *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*” (Gary Yukl, 2009; p. 26). (“... proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”)

Definisi kepemimpinan, cukup singkat, diajukan Peter G. Northouse yaitu “... *is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*” (Peter G. Northouse, 2010; p. 3). (“... adalah proses yang mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama.”) Lewat definisi singkat ini, Northouse menggarisbawahi sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan yaitu: 1) kepemimpinan merupakan sebuah proses; 2) kepemimpinan melibatkan pengaruh; 3) kepemimpinan muncul di dalam kelompok dan; 4) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

Kepemimpinan juga diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan

mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi (James A.F Stoner, dan Freeman. R. Edward. 1989; 98).

Unsur-unsur kepemimpinan menurut Stogdill adalah: 1) adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut; 2) distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi; 3) legitimasi diberikan kepada pengikut, dan; 4) pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

Beberapa pendapat pakar mengenai kepemimpinan juga disajikan oleh Philip sebagai berikut; Menurut Burns bahwa kepemimpinan merupakan proses hubungan timbal balik pemimpin dan pengikut dalam memobilisasi berbagai sumber daya ekonomi, politik dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Selanjutnya, Gardner berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu atau sekumpulan aktivitas yang teramati oleh pihak lain, berlangsung dalam kelompok, organisasi atau lembaga, dan melibatkan pemimpin dan pengikut yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan umum yang direncanakan. Sedangkan Hary S. Truman mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memperoleh orang-orang agar mengabaikan apa yang tidak disukai dan melaksanakan apa yang disukai (Philip Sadler, 2003; h. 5 – 6).

Sedangkan menurut Tannenbaum, Weschler & Massarik kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu sistem situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu tujuan atau beberapa tujuan tertentu (Gary Yukl, 2009; p. 2). Dari pengertian di atas ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hubungan proses mempengaruhi yang terjadi dalam suatu komunitas yang diarahkan untuk tercapainya tujuan bersama. Di samping itu jika melihat rumus kepemimpinan yang diajukan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, maka hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin tidak harus selalu berada dalam hubungan yang hirarkis.

Sesuai definisi kepemimpinan para pakar di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan memiliki berbagai makna, tergantung pada sudut pandang pakar, dan tergantung pula pada konteksnya. Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerjasama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerak, kerjasama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan. Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu: 1) melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi; (2) interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut; (3) interaksi dipengaruhi situasi di mana interaksi itu berlangsung dan; (4) proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Philip Sadler, 2003; h. 6)

Konsep kepemimpinan kontemporer menganggap bahwa kepemimpinan merupakan proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan

pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Robert N. Lussier and Achua Christopher F, 2001; 6). Elemen kunci kepemimpinan meliputi: pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang akan dicapai. Pengikut ialah orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin. Pengaruh ialah upaya pemimpin mempengaruhi orang lain dengan cara mengkomunikasikan gagasan, memperoleh tanggapan atas gagasan yang dikemukakan dan memotivasi pengikut agar mendukung dan mengimplementasikan gagasannya dengan melakukan perubahan.

Pengaruh merupakan esensi kepemimpinan, pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama. Selanjutnya, meskipun istilah orang tidak dikemukakan secara spesifik dalam definisi kepemimpinan ini, namun setelah membaca elemen definisi kepemimpinan yang lain, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan orang (lain). Definisi kepemimpinan ini mengandung makna bahwa pengikut yang baik juga menunjukkan peran kepemimpinan jika diperlukan, artinya pengikut bisa saja mempengaruhi pemimpinnya. Karena itu, definisi kepemimpinan kontemporer ini menunjukkan bahwa proses mempengaruhi terjadi antara pemimpin dan pengikut secara timbal balik dan dua arah.

Peran Pemimpin dalam organisasi pendidikan antara lain; 1) Membantu menciptakan iklim sosial yang baik; 2) Membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri; 3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja; 4) Mengambil tanggungjawab untuk menetapkan keputusan bersama dengan kelompok dan; 5) Memberi kesempatan pada kelompok untuk belajar dari pengalaman (Asep Suryana, 2010; h. 13).

