

Konseling Kiai Terhadap Manajemen Pesantren

Ainur rofiq¹⁾

¹Institut Pesantren Sunan Drajat, Lamongan, Jawa Timur, Indonesia
 Email: hajirofiq@gmail.com¹

Abstrak: Pesantren tidak hanya di dasarkan pada satu kurikulum saja tetapi harus menggunakan kurikulum secara luas, hal ini di serahkan pada penyesuaian elastis antara kehendak kiai dengan kemampuan santrinya secara individual. Karena setiap pesantren mempunyai kurikulum yang tidak sama. Rangkaian trio komponen ajaran Islam yang berupa iman, islam dan ihsan atau doktrin, ritual, dan mistik telah menjadi perhatian sebagai kurikulum yang diajarkan kepada santrinya. Peralihan dari langgar (surau) atau masjid lalu berkembang menjadi pondok pesantren ternyata membawa perkembangan materi pengajaran. Dari sekedar pengetahuan menjadi suatu ilmu. Dalam perkembangan selanjutnya, santri perlu diberikan bukan hanya ilmu-ilmu yang terkait dengan ritual keseharian yang bersifat praktis-pragmatis, melainkan ilmu-ilmu yang berbau penalaran yang menggunakan referensi Wahyu seperti ilmu Kalam, bahkan ilmu-ilmu yang menggunakan cara pendekatan yang tepat kepada Allah seperti tasawuf. Ilmu kalam atau ilmu tauhid memberikan pemahaman dan keyakinan terhadap keesaan Allah, fiqh memberikan cara-cara beribadah se-bagai konsekuensi logis dari keimanan yang telah dimiliki seseorang pada penyempurnaan ibadah agar menjadi orang yang benar-benar dekat dengan Allah. Dengan tujuan agar agar pesantren ini bisa berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, adapun model yang di gunakan adalah model dan paradigma pendidikan pesantren yang menjadi orientasi dan landasan dalam kurikulum lembaga pendidikan pesantren, yang meliputi : dasar, tujuan, konsep dan nilai, dengan model ini harapan pesantren bisa tercapai.

Kata Kunci : *konseling; manajemen; pesantren*

Abstract: *Pesantren* is not only based on one curriculum but must use a broad curriculum. This is left to the elastic adjustment between the will of the kiai and the abilities of the students individually. Because every pesantren has a different curriculum, the series of trio components of Islamic teachings in the form of faith, Islam and ihsan or doctrines, rituals, and mysticism have become a concern as the curriculum taught to their students. The transition of prayer room (*surau*) or mosque being developed into a boarding school turns out to bring changes in teaching materials from mere knowledge to a science. In further developments, students need to be given not only knowledge related to practical-pragmatic daily rituals, but also sciences that smell like reasoning that uses revelation references such as Kalam science, eventhough the usefull sciences for the right approach to God like Sufism. The science of kalam or the science of monotheism provides understanding and belief in the oneness of Allah, fiqh provides ways of worship as a logical consequence of the faith one has in perfecting worship in order to become a person who is truly close to Allah. With the aim that this pesantren can develop in accordance with the times, the used model is the model and paradigm of pesantren education which is the orientation and foundation in the curriculum of pesantren educational institutions, which includes: basic, goals, concepts and values, with this model hope boarding school can be achieved.

Keywords : *conseling; management; Pesantren*

A. Pendahuluan

Memimpin pondok pesantren hakekatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan pondok pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien. Terkait hal itu, secara umum pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumber daya manusia profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional, misalnya tidak adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pemimpin madrasah, guru, dan staf administrasi tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan belum terdistribusinya pengelolaan pendidikan dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai aturan baku organisasi. Kiai masih merupakan figur sentral dan penentu kebijakan pendidikan pesantren. Pada kesempatan ini, maka jurnal ini diharapkan mampu memberi jawaban mengenai kepemimpinan pondok pesantren yang efektif dan efisien dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada di pesantren dengan membentuk manajemen pesantren. Dalam manajemen pesantren, yang perlu dikembangkan antara lain; kurikulum, pembiayaan, dan juga kewirausahaan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisasi maupun tidak. Perannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah figure dalam kelompok tersebut. Menurut John M. Echols dan Hasan Shadily, dalam kamus Bahasa Inggris kepemimpinan diambil dari kata *lead* yang berarti memimpin, sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin dan *leadership* adalah kepemimpinan¹. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini lebih diartikan sebagaimana oleh M. Ngalim Purwanto, bahwa²: *Kepemimpinan adalah suatu seni (art), kesanggupan (ability) atau Teknik (technique) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan rela berkomban untuknya. Secara tidak langsung, dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang memotivasi (mendorong) agar orang lain melakukan suatu kegiatan.*

Kurikulum adalah tahapan dan tingkatan penyampaian materi pelajaran yang dapat diimplementasikan kualitas pembelajaran. Guru dituntut untuk dapat menguasai dan memahami implementasi kurikulum dalam membuat perangkat pembelajaran. Guru dalam merencanakan pembelajaran harus dibekali dengan kompetensi-kompetensi dengan baik. Kurikulum adalah tahapan dan tingkatan penyampaian materi pelajaran yang dapat dilaksanakan secara efektif serta dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru dituntut untuk dapat menguasai dan memahami pembelajaran, guru dalam proses pembelajaran harus dibekali dengan kompetensi-kompetensi dengan baik, guru juga harus dapat menyukai apa yang diajarkannya dan menyukai aktivitas mengajar sebagai profesinya. Guru juga harus bisa memahami peserta didiknya, dapat menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar, mampu mengikuti perkembangan mutakhir, dapat menyiapkan proses pembelajaran, dan juga mampu menghubungkan pengalaman yang lalu yang perlu dikembangkan.