Dalam organisasi pendidikan antara lain adalah sekolah, secara formal Kepala sekolah adalah Pemimpin keseluruhan, Sehingga Kepala sekolah harus memahami Fungsi kedudukan, di antaranya: 1) Membawa perubahan yang signifikan; 2) Menciptakan Visi dan menuangkan Misi dalam kenyataan; 3) Menetapkan kebijakan dan tujuan yang hendak dicapai; 4) Mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan menggerakkan seluruh anggota (Sumber daya) untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Pemimpin dalam memeneg atau mengelola sekolah adalah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi, seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Berikut peranan Kepala Sekolah dalam tugas dan tanggungjawabnya : 1) Mengatur proses belajar mengajar; 2) Memperkirakan dan mengalokasikan sumber daya; 3) Mengatur administrasi Sekolah; 4) Mengatur pembinaan kemuridan/kesiswaan dan; 5) Mengatur hubungan dengan masyarakat.

Sedangkan menurut Ngalim Purwanto juga menjelaskan peran seorang pemimpin dalam pendidikan, dapat dikelompokkan menjadi 13 macam, yaitu:

1) Sebagai pelaksana (*executive*). Pemimpin berfungsi sebagai penggerak program-program kerja yang akan dilaksanakan secara bersama guna mencapai tujuan; 2) Sebagai perencana (*planner*). Pemimpin berfungsi sebagai perencana program-program kerja ke depan guna mencapai tujuan; 3) Sebagai seorang ahli (*expert*). Pemimpin berfungsi sebagai seorang yang berwibawa dalam hal IQ, EQ dan SQ yang menjadi panutan anak buahnya guna mencapai tujuan; 4) Mewakili kelompok dalam tindakannya keluar (*external group representative*). Pemimpin berfungsi sebagai wakil dalam suatu kelompok yang bisa dipertanggungjawabkan dalam kegiatan di luar; 5) Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*). Pemimpin berfungsi sebagai supervisor sebuah anggota kelompok dan kegiatan kerja, guna mencapai tujuan; 6) Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishment*). Pemimpin berfungsi sebagai pemberi keputusan/kebijakan baik buruknya sebuah kinerja anak buahnya, guna mencapai tujuan; 7) Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*). Pemimpin berfungsi sebagai penengah terhadap suatu problem yang terjadi dalam kinerja anak buahnya; 8) Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*). Pemimpin berfungsi sebagai bagian yang terpenting dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu; 9) Merupakan lambang dari kelompok (*symbol of the group*). Pemimpin berfungsi sebagai simbol dari adanya suatu kelompok organisasi tertentu; 10) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*). Pemimpin berfungsi sebagai penanggung jawab terhadap anggota dan kinerja program anggotanya. 11) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempunyai target cita-cita ingin maju dan menjadi yang terbaik dalam program kerjanya; 12) Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*). Pemimpin adalah sosok ayah dalam sebuah organisasi/lembaga yang menjadi panutan seluruh anak buahnya dan; 13) Sebagai "kambing hitam" (*space goat*). Pemimpin dianggap sebagai sosok yang menjadi sorotan terhadap suatu lembaga, jadi baik buruknya suatu kinerja anggotanya tergantung pemimpinnya (Ngalim Purwanto, 1986; hal, 65 – 66).

Peranan seorang pemimpin dalam manajemen SDM adalah : 1) Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk memperoleh hasil yang ditargetkan yang telah menjadi kesepakatan bersama; 2) Mengembangkan dan memperbaiki sistem agar program pengembangan mutu SDM berhasil sesuai harapan; 3) Melaksanakan beberapa hal yang benar "*People who do the right thing*" (karakter seorang pemimpin) dan melaksanakan sesuatu secara benar atau disebut "*People who do things right*" (karakter seorang manager); 4) Menentukan suatu elemen manajemen mutu SDM yang dibuktikan nyata dalam pelaksanaan program untuk pencapaian tujuan.

Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan untuk menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Pada definisi yang lain yaitu Unit kerja yang solid yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat (Ngalim Purwanto,

1986; hal, 176). Peranan kepemimpinan dalam tim di antaranya adalah: 1) Memperllihatkan gaya pribadi; 2) Pro aktif dalam sebagian hubungan; 3) Mengilhami kerja tim; 4) Memberikan dukungan timbal balik; e) Membuat orang terlibat dan terikat; 5) Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi; 6) Mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif; 7) Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja; 8) Mengakui prestasi anggota tim; 9) Berusaha mempertahankan komitmen dan; k) Menempatkan nilai tinggi pada kerja tim.

Peran pemimpin dalam pemberian semangat dapat dilakukan dengan cara: 1) Memberikan pujian dan dukungan; 2) Memberikan penghargaan berupa kata-kata dan insentif; 3) Penambahan sarana kerja; 4) Penambahan staf yang berkualitas; 5) Perbaikan lingkungan kerja; 6) Memberikan Drive/dorongan yang akan menghasilkan inisiatif, dan menimbulkan energi yang tinggi dan hasrat untuk berprestasi (*Motivation*); 7) Menumbuhkan *Self Confidence*/percaya diri dan; 8) *Knowledge*/pengetahuan, pemahaman yang penuh tentang organisasi.

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarakan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya. Monitoring tidak dapat dilakukan asal-asalan saja, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik. Pemimpin harus menjalankan peran *consulting* baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, begitu banyak pendapat para ahli terkait dengan teori peran kepemimpinan. Kalau dikaitkan dengan pesantren dan kyai maka teori ini sangat sesuai. Pesantren tidak bisa dilepaskan dari kyai, karena pesantren itu hidup karena ada kyai-nya. Kyai adalah generator yang menggerakkan mesin-mesin yakni masyarakat pesantren dan mobilnya adalah pesantren itu sendiri. Maju tidaknya pesantren tergantung kepada peran kepemimpinan kyai di dalamnya. Sejauh mana kesuksesan kyai dalam kepemimpinannya bisa terlihat dari peranannya selama dia menjabat sebagai kyai. Misalnya bagaimana peranannya dalam pembangunan pesantren, apakah pembangunan maju pesat selama dia menjabat sebagai kyai atau malah sebaliknya? Bagaimana peranannya dalam meningkatkan jumlah santri, apakah lebih banyak atau sebaliknya? Bagaimana peranannya dalam meningkatkan umset penjualan unit usaha pesantren, apakah bertambah untung atau malah rugi? Semuanya ini bisa terlihat selama kepemimpinan kyai tersebut. Hanya kyai transformatif dan visioner yang peran kepemimpinannya diharapkan,

dengan cara berpikir rasional, kerja keras dan do'a maka peran kepemimpinannya akan dirasakan oleh masyarakat pesantren.

L. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak dibawa dari lahir. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, menuju suatu perubahan. Adanya perubahan menandakan terjadinya proses belajar. Kepemimpinan juga memerlukan kemampuan belajar dalam mentransformasi situasi yang sangat sulit. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mampu melakukan stimulasi intelektual terhadap pengikutnya, mengajarkan dan menjadi model dalam perilaku. Dengan demikian pengikut dapat melihat, menganalisis masalah dari perspektif yang baru dan berbeda, mampu menggunakan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah (Sisk & Schallcross, 1986; Bass, 1990; Unger & Crawford, 1992; Robbins, 1996; Jolson et al, 1997; Yukl, 1998).

Kepemimpinan yang efektif dalam teori integratif Chemers berpedoman pada tiga fungsi utama: 1) Citra manajemen, menunjukkan kemampuan pemimpin untuk memproyeksikan suatu citra yang konsisten dengan harapan pengamatnya; 2) Pengembangan hubungan interpersonal, merefleksikan keberhasilan pemimpin dalam menciptakan hubungan dan mempertahankan pengikut-pengikut yang bermotivasi dan kompeten; 3) Pemanfaatan sumber daya, mengacu pada kemampuan pemimpin untuk secara strategis memanfaatkan aset dirinya dan orang lain untuk pencapaian misi. (Chemers, M. M., 1997; 67).

Kemampuan intelektual atau kecerdasan merupakan kondisi internal yang dimiliki individu, di mana kondisi tersebut merupakan hasil interaksi dengan lingkungan. Dari hasil penelitian Murphy dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang sangat efektif mengikuti Tujuh Prinsip Petunjuk (*The Seven Guiding Principles of Leadership*) yang menginformasikan IQ kepemimpinan yang tinggi dan memenuhi Delapan Peran khusus (*The Eight Roles of The Work leader*) dan keterampilan-keterampilan terkait yang diperlukan untuk menerjemahkan prinsip-prinsip itu ke dalam tindakan nyata. Ketujuh prinsip yang saling berkaitan secara logis tersebut yaitu: 1) Jadilah seorang peraih prestasi (*be an achiever*), 2) Jadilah orang yang pragmatis (*be pragmatic*), 3) Praktikkan kerendahan hati strategis (*practice strategic humility*), 4) Berfokuslah pada konsumen (*be customer focused*), 5) Milikilah komitmen (*be committed*), 6) Belajarlah menjadi orang yang optimis (*learn to be an optimist*), 7) Menerima tanggung jawab (*accept responsibility*) (Murphy, E. C., 1996; 89).