Istilah kurikulum dari Bahasa Latin *curriculae* artinya jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari, dan dalam Bahasa Perancis *courier* artinya berlari. Istilah ini semula dipakai dalam dunia olahraga, kemudian masuk dalam dunia Pendidikan yang berarti sejumlah mata pelajaran di perguruan tinggi. Dalam kamus Webster tahun 1955, kurikulum diartikan sejumlah mata pelajaran di sekolah atau mata pelajaran kuliah di perguruan tinggi yang harus ditempuh untuk mencapai

¹ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus English-Indonesia*, (PT Gramedia Pustaka Utama, 2022), 351.

² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya. 2003.) Cet. XII, 26.

suatu ijazah. Artinya bahwa kita saat melakukan sebuah kegiatan tidak hanya sekedar kita memulai tetapi yang lebih penting adalah bagai hasil yang kita capai, atau dalam istilah lain finis akhir yang kita dapat. Undang-undang sistem Pendidikan nasional (UUSPN) nomor 20 tahun 2003 menyebutkan bahwa, “kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu”. Sementara itu, dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional Pendidikan, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan Pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan Pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan Pendidikan, dan peserta didik. Oleh sebab itu, hendaknya kurikulum yang disusun oleh satuan Pendidikan harus memungkinkan adanya penyesuaian program Pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah. Dari penelusuran konsep, kurikulum memiliki beberapa dimensi pengertian, yaitu kurikulum sebagai mata pelajaran, kurikulum sebagai pengalaman belajar, dan kurikulum sebagai program pembelajaran.

Menurut Mukhtar, pembiayaan pendidikan adalah sebagai nilai rupiah dari seluruh sumber daya (input) yang digunakan untuk suatu kegiatan pendidikan³. Adapun menurut Dedi Supriadi, sebagai kemampuan internal sistem pendidikan untuk mengelola dana-dana pendidikan secara efisien. Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber, tetapi juga menggunakan dana-dana secara efisien⁴. Makin efisien sistem pendidikan itu, makin kurang pula dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuannya, dan karena itu lebih banyak yang dicapai dengan anggaran yang tersedia. Dengan demikian, pembiayaan pendidikan pondok pesantren adalah jumlah rupiah yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren, baik nilai rupiah secara langsung maupun tidak langsung.

Kata *entrepreneurship* yang dahulunya sering diterjemahkan dengan kata kewiraswastaan, akhir-akhir ini diterjemahkan dengan kata kewirausahaan. *Entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis, yaitu *entreprenre* yang artinya memulai atau melaksanakan. Wiraswasta/wirausaha berasal dari kata wira: utama, gagah berani, luhur; swa: sendiri; sta: berdiri; usaha: kegiatan produktif. Istilah kewirausahaan, pada dasarnya berasal dari terjemahan *entrepreneur*, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *between taker* atau *go between*. Pada Abad Pertengahan istilah *entrepreneur* digunakan untuk menggambarkan seseorang aktor yang memimpin proyek produksi. Konsep wirausaha secara lengkap dikemukakan oleh Josep Schumpeter, yaitu sebagai orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun yang telah ada.

Dari asal kata tersebut, wiraswasta pada mulanya ditujukan pada orang-orang yang dapat berdiri sendiri. Di Indonesia kata wiraswasta sering diartikan sebagai orang-orang yang tidak bekerja pada sektor pemerintah, yaitu: para pedagang, pengusaha, dan orang-orang yang bekerja di perusahaan swasta, sedangkan wirausahawan adalah orang-orang yang mempunyai usaha sendiri. Wirausahawan adalah orang yang berani membuka kegiatan produktif yang mandiri.

³ Mukhtar, *Meramban Manajemen Baru Perguruan Tinggi Islam*, (Jakarta: Mitra Suskesa, 2003)

⁴ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan*, (Bandu Remaja Rosdakarya, 2004).

B. Metode

Secara garis besar, metode dalam penelitian ini, sebagai penelitian lapangan, adalah studi lapangan dengan memilih dunia pesantren secara umum. Pesantren dipilih secara purposive sesuai dengan maksud penelitian, karena pada umumnya pesantren bersikap terbuka, responsif, dan penuh pergulatan pemikiran sesuai yang di terapkan oleh sang kiyai.

Penelitian ini bersifat kualitatif yang tertarik pada pemberian makna dan mencari esensi yang diperoleh dari pengajaran agama, ide-ide pembaruan para kiyai tentang manajemen pesantren (kurikulum, pembiayaan dan kewirausahaan) dan implementasinya di lapangan, peran kepemimpinan dan keteladanan kiyai dan pengalaman dilapangan dalam bimbingan konseling dalam pemecahan permasalahan, sehingga para santri mendapatkan pola pikir modern yang bisa diterima di masyarakat luas.

Penelitian ini menggunakan pendekatan sosiologi pengetahuan dalam mengungkap pola pikir dan cara pandang para kiai dalam berdakwah yang digunakan. Dengan demikian cara dakwah para kiai ditempatkan sebagai konstruksi realitas sosial yang diasumsikan sebagai manajemen kepesantrenan yang bisa diterima oleh masyarakat dalam hal pemecahan masalah atau konseling.

Secara umum data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah konseling kiai dalam manajemen pesantren yang terdiri atas tiga hal; kurikulum pesantren dalam pengembangan pemikiran sosial, pembiayaan dalam kegiatan pengembangan masyarakat serta perubahan nilai-nilai di lingkungan pesantren, dan kewirausahaan kepesantrenan.

C. Temuan Data dan Diskusi

a. Perkembangan Kurikulum Pondok Pesantren

Kurikulum Pendidikan di pesantren saat ini sekedar fokus pada kajian kitab-kitab klasik (baca: ilmu agama) akan tetapi juga memasukkan berbagai mata pelajaran dan ketrampilan umum di pesantren, pada saat ini beberapa pesantren bahkan mendirikan lembaga Pendidikan nasional RI, misal pondok pesantren Iftitahul Muallimin Ciwaringin Jawa barat, Pondok Pesantren Sunan Drajat Jawa Timur yang sudah berdiri sekitar 600 tahun yang lalu dan di daerah lain di Indonesia. Dalam konteks Pendidikan di pesantren, Nurcholish Madjid mengatakan, yang dikutip oleh Abdurrahman Mas'ud, dkk., bahwa istilah kurikulum tak terkenal di dunia pesantren (masa pra kemerdekaan) walaupun sebenarnya materi Pendidikan sudah ada di dalam pesantren terutama pada praktik pengajaran bimbingan rohani dan latihan kecakapan dalam kehidupan di pesantren. Secara eksplisit mengaplikasikan dalam bentuk kurikulum.

1. Orientasi Kurikulum Pondok Pesantren

Dewasa ini pesantren dihadapkan pada banyak tantangan termasuk didalam modernisasi Pendidikan Islam. Dalam banyak hal sistem dan kelembagaan pesantren telah dimodernisasi serta disesuaikan dengan tuntutan pembangunan terutama dalam aspek-aspek kelembagaan sehingga secara otomatis akan mempengaruhi ketetapan kurikulum. Berdasarkan pendapat di atas, bahwa kurikulum pada dasarnya merupakan seperangkat perencanaan dan media untuk mengantarkan Lembaga Pendidikan dalam mewujudkan Lembaga Pendidikan yang diinginkan. Pesantren dalam aspek kelembagaan mulai mengembangkan diri dengan jenis dan corak Pendidikan yang bermacam-macam. Seperti pesantren tebuireng jombang, yang mana di dalamnya telah berkembang madrasah sekolah umum sampai perguruan tinggi yang dalam proses perencanaan tujuan institusional selalu

menggunakan kurikulum. Tetapi pesantren yang mengemban pola salafi (tradisional) mungkin kurikulum belum dimasukkan secara keseluruhan.

Di lingkungan pesantren salaf, ada tiga cabang ilmu sebagai pelajaran utama para santri, yaitu ilmu yang meliputi tauhid, fiqih, dan akhlak. Sebagai sikap utama bagi kehidupan manusia, disamping itu santri ditunjang dengan ilmu-ilmu lain seperti tafsir Al-qur'an, Hadith, nahwu, shorof, dan lain sebagainya. Dengan bekal ilmu-ilmu tersebut, para santri dicetak menjadi orang benar-benar tafaqquh fi al-din dengan akhlak yang terpuji. Untuk mencapai tujuan Pendidikan tersebut, pesantren salaf menggunakan kurikulum yang bertumpu pada tiga prinsip utama tadi, yaitu: tauhid fiqih, dan akhlak atau tasawuf.

Di bidang tauhid, para santri diajari kitab-kitab aliran teologi asy'ariyah dan maturidiyah dan sedikit diperkenalkan seputar aliran syiah dan mu'tazilah sebagai bahan perbandingan sekaligus untuk mengukuhkan keyakinan santri dengan kebenaran alirannya. Adapun di bidang akhlak, pesantren salaf mengajarkan kitab Bidayah al-Hidayah, Al-Hikam, hingga Ihya 'Ulumuddin.

Kurikulum pondok pesantren tradisional sebagai lembaga pendidikan nonformal yang mempelajari kitab-kitab klasik, meliputi: Nahwu, Sharaf, Balaghah, Tauhid, Tafsir Hadith, Mantik, Tasawuf, Bahasa Arab, Fiqih, Ushul fiqh, dan Akhlak. Program kegiatan pesantren salaf biasanya meliputi: Bagian Ubudiyah, Ta'lim wa Tahfidz Al-Qur'an (TTQ), Kuliyah Syariah, Pendalaman Fiqih, Pendalaman Ilmu Agama Selain Fiqih, Penguasaan Nahwu-Sharaf, Pengajian Kitab Kuning. Pelaksanaan kurikulum pendidikan pesantren ini berdasarkan kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab. Jadi, ada tingkat awal menengah dan lanjutan. Umumnya kenaikan tingkat seorang santri didasarkan kepada isi mata pelajaran tertentu yang ditandai dengan tamat dan berganti kitab yang dipelajarinya. Apabila seorang santri telah menguasai satu kitab atau beberapa kitab dan telah lulus ujian yang telah diuji oleh kyai, maka ia berpindah kepada kitab lain yang lebih tinggi tingkatannya. Penjenjangan pendidikan pesantren tidak berdasarkan pada usia tetapi pada penguasaan kitab-kitab yang telah ditetapkan dari yang paling rendah hingga paling tinggi. Sebagai konsekuensi, pendidikan pesantren biasanya menyediakan beberapa cabang ilmu yang merupakan fokus masing-masing pesantren untuk menarik minat para santri menuntut ilmu di dalamnya.

Untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren perlu rekonstruksi kurikulum agar lebih riil. Rekonstruksi di sini dimaksudkan untuk meningkatkan daya relevansi rumusan tujuan pendidikan pesantren dengan persoalan riil yang dihadapi masyarakat dalam hidup kesehariannya. Prinsip pengembangan pendidikan pesantren secara umum dikelompokkan menjadi dua, yaitu prinsip umum yang meliputi prinsip relevansi, prinsip fleksibilitas, prinsip kontinuitas, prinsip praktis, prinsip efektivitas, dan prinsip efisiensi. Adapun prinsip khusus mencakup prinsip yang berkenaan dengan tujuan pendidikan pesantren, prinsip yang berkenaan dengan metode dan strategi proses pembelajaran pendidikan pesantren prinsip yang berkenaan dengan alat evaluasi dan penilaian pendidikan pesantren.