Adapun ke delapan peran dan cara-cara yang perlu dikuasai agar pemimpin-kerja dapat mengendalikan serta masuk dalam ketujuh prinsip di atas, ialah: 1) Pemilih (*the selector*), 2) Penghubung (*the connector*), 3) Pemecah masalah (*the problem solver*), 4) Evaluator (*the evaluator*), 5)

Negosiator (*The negotiator*), 6) Penyembuh (*the healer*), 7) Pelindung (*the protector*), 8) Sinergi (*The synergizer*).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor terpenting yang sangat berpengaruh dalam efektivitas kepemimpinan kyai adalah cara berpikir positif dan rasional. Dengan cara berpikir seperti ini maka nantinya akan merubah perilaku pesimistis menuju sikap optimistis dengan visi yang jelas dan menjanjikan harapan kesuksesan di masa depan. Bermula dari paradigma ini maka segala sesuatu yang sebelumnya suram akan berubah menjadi ceria. Sikap apatis dalam mencermati sesuatu perubahan yang baru maka sekarang berubah menjadi sikap optimis menyambut kemenangan menuju pesantren yang maju. Sikap berpikir positif dan rasional kyai pada akhirnya juga akan mempengaruhi iklim dan dinamika pesantren. Para ustadz dan santri akan mengadopsi pola pikir cerdas kyai-nya, sehingga atmosfer pesantren yang dulu iklimnya jumud, percaya kepada hal-hal yang bersifat takhayul, bid'ah, khurafat maka sekarang berubah drastis, mereka dibawa kepada iklim positif, rasional, rajin membaca, lebih mengamalkan Al-Qur'an yang dulunya lebih mengutamakan jimat-jimat, dan bahkan mulai tertarik untuk mulai menciptakan mesin dan teknologi yang baru untuk kemaslahatan masyarakat hanya dengan belajar dari internet.

M. Model Pengambilan Keputusan Kyai

Pengambilan putusan merupakan kegiatan yang selalu dijumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan dapat juga dikatakan, bagaimana cara pengambilan putusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan putusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternative pemecahan, menganalisis setiap alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat yang diambil. Sehingga menjadi syarat bagi seorang pemimpin untuk mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan secara cepat, tepat, praktis dan rasional serta memikul tanggung jawab atas akibat dari keputusan yang diambil. Keberanian itu dapat timbul jika: 1) Pemimpin mempunyai kemampuan analisis yang tinggi; 2) Pemimpin mengetahui pengaruh dari faktor lingkungan tempat organisasi yang dipimpinnya bergerak; 3) Secara teknis mengetahui apa yang hendak dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya; 4) Pemimpin yang bersangkutan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang dirinya sendiri, kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya; 5) Pemimpin mendalami tentang perilaku bawahan, karena dalam rangka kepemimpinan perilaku bawahan itu sangat besar

pengaruhnya dalam berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Karena kepemimpinan pesantren itu bersifat unik, berbeda dari pembuatan keputusan dalam lembaga pendidikan formal yang cenderung rasional ilmiah, maka teknik pembuatan keputusan di dalamnya lebih bersifat emosional-subyektif.

Para kyai tidak akan tergesa-gesa dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah. Mereka tidak hanya mempertimbangkan secara nalar, namun diikuti oleh gerakan hati nuraninya yang paling dalam dan tidak lupa menyandarkan secara vertikal munajat untuk beristikharah kepada Allah. Gaya pengambilan keputusan ini lebih mendasarkan kepada budaya khas pesantren dan masih melekat dalam kyai pesantren di tanah air.

Di antara model pengambilan keputusan yang dilakukan dalam pesantren adalah: *Pertama*, Model Klasik, model klasik berasumsi bahwa keputusan harus dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka memaksimalkan pencapaian tujuan dan sasaran lembaga. Langkah-langkahnya meliputi: 1) masalah diidentifikasi; 2) tujuan dan sasaran ditetapkan; 3) semua alternatif yang mungkin di inventarisasi; 4) konsekuensi dari masing-masing alternatif dipertimbangkan; 5) semua alternatif dinilai; 6) alternatif terbaik dipilih; dan 7) keputusan dilaksanakan dan dievaluasi. Dalam model klasik ini menuntut: 1) tersedianya sumber daya intelektual yang berlatar akademik; 2) langkah-langkah ilmiah yang kaku dan; 3) terlalu terspesialisasi secara profesional (M. Sulthon. Moh. Khusnuridlo, 2006; 52).

Kedua, Model Administratif, dalam pengambilan keputusan model administratif ini berasumsi dasar sebagai berikut: 1) Proses pembuatan keputusan merupakan siklus peristiwa yang mencakup identifikasi dan diagnosis terhadap suatu kesulitan, prakarsa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilannya; 2) Esensi administrasi pendidikan terletak pada kinerja proses pembuatan keputusan yang melibatkan individu atau kelompok dalam organisasi; 3) Berpikir yang sempurna dalam pembuatan keputusan adalah hal yang mustahil; 4) Fungsi utama penyelenggaraan pendidikan adalah menyiapkan lingkungan yang kondusif bagi setiap anggota organisasi pendidikan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan; 5) Proses pembuatan keputusan merupakan pola tindakan yang umum terjadi dalam penyelenggaraan semua bidang tugas dan fungsi lembaga dan; 6) Proses pembuatan keputusan berlangsung dengan bentuk generalisasi yang sama dalam organisasi yang kompleks (M. Sulthon. Moh. Khusnuridlo, 2006; 52 – 53).

Ketiga, Model partisipatif (*participative decision making*). *Participative decision making* adalah cara pengambilan putusan dengan mengikutsertakan bawahan. Cara pengambilan putusan dengan cara ini dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Salah satu tolak ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya dalam

mengambil keputusan. Partisipasi bawahan dalam pembuatan keputusan di pesantren dianggap penting karena, partisipasi akan meningkatkan komunikasi antar guru dan administrator sekaligus meningkatkan kualitas pembuatan keputusan pendidikan pesantren. Partisipasi ini akan dapat memberi kontribusi terhadap mutu kerja mereka, partisipasi ini juga dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga pesantren.

Tetapi ada beberapa syarat untuk menentukan perlu tidaknya bawahan diikutsertakan atau berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: 1) Relevansi: apakah ada relevansi antara masalah yang dipecahkan dengan kepentingan bawahan; 2) Keahlian: apakah bawahan cukup mempunyai pengetahuan tentang masalah yang akan dipecahkan; 3) Yurisdiksi: apakah bawahan mempunyai hak secara legal untuk ikut serta mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan; 4) Kesiapan: apakah bawahan mempunyai kemauan dan bersedia untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Adapun tujuan akhir dari proses pembuatan keputusan partisipatif dalam pesantren adalah dihasilkan lulusan santri berkualitas melalui peningkatan proses pendidikan dan pengajaran pesantren yang bermutu. Para pemimpin organisasi khususnya lembaga pendidikan harus mampu bekerja sama dengan atau melalui stafnya untuk membuat keputusan yang inovatif dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif, efisien, dan akuntabel. Keputusan organisasi yang dimaksudkan idealnya menampilkan sosok sebagai berikut: 1) Keputusan yang baru, keputusan yang dibuat seharusnya mampu membawa organisasi kepada perubahan dan inovasi baru yang memungkinkan organisasi pendidikan berjalan lebih dinamis dan produktif; 2) Keputusan berbasis informasi, keputusan yang dibuat didasari atas informasi yang bermutu, dengan demikian tidak diambil dari satu sudut tinjauan saja, data atau informasi yang diperlukan dalam kerangka pembuatan keputusan harus baru dan inovatif; 3) Keputusan yang realistis, keputusan yang realistis memiliki arti bahwa keputusan tersebut disesuaikan dengan daya dukung sumber daya organisasi untuk merealisasikannya; 4) Keputusan yang fleksibel, keputusan yang fleksibel mengandung makna dimungkinkan dilakukan dekontinuitas, manakala ada gagasan baru, perubahan situasi, atau keputusan dalam implementasinya; 5) Keputusan yang diterima dan mendapatkan dukungan penuh oleh pihak-pihak yang berkepentingan tanpa didukung oleh SDM yang ada, sehebat apapun keputusan yang dibuat tidak akan ada maknanya di tingkat praktis (Sudarwan Danim, 2006; 241 – 242).