Mastuhu memberikan konsep tentang model dan paradigma pendidikan pesantren yang menjadi orientasi dan landasan dalam kurikulum lembaga pendidikan pesantren, yaitu:

- 1) Dasar pendidikan; Pendidikan pesantren harus mendasarkan pada "teosentris" dengan menjadikan "antroposentris" sebagai bagian esensial dari konsep teosentris.
- 2) Tujuan Pendidikan; Kerja membangun kehidupan duniawi melalui pendidikan sebagai perwujudan mengabdikan kepada-Nya.

- 3) Konsep Manusia; Pendidikan Islam memandang manusia mempunyai fitrah yang harus dikembangkan tidak seperti pendidikan sekuler yang memandang manusia dengan tabularasanya.
- 4) Nilai; Pendidikan pesantren berorientasi pada iptek sebagai kebenaran relatif dan imtaq sebagai kebenaran mutlak.

Pendidikan pesantren yang dibangun atas dasar pemikiran yang islami bertolak dari pandangan hidup dan pandangan tentang manusia serta diarahkan kepada tujuan pendidikan yang dilandasi kaidah-kaidah Islam. Pembagian kurikulum pesantren salaf juga meliputi:

- 1) Bidang fikih Para santri diperkenalkan dengan kitab-kitab dasar ilmu fiqh seperti safinat al naja, Sulam Taufiq, Targhib wattarghib,
- 2) Bidang tauhid para santri diajari kitab-kitab aliran teologi asy'ariyah dan maturidiyah dan diperkenalkan seputar aliran syiah dan mu'tazilah.
- 3) Bidang akhlak pesantren salaf mengajarkan kitab Ta'lim mul muta'alim, bidayah al-bidayah, al-hikam.

2. Transformasi Kurikulum Pondok Pesantren

Transformasi kurikulum dalam sistem pendidikan pesantren juga dilakukan dalam perkembangannya, dengan estimasi:

a) Materi Dasar Keislaman dengan Ilmu Keislaman

Sistem pendidikan di pesantren tidak di dasarkan pada kurikulum yang digunakan secara luas, tetapi di serahkan pada penyesuaian elastis antara kehendak kiyai dengan kemampuan santrinya secara individual. Rangkaian trio komponen ajaran Islam yang berupa iman, Islam dan ihsan atau doktrin, ritual, dan mistik telah menjadi perhatian sebagai kurikulum yang diajarkan kepada santrinya.

Peralihan dari langgar (surau) atau masjid lalu berkembang menjadi pondok pesantren ternyata membawa perubahan materi pengajaran. Dari sekedar pengetahuan menjadi suatu ilmu. Dalam perkembangan selanjutnya, santri perlu diberikan bukan hanya ilmu-ilmu yang terkait dengan ritual keseharian yang bersifat praktis-pragmatis, melainkan ilmu-ilmu yang berbau penalaran yang menggunakan referensi wahyu seperti ilmu Kalam, bahkan ilmu-ilmu yang menggunakan cara pendekatan yang tepat kepada Allah seperti tasawuf. Ilmu kalam Ilmu kalam atau ilmu tauhid memberikan pemahaman dan keyakinan terhadap keesaan Allah, fiqh memberikan cara-cara beribadah se-bagai konsekuensi logis dari keimanan yang telah dimiliki seseorang pada penyempurnaan ibadah agar menjadi orang yang benar-benar dekat dengan Allah.

b) Penambahan dan Perincian Materi Dasar.

Kurikulum pesantren berkembang menjadi bertambah luas lagi dengan penambahan ilmu-ilmu yang masih merupakan elemen dari materi pelajaran yang diajarkan pada masa awal pertumbuhannya. Beberapa laporan mengenai materi pelajaran tersebut dapat disimpulkan, yaitu: Al-Qur'an dengan tajwid dan tafsir, aqa'id dan ilmu kalam, fikih dengan ushul fiqh dan qawaid al-fiqh, Hadith dengan mushthalah Hadith, bahasa arab dengan ilmu alatnya seperti nahwu, sharaf, bayan, ma'ani, badi, dan arudh, tarikh, mantiq, tasawuf, akhlak, dan falak. Tidak semua pesantren mengajarkan ilmu tersebut secara ketat. Kombinasi ilmu tersebut hanyalah lazimnya ditetapkan di pesantren. Beberapa pesantren lainnya menetapkan kombinasi ilmu yang berbeda-beda karena belum ada standardisasi kurikulum pesantren, baik yang berskala lokal, regional maupun nasional.

Standardisasi kurikulum barangkali tidak pernah berhasil ditetapkan di seluruh pesantren. Sebagian besar kalangan pesantren tidak setuju dengan standardisasi kurikulum pesantren. Variasi kurikulum pesantren justru diyakini lebih baik. Adanya variasi kurikulum pada pesantren akan menunjukkan ciri khas dan keunggulan masing-masing. Adapun penyamaran kurikulum terkadang justru membelenggu kemampuan santri. Dengan cermat Saridjo, dkk. menyebutkan, bahwa pengetahuan-pengetahuan yang paling diutamakan adalah pengetahuan-pengetahuan yang berhubungan dengan bahasa Arab (ilmu sharaf dan ilmu alat yang lain) dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan ilmu syariat sehari-hari (ilmu fikih, baik berhubungan dengan ibadah maupun muamalahnya). Sebaliknya, dalam perkembangan terakhir fikih justru menjadi ilmu yang paling dominan⁵.

c) Penyempitan Orientasi Kurikulum

Pada umumnya pembagian keahlian di lingkungan pesantren telah melahirkan produk-produk pesantren yang berkisar pada: nahwu-sharf, fikih, aqa'id, tasawuf, Hadith, tafsir, bahasa Arab, dan lain sebagainya.