Pengambilan keputusan sangat berpengaruh dalam kemajuan dan pengembangan sebuah organisasi terutama lembaga pendidikan, seorang pimpinan harus mempunyai strategi keputusan (Fachmi Basyaib, 2006; 11 – 12). Di antaranya keahlian dalam perancangan strategi, seorang pemimpin harus mampu memusatkan perhatian pada tujuan, tidak terperangkap dengan hal detail, kemampuan merasakan apa yang terjadi di dalam dan di luar organisasi, kemampuan merespon secara tepat sasaran dan kemampuan untuk

menentukan pendekatan terbaik dalam mencapai tujuan organisasi dan tujuan personal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pengambilan keputusan oleh kyai sangat penting karena menyangkut kepentingan hidup masyarakat pesantren. Salah dalam pengambilan keputusan maka akan berakibat fatal bagi kelangsungan organisasi di pesantren. Sekali lagi para kyai harus bersikap rasional dan bijaksana dalam mengambil keputusan supaya keputusan yang ditetapkan tepat sasaran. Islam mengajarkan model musyawarah dalam pengambilan keputusan yaitu dengan mengundang para anggota organisasi yakni para ustadz untuk diberikan kesempatan memberikan argumentasinya, tetapi Islam tidak mengajarkan demokrasi dalam pengambilan keputusan yakni mengutamakan suara yang terbanyak meskipun kebijakan tersebut adalah salah. Tapi bagaimanapun kyai harus mempunyai konsep tersendiri sebelum permasalahan yang ada dibawa ke forum musyawarah, kyai harus mempunyai koneksi yang dekat dengan Allah Swt, sebelum musyawarah dilaksanakan kyai harus terlebih dahulu meminta petunjuk dan shalat istikharah. Setelah semua itu dilaksanakan, maka keputusan yang diambil diharapkan atas kesepakatan segala pihak tetapi apabila hal itu tidak memungkinkan maka atas dasar kebijaksanaan, pengalaman dan otoritas kyai-lah masalah tersebut diputuskan.

N. Penutup

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang keberadaannya merupakan solusi dan harapan bagi masyarakat untuk mendidik anak-anak mereka menjadi manusia yang berguna bagi agama, bangsa dan negara. Para orang tua memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pesantren hanya saja terkadang terjadi kendala problem internal pesantren yaitu tidak profesionalnya manajemen internal. Para orang tua dengan kondisi ekonomi yang lebih mapan yakni golongan ekonomi menengah ke atas lebih memilih sekolah *boarding school* untuk pendidikan anaknya meskipun mahal. Sekolah *boarding school* pada dasarnya juga meniru konsep sekolah berasrama di pesantren hanya saja lembaga ini terlihat lebih pintar dalam mengemas lembaga pendidikan mereka dengan fasilitas pendidikan yang lengkap, manajemen yang rapi, kelas yang ber-AC, kegiatan belajar mengajar *full day*, program *overseas*, sehingga saat ini menampakkan *image* bahwa seolah-olah sekolah *boarding school* adalah sekolah berkualitas dan profesional. Pesantren pada dasarnya lebih mampu dan lebih berpengalaman hanya saja perlu belajar untuk lebih terbuka menyambut peluang yang ada dan mulai membenahi manajemen internalnya karena saat ini masyarakat terus menunggu pesantren-pesantren profesional dengan kompetensi yang jelas dengan manajemen yang rapi, pencetak generasi unggul yang siap hidup menghadapi tantangan globalisasi.

Sukses kepemimpinan pesantren akan sukses apabila sistem pemilihan kyai di pesantren tersebut jelas dan berorientasi profesional, meskipun tidak

menutup kemungkinan para calon yang dipersiapkan kyai ini adalah para keturunannya sendiri atau keluarganya dengan catatan selama mereka memang profesional, berjiwa kepemimpinan, berpengalaman, paham seluk-beluk pesantren, pernah menjadi santri dan pengurus pesantren dan cerdas dalam mengelola pesantren. Kalau semua kategori itu tidak ada pada mereka maka kyai harus berlapang dada dan menunjuk ustadz atau santri profesional kesayangannya yang dia percaya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan berikutnya. Kyai wajib menyiapkan kader-kader penggantinya, kader-kader itu bisa lebih dari satu orang supaya ada persaingan untuk kebaikan, para kader-kader itu harus dikontrak dan mewakafkan dirinya untuk pesantren selamanya sehingga hidup dan matinya pun untuk pesantren tetapi kyai juga wajib memperhatikan kesejahteraan kader-kader ini minimal sama dengan kesejahteraan pegawai negeri sipil sehingga para kader-kader profesional ini akan fokus ikhlas mempersembahkan pikiran, jiwa raganya hanya untuk pesantren.

Kyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya banyak terlihat memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasehat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

Pesantren tidak bisa dilepaskan dari kyai, karena pesantren itu hidup karena ada kyai-nya. Kyai adalah generator yang menggerakkan mesin-mesin yakni masyarakat pesantren dan mobilnya adalah pesantren itu sendiri. Maju tidaknya pesantren tergantung kepada peran kepemimpinan kyai di dalamnya. Sejauh mana kesuksesan kyai dalam kepemimpinannya bisa terlihat dari peranannya selama dia menjabat sebagai kyai. Misalnya bagaimana peranannya dalam pembangunan pesantren, apakah pembangunan maju pesat selama dia menjabat sebagai kyai atau malah sebaliknya? Bagaimana peranannya dalam meningkatkan jumlah santri, apakah lebih banyak atau sebaliknya? Bagaimana peranannya dalam meningkatkan umset penjualan unit usaha pesantren, apakah bertambah untung atau malah rugi? Semuanya ini bisa terlihat selama kepemimpinan kyai tersebut. Hanya kyai transformatif dan visioner-lah yang peran kepemimpinannya diharapkan, dengan cara berpikir rasional, kerja keras dan do'a maka peran kepemimpinannya akan dirasakan oleh masyarakat pesantren.

Faktor terpenting yang sangat berpengaruh dalam efektivitas kepemimpinan kyai adalah cara berpikir positif dan rasional. Dengan cara berpikir seperti ini maka nantinya akan merubah perilaku pesimistis menuju sikap optimistis dengan visi yang jelas dan menjanjikan harapan kesuksesan di

masa depan. Bermula dari paradigma ini maka segala sesuatu yang sebelumnya suram akan berubah menjadi ceria. Sikap apatis dalam mencermati sesuatu perubahan yang baru maka sekarang berubah menjadi sikap optimis menyambut kemenangan menuju pesantren yang maju. Sikap berpikir positif dan rasional kyai pada akhirnya juga akan mempengaruhi iklim dan dinamika pesantren. Para ustadz dan santri akan mengadopsi pola pikir cerdas kyai-nya, sehingga atmosfer pesantren yang dulu iklimnya jumud, percaya kepada hal-hal yang bersifat takhayul, bid'ah, khurafat maka sekarang berubah drastis, mereka dibawa kepada iklim positif, rasional, rajin membaca, lebih mengamalkan Al-Qur'an yang dulunya lebih mengutamakan jimat-jimat, dan bahkan mulai tertarik untuk mulai menciptakan mesin dan teknologi yang baru untuk kemaslahatan masyarakat hanya dengan belajar dari internet.

Strategi pengambilan keputusan oleh kyai sangat penting karena menyangkut kepentingan hidup masyarakat pesantren. Salah dalam pengambilan keputusan maka akan berakibat fatal bagi kelangsungan organisasi di pesantren. Sekali lagi para kyai harus bersikap rasional dan bijaksana dalam mengambil keputusan supaya keputusan yang ditetapkan tepat sasaran. Islam mengajarkan model musyawarah dalam pengambilan keputusan yaitu dengan mengundang para anggota organisasi yakni para ustadz untuk diberikan kesempatan memberikan argumentasinya, tetapi Islam tidak mengajarkan demokrasi dalam pengambilan keputusan yakni mengutamakan suara yang terbanyak meskipun kebijakan tersebut adalah salah. Tapi bagaimanapun kyai harus mempunyai konsep tersendiri sebelum permasalahan yang ada dibawa ke forum musyawarah, kyai harus mempunyai koneksi yang dekat dengan Allah Swt., sebelum musyawarah dilaksanakan kyai harus terlebih dahulu meminta petunjuk dan shalat istikharah. Setelah semua itu dilaksanakan, maka keputusan yang diambil diharapkan atas kesepakatan segala pihak tetapi apabila hal itu tidak memungkinkan maka atas dasar kebijaksanaan, pengalaman dan otoritas kyai-lah masalah tersebut diputuskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Umum dan Islam*, Bina Aksara, Jakarta; 1991.
- Basyaib, Fachmi, *Teori Pembuatan Keputusan*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta; 2006.
- Bawani, Imam, *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam, Studi Tentang Daya Tahan Pesantren*, al-Ikhlash, Surabaya; 1990.
- Bull, Ronald Alan Lukens, *A Peace full Jihad*, diterjemahkan oleh Abdurrahman Mas'ud dkk dengan tajuk, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, Gama Media, Yogyakarta; 2004.
- Chemers, M. M. *An integrative theory of leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey; 1997.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Bumi Aksara, Jakarta; 2006.
- Dhofie, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*, cet. 2, Mizan, Jakarta; t.t.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, LP3ES, Jakarta; 1990.
- Farchan, Hamdan & Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Pilar Media, Yogyakarta; 2005.
- Fatoni, Sulthan, *Peradaban Islam; Desain Awal Peradaban, Konsolidasi Theologi, Konstruksi Pemikiran dan Pencarian Madrasah*, eLSAS, Jakarta; 2006.
- Fiedler, Fred, *Model Kepemimpinan*, Miftah Thoha, Semarang; 2003.
- Ghozali, M. Bahri, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Prasasti, Jakarta; 2003.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Lembaga Studi Islam dan Kemasyarakatan LKIS, Jakarta; 1999.
- Ismail, S.M. (Ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta; 2002.