1) *Nahwu-Sharaf*

Istilah nahwu-sharaf ini mungkin diartikan sebagai gramatika bahasa arab. Keahlian seseorang dalam gramatika bahasa arab ini telah dapat mengubah status keagamaan, bentuk keahliannya yaitu kemampuan mengaji atau mengajarkan kitab-kitab nahwu-sharaf tertentu, seperti al-jurumiyah, al-fiyah, atau untuk tingkat yang lebih tinggi lagi, dari karya Ibnu Aqil.

2) Fikih

Menurut Nurcholish Madjid, keahlian dalam fikih merupakan konotasi terkuat bagi kepemimpinan keagamaan Islam, sebab hubungan yang erat dengan kekuasaan. Faktor ini menyebabkan meningkatnya arus orang yang berminat mendalami dalam bidang fikih. Umumnya fikih diartikan sebagai kumpulan hukum amaliah (sifatnya akan diamalkan) yang disyariatkan Islam.

3) Aqa'id

Aqa'id meliputi segala hal yang bertalian dengan kepercayaan dan keyakinan seorang Muslim. Tetapi menurut Nurcholis Madjid, meskipun bidang pokok-pokok kepercayaan atau aqa'id ini disebut ushuluddin (pokok-pokok agama), sedangkan fikih disebut furu'(cabang-cabang), namun kenyataannya perhatian pada bidang aqa'id ini kalah besar dan kalah antusias dibanding dengan perhatian pada bidang fikih yang hanya merupakan cabang (furu').

4) Tasawuf

Pemahaman yang berkembang tentang ilmu tasawuf hanya seputar tarikat, suluk, dan wirid. Bahkan dongeng tentang tokoh-tokoh legendaris tertentu, hingga menimbulkan kultusme pada tokoh-tokoh tertentu baik yang masih hidup maupun yang telah meninggal dunia. Praktik tasawuf seperti ini banyak diamalkan di Indonesia.

5) Tafsir

Keahlian di bidang tafsir ini sangat diperlukan untuk mengantisipasi kemungkinan munculnya penyelewengan-penyelewengan dalam menafsirkan Al-Qur'an. Peran tafsir sangat urgen dan strategis sekali untuk menangkal segala kemungkinan tersebut.

⁵ Muhammad, Abdul Munim, *Khadijah Ummul Mu'minin Nazharot fi Isyroqi Fajril Islam*, (Al Haiah Al mish riyah press, 1994).

6) Hadith

Nurcholis Madjid berpendapat, produk pondok pesantren menyangkut keahlian dalam Hadith jauh relatif kecil bila dibandingkan dengan tafsir. Padahal penguasaan Hadith jauh lebih penting, mengingat Hadith merupakan sumber hukum agama (Islam) kedua setelah Al-Qur'an. Keahlian di bidang ini tentu saja sangat diperlukan untuk pengembangan pengetahuan agama itu sendiri.

7) Bahasa Arab

Keahlian di bidang ini harus dibedakan dengan keahlian dalam nahwu-sharaf di atas. Sebab, titik beratnya ialah penguasaan "materi" bahasa itu sendiri, baik pasif maupun aktif. Kebanyakan mereka kurang mengenal lagi kitab-kitab nahwu-sharaf seperti yang biasa dikenal di pondok-pondok pesantren.

b. Pengelolaan Pembiayaan Pondok Pesantren

1. Landasan Pembiayaan Pondok Pesantren

Penggunaan biaya dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren berpedoman pada landasan proporsional. Dalam Al-Qur'an disebutkan, janganlah berbuat berlebihan atau harus proporsional, menggunakan sesuai kebutuhan bukan sesuai dengan keinginan, firman Allah SWT yang artinya:

"Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik." (QS. al-Baqarah [2] 195).

Pengguna biaya perlu memiliki sikap amanah atau terpercaya. Allah SWT berfirman:

"Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja adalah orang yang memiliki kemampuan dan terpercaya" (Qs.al-Qa-shash (28): 26)

Nabi Muhammad SAW bersabda:

"Janganlah kamu memperhatikan banyaknya shalat dan puasanya, jangan pula kamu perhatikan banyaknya haji dan kesalehannya. Tetapi perhatikanlah kejujurannya dalam menyampaikan informasi dan menjalankan amanat"

Ali bin Abi Thalib berkata:

"Kejujuran akan menyelamatkan kamu walaupun kamu takut kepadanya dan kebohongan mencelakakan kamu walaupun tenteram karenanya."

Dikisahkan oleh Jalaluddin Rakhmat, pada tahun 38 H, khalifah Islam yang keempat Ali bin Abi Thalib mengangkat Malik al-Asytar sebagai gubernur Mesir. Semula Malik menduduki jabatan sebagai gubernur di Nashibin, suatu daerah kecil yang tidak sekaya Mesir. Imam Ali sangat mencintainya karena keluhuran akhlaknya. Ia sangat taat beribadat, sangat tekun berjihad, dan sangat bersabar menghadapi rakyat. Seperti Ali, ia piawai dalam memainkan pedang, di medan martempuran ia bukan saja tidak pernah mundur, melainkan juga tidak pernah kalah. Namanya saja sudah cukup menggetarkan nyali musuh-musuhnya. Dalam kehidupan sehari-hari, seperti Ali, ia bukan saja sabar menghadapi kenakalan rakyatnya melainkan juga sangat cepat memberikan ma'afnya. Dengan akhlak yang begitu mulia, Malik segera mendapat kepercayaan Imam Ali. Ia mendapat SK sebagai Gubernur dan sekaligus untuk pertama kalinya dalam sejarah memperoleh petunjuk administratif menjalankan pemerintahan yang baik, good governance. Ini dokumen pemerintah daerah yang pertama di dalam Islam. Dokumen ini ditulis oleh seseorang yang mendapat julukan

dari penulis Kristiani Lebanon, George Jordac, *The Voice of Human Justice*, shawth al-adalah al-insaniyyah.

Di antara petunjuk *mann All* dalam dokumen di atas, kita menemukan pentingnya memilih pejabat yang memiliki akhlak yang mulia, dan reputasi yang terhormat. Mereka juga harus terkenal, tidak serakah dan tamak dalam mengejar kekayaan, semua itu dilakukan agar mereka tidak mengambil hak rakyat untuk kepentingannya sendiri. Tetapi karakter yang baik saja tidak menjamin kejujuran. Imam Ali menegaskan pentingnya sistem kontrol atau pengawasan yang tidak memberikan peluang kepada para pejabat untuk melakukan penyelewengan. Sistem kontrol atau pengawasan ini harus dilakukan dengan sangat tegas. Ia harus didukung oleh law enforcement yang tidak pandang bulu. Walhasil, dalam perspektif Islam, pemecahan dalam untuk penyalahgunaan dana rakyat harus dilakukan dengan pendekatan individual dan sosial sekaligus.

- 1) Pendekatan individual harus dilakukan dengan mensyaratkan dua nilai dasar, yaitu (1) Kemampuan (*competency, proficiency, expertise*) dan (2) kejujuran (*integrity, truthworthiness, truthfulness*). Dalam Islam kejujuran itu diungkapkan dalam dua nilai utama yang menjadi sifat wajib bagi para nabi, yaitu *shidq* dan amanat.
- 2) Pendekatan sosial dilakukan dengan mengikutsertakan sebanyak-banyaknya dari masyarakat. kontrol sosial ini harus ditanggapi oleh pemerintah dengan segera. *Shidq* berkaitan dengan amanat, bila *shidq* berkaitan dengan proses informasi anggaran, amanat berkaitan dengan kesetiaan untuk mengalokasikan dan mendistribusikan anggaran kepada yang berhak-dalam istilah Islam, menyampaikan amanat kepada ahlinya. Untuk mengontrol *shidq* dan amanat, diperlukan sistem pengawasan. Dengan menggunakan istilah para ahli *ushul fiqh*, dapat disimpulkan bahwa pengawasan wajib karena *shidq* dan amanah tidak dapat berjalan tanpanya. Pengawasan tidak dapat dilakukan dengan baik tanpa transparansi anggaran. Walhasil, dalam perspektif Islam, menegakkan transparansi anggaran adalah kewajiban agama yang mulia. Ia bukan saja menghantarkan manusia kepada berbagai kebajikan, melainkan juga mengantarkan mereka pada surga yang dijanjikan. Secara duniawi, transparansi anggaran dalam kata-kata Imam Ali adalah upaya "memerangi musuh negara, menyejahterakan penduduk dan memakmurkan negeri. Hal yang harus digaris bawahi dari seluruh bahasan tadi, *just one sentence*: Meninggalkan transparansi anggaran adalah kemaksiatan yang dapat menghapuskan seluruh pahala ibadah kita.

Salah satu nilai yang dibangun dalam Islam ini menurut Harisudin adalah bahwa pemerintah harus mendasarkan seluruh kebijakannya pada kemaslahatan umum. Dalam suatu kaidah fikih disebutkan: *thasarruful imam 'ala ar-raiyyah manutun bil maslahah*. Artinya: kebijakan seorang imam dalam pemerintahan terhadap rakyatnya harus digantungkan pada kemaslahatan. Dengan demikian, Seorang imam tidak boleh sembarangan membuat kebijakan, tetapi kebijakan ini harus memiliki dampak positif, memiliki nilai guna dan bermanfaat serta mengandung masalah pada masyarakat pada umumnya. Sebagai bentuk implementasi kaidah *thasarruful imam 'ala ar-rayyan manutun bil maslahah* adalah dengan transparansi anggaran. Transparansi anggaran merupakan kewajiban agama yang mulia, sama dengan mulianya imam mengaplikasikan kaidah *thasarruful imam 'ala ar-raiyyah manutun bil maslahah* tadi. Dalam kaidah yang lain dikatakan: *ma la yatimma al-wajibu illa bihi fahuwa wajibun*. Sesuatu yang tidak sempurna suatu kewajiban kecuali dengan sesuatu ini, maka sesuatu ini juga menjadi wajib hukumnya.

Dalam bahasa ulama ushul fiqh, transparansi anggaran adalah sebetulnya *"fath ad-dzari'ah"*, membuka pintu yang menuju pada kebaikan. Pintu kebaikan ini harus dibuka lebar-lebar, Dalam pandangan fikih, jalan yang menuju pintu kebaikan itu hukumnya sama dengan hukum kebaikan itu sendiri. *Lil wasaail hukmu al-maqaashid*. Hukum perantara = hukum tujuan (maksud)-nya. Jika misalnya hukum membangun pemerintah yang makmur dan sejahtera adalah wajib, maka hukum transparansi anggaran adalah juga wajib, sebagaimana ditegaskan dalam kaidah *ma la yatimmu al-wajibu illa bihi fabuwa wajibun*. Sebaliknya, dalam pandangan ulama ushul fiqh, semua jalan menuju keburukan harus ditutup. Ulama ushul fiqh juga sering membahasakan ini dengan *sad ad-dzari'ah*. Sad ad-dzari'ah menegaskan bahwa hukum jalan (*wasilah*) kepada tujuan (*ghayah*) haram adalah juga haram. Jika zina adalah barang haram, maka jalan menuju zina adalah juga diharamkan. Jalan menuju zina bisa pacaran, Facebook, dan lain sebagainya. Karena itu, jika suatu pemerintahan yang korup adalah haram, maka jalan menuju ke sana-misalnya pemerintah yang tidak ada transparansi anggaran juga haram. Dalam suatu kaidah dinyatakan, *ma adda ilal haram fabuwa haramun*. Sesuatu yang menyebabkan terjadinya keharaman, maka sesuatu tersebut hukumnya juga haram.