- Lussier, Robert N and Christopher F, Achua, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, South-Western College Publishing, United States; 2001.
- Lussier, Robert N and Achua, Christopher F, *Leadership : Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition, Mason, South-Western Cengage Learning, Ohio; 2010.
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, Cet. 1, Paramadina, Jakarta; 1977.
- Mas'ud, Abdurrahman, *Sejarah dan Budaya Pesantren*, Erlangga, Jakarta; 2002.
- Mas'udi, Masdar F, *Mengenal Pemikiran Kitab Kuning, dalam Dawam Rahardjo (Ed.), Pergulatan Dunia Pesantren*, P3M, Jakarta; 1985.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, INIS, Jakarta; 1994.
- Masyhud, Sulthon dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta; 2003.
- Murphy, E. C. *Leadership IQ: A personal development process based on a scientific study of a new generation of leaders*, John Wiley & Sons, Inc., Canada; 1996.
- Mullins, Laurie J, *Management and Organizational Behavior*, 7th Edition, Pearson Education Limited, Essex; 2005.
- Noer, Deliar, *Gerakan Modern Islam di Indonesia*, LP3ES, Jakarta; 1998.
- Northouse, Peter G, *Leadership: Theory and Practice, Fifth Edition*, Thousand Oaks, SAGE Publication, California; 2010.
- Oepen, Manfred, *Dinamika Pesantren; Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, Hikmah, Surabaya; t.t.
- Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*, Departemen Agama RI, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, Jakarta; 2003.
- Purwanto, Ngali, *Administrasi Pendidikan*, Mutiara Sumber Widya, Jakarta; 1986.

- Prasodjo, Sudjoko dkk., *Profil Pesantren*, Cet. III, LP3ES, Jakarta; 1982.
- Philip, Sadler, *Leadership*, Kogan, London; 2003.
- Rardjo, Dawam, *Pesantren dan Pembaharuan*, LP3ES, Jakarta; 1985.
- Robbins, Stephen P, *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition, Pearson Education Inc, New Jersey; 2003.
- Rofiq, dkk, *Pemberdayaan Pesantren*, Pustaka Pesantren, Yogyakarta; 2005.
- Saridjo, Marwan, *Sejarah*, hal. 7. Ibdā | Vol. 4 | No. 1 | Jan-Jun 2006 | 4-19 10 P3M STAIN Purwokerto | Nawawi.
- Saridjo, Marwan, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, Dharma Bhakti, Jakarta; 1982.
- Sulthon, M, Khusnuridlo, Moh, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, LaksBang:PRESSindo, Yogyakarta; 2006.
- Suminto, Aqib, *Politik Islam Hindia Belanda*, LP3ES, Jakarta; 1985.
- Suryana, Asep, *Kepemimpinan Pendidikan*, LP3ES, Jakarta; 2010.
- Steenbrink, Karel A, *Pesantren, Madrasah, Sekolah*, LP3ES, Jakarta; 1986.
- Stoner, James A. F and Edward, Freeman. R, *Management*, Prentice-Hall of India, 1989.
- Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta; 1987.
- Thoha, Chabib, *Pengembangan Kurikulum PAI untuk Pembentukan Masyarakat Madani*, Makalah, Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, Semarang; 1999.
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*, LKiS, Yogyakarta; 2001.

Wahid, Abdurrahman, *Islam Kosmopolitan; Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan*, The Wahid Institute Seeding Plural and Peaceful Islam, Jakarta; 2007.

Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, Gema Insani Press, Jakarta; 1997.

Wiryokusumo, Iskandar dan Mulyadi, Usman, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, Bina Aksara, Jakarta; 1988.

Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terj. Jusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta; 1994.

Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Sixth Edition, Dorling Kindersley, Delhi; 2009.

Zuhri, K.H. Saifuddin, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, al-Ma'arif Bandung, Bandung; 1979.