2. Pembiayaan Pendidikan Sebagai Investasi

Pendidikan yang bermutu merupakan suatu investasi yang mahal. Masyarakat industri modern yang menyadari hal ini akan menanamkan investasi yang besar untuk industri pendidikan. Kesadaran masyarakat untuk menanggung biaya pendidikan (cost sharing) pada hakikatnya akan memberi sesuatu kekuatan pada masyarakat (empowering the society) untuk bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan. Hal ini berlainan sekali dengan keadaan negara berkembang di mana ada keengganan masyarakat untuk membagi beban pendidikan, yang tampak dan relatif rendahnya social rate of return (kebutuhan masyarakat secara umum) investasi dalam bidang pendidikan⁶.

Pembiayaan sebagai salah satu komponen sistem pendidikan memerlukan kajian yang lebih mendalam dan penelitian yang lebih cermat, supaya untuk menggunakan dana-dana yang tersedia secara tepat, untuk satu pengeluaran pendidikan yang tidak dapat dihindari, intern pada hasil dan dapat digunakan sebelumnya adalah salah satu usaha menempatkan biaya pendidikan yang tepat dan sebenar-benarnya, sehingga akan melihat secara langsung pengaruhnya terhadap kuantitas dan kualitas hasil pendidikan.

Penegasan di atas mengisyaratkan bahwa aspek-aspek kualitas maupun kuantitas pendidikan dapat diterangkan dari konsep pembiayaan. Hal ini berarti bahwa dalam kondisi ideal, ketersediaan biaya yang memadai dengan manajemen pembiayaan yang lebih baik dapat menyumbangkan peningkatan hasil pendidikan, baik dilihat dari jumlah maupun mutunya.

c. Strategi Kewirausahaan Pondok Pesantren

Kata kunci dari kewirausahaan yaitu pengambilan risiko, menjalankan usaha sendiri, memanfaatkan peluang-peluang, menciptakan usaha baru, pendekatan yang inovatif, dan mandiri (misal tidak bergantung pada bantuan pemerintah). Hal ini tentunya jika di implementasikan di sebuah pesantren, maka pesantren akan mengalami sebuah kemajuan yang luar biasa dan akan memberikan sebuah inspirasi keberhasilan seorang pemimpin dalam memanaj sebuah pesantren.

⁶ Mukhtar, *Meramban Manajemen Baru Perguruan Tinggi Islam*, (Jakarta: Mitra Sukses, 2003), 47.

1. Sifat Santri Wirausahawan (*Entrepreneur*)

Dalam praktiknya, seorang santri entrepreneur harus mengetahui dan memiliki beberapa sifat berikut:

a) Pemahaman pasar

Dahulu orang mengartikan pasar sebagai tempat pertemuan antara penjual dan pembeli untuk melaksanakan transaksi jual beli. Seiring dengan perkembangan pasar, kini orang mengartikan pasar tidak harus ada "tempat" Yang penting ada penjual dan pembeli kemudian terjadi transaksi jual beli. Transaksi jual beli dapat saja terjadi seperti melalui telepon atau alat komunikasi lain tanpa harus bertemu muka secara langsung pada satu tempat tertentu. Bila pada masa lalu orang lebih banyak mendahulukan penciptaan produk kemudian baru berpikir bagaimana cara menjualnya (disebut konsep penjualan). Pada masa sekarang cenderung bertolak belakang. Orang cenderung lebih mendahulukan pemahaman tentang pasar seperti: apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, bagaimana kemampuan konsumen, dan lain-lain, dan kemudian diciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dengan harga terjangkau.

b) Rasa percaya diri.

Rasa percaya diri yang tinggi merupakan modal utama agar seseorang berani bertindak diiringi dengan pertimbangan yang matang. Namun demikian, rasa percaya diri tidak boleh berlebihan karena dapat mengakibatkan kesombongan yang pada akhirnya dapat membawa usaha pada kegagalan. Rasa percaya diri yang berlebihan terhadap orang lain akan di jadikan kesempatan seseorang untuk melakukan sebuah kesalahan.

c) Jaringan

Jaringan yang dimiliki oleh wiraswastawan dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi, dan sebagainya yang kita kenal dan terbina hubungan baik sehingga dapat memberi peluang bagi pemasaran produk. Jaringan dapat menjadi konsumen akhir dan dapat pula sebagai perantara pemasaran produk.

d) Wawasan

Seorang santri *entrepreneur* harus mempunyai wawasan yang luas dalam hubungan dengan dunia bisnisnya. Dengan wawasan luas, seorang wirausahawan akan mampu menganalisis berbagai peluang, tantangan, dan risiko yang bakal timbul.

2. Keuntungan Dan Kerugian Kewirausahaan Pesantren

Dikutip dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, terdapat keuntungan dan kerugian ketika seseorang mengambil pilihan menjadi seorang wirausaha di antaranya:

a) Keuntungan:

1) Otonomi.

Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha memposisikan seseorang menjadi "bos" memiliki kehendak terhadap kontrol bisnisnya. Hal ini juga didukung dengan pendapat Robert T. Kiyosaki yang menyatakan bahwa pada dasarnya perspektif menjadi seorang wirausaha adalah pilihan karena mencari suatu kebebasan.

2) Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi.

Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.

3) Kontrol finansial (Pengawasan keuangan).

Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri.

4) Legitimasi Moral

Memiliki legitimasi moral yang kuat untuk mewujudkan kesejahteraan dan menciptakan kesempatan kerja. Hal ini dikarenakan target entrepreneur adalah masyarakat kelas menengah dan bawah, maka entrepreneur memiliki peran penting dalam proses trickling down effect.

b) Kerugian kewirausahaan:

1) Pengorbanan personal

Pada awalnya, wirausaha harus bekerja dengan waktu yang lama dan sibuk. Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga, dan rekreasi. Hampir semua waktu dihabiskan untuk kegiatan bisnis.

2) Beban tanggung jawab

Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personel, maupun pengadaan dan pelatihan.

3) Kecilnya margin keuntungan dan kemungkinan gagal.

Karena wirausaha menggunakan keuntungan yang kecil dan keuangan milik sendiri, maka margin laba/keuntungan yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.

d. Kepimpinan Pondok Pesantren

M. Ngalim Purwanto mengutip beberapa definisi kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirdjo sebagai berikut⁷:

- Kepemimpinan suatu kepribadian seseorang.

Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohkannya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

- Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan, atau Teknik.

Kepemimpinan adalah suatu seni (art), kesanggupan (ability) atau Teknik (technique) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya atau bahkan berkorban untuknya.

- Kepemimpinan adalah persuasi.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui human relationil dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi. M. Ngalim Purwanto juga mengutip Hoy dan Miskel mendefinisikan kepemimpinan, yaitu⁸:

⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, Cet. XII, 2003), 25-26.

⁸ *Ibid*, 26-27.

- a) Kepempinan adalah kekuatan (power) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normative.
- b) Kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi
- c) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi menuju kepada pencapaian tujuan.

Menurut Barhanuddin (1994:62) yang mengutip pendapat Good bahwa kepemimpinan adalah the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other, yang berarti kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama⁹.

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan, permulaan dan proses yang bersifat untuk mempengaruhi suatu kelompok. Adapun indikator-indikator dari kepemimpinan yang telah disebutkan tersebut yaitu:

- a) Dengan adanya kepemimpinan diharapkan adanya pengaruh yaitu berupa keteladanan, kewibawaan, dan kecakapan dari pimpinan.
- b) Memperoleh informasi yang baik yang diterima oleh bawahannya sehingga bawahannya mengerti dan dapat melaksanakan tujuan organisasi.
- c) Pengambilan keputusan.
- d) Seorang pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya dengan memberikan penghargaan sehingga mereka merasa termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan ikhlas, antusias dan senang hati.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat-sifat kepribadian seseorang termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, serta tidak merasa terpaksa.

1. Kepemimpinan Dalam Islam

Allah berfirman dalam Al-Qur'an pada surat an-Nisaa'(4): tentang proses lahirnya pemimpin sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَّجَدَمٍ وَّخَلَقَ اَزْوَاجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيْرًا وَنِسَاءً وَاَتَقُوا اللّٰهَ الَّذِي تَسۡاَلُوْنَ بِهٖ وَاَلۡرَحٰمَۃِ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ عَلَيۡكُمْ رَقِيْبًا (1 :)

"Hai manusia berdakwalah kepada tuhanmu yang telah menciptakanmu dari satu diri (Adam). Dan daripadanya Allah menciptakan istrinya (Hawa). Dan dari keduanya Allah mengembangbiakkan banyak laki-laki dan perempuan. Berdakwalah kepada Allah di mana kalian saling meminta sesama kalian (dengan menggunakan nama-Nya) peliharalah hubungan kasih sayang (antara kalian). Sesungguhnya Allah itu adalah pengawas kalian. (QS. An-Nisaa'[4]:1)"

Dalam Islam, kepemimpinan dan adanya peran pemimpin merupakan fitrah. Kondisi ini terlahir sebagai akibat dari beragamnya kemampuan, kehendak, kemauan, pikiran, sifat, dan lain-lain pada masing-masing manusia. Selanjutnya dijelaskan keadaan ini melahirkan orang yang menjadi pemimpin dari sejumlah orang yang lebih banyak. Terlahirnya sosok-

⁹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. ke-1, 1994), 64.

sosok yang menjadi pemimpin ini karena kemampuannya dalam mewujudkan kepemimpinan.

2. Kepemimpinan Pendidikan

Apabila kepemimpinan dipadukan dengan istilah Pendidikan, maka muncullah istilah kepemimpinan Pendidikan. Pendidikan sendiri menurut Loungeveld, dikutip Muhtrom (2005:15), yaitu membimbing anak didik dari tingkat belum dewasa menuju kedewasaan. Berarti kriteria keberhasilan pendidik adalah kedewasaan¹⁰.

Pendidikan bersifat universal, berlaku dan terdapat pada kepemimpinan di berbagai bidang kegiatan dan hidup manusia. Orang yang bisa disebut sebagai pemimpin Pendidikan jika melaksanakan tugas memimpin dalam lapangan Pendidikan. Salah satunya pada Lembaga pesantren, dan kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam pembinaan Pendidikan pesantren.

3. Gaya Kepemimpinan Kiai Pada Pondok Pesantren

Abdurrahman Wahid (2001), menyebut pesantren sebagai subkultur. Karena pesantren memiliki tiga elemen utama yang layak untuk menjadikannya sebagai suatu sub kultur, yaitu¹¹:

- a) Pola kepemimpinan pesantren yang mandiri dan tidak terkooptasi oleh negara.
- b) Kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan yang diambil dari berbagai abad (dalam terminologi pesantren dikenal dengan kitab klasik atau kitab kuning).
- c) Sistem nilai (value system) yang dianut.

Untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan ataupun ciri-ciri pribadi seorang pemimpin tidaklah mudah, sebab menurut Kartini Kartono, seseorang dapat menjadi pemimpin banyak ditentukan oleh¹²:

- a) Tujuan yang diinginkan oleh kelompok.
- b) Jenis kegiatan yang dilakukan.
- c) Tabiat anggota kelompok.
- d) Kondisi lingkungan kelompok itu berada.

Namun bagi seorang pemimpin setidaknya memiliki tiga ciri, yakni:

- a) Memiliki kemampuan penglihatan sosial (social perception).
- b) Kemampuan berpikir abstrak (ability in abstract thinking)
- c) Keseimbangan emosional (emotional stability).

4. Pola-Pola Kepemimpinan Kiai

Beberapa fakta menunjukkan, bahwa perubahan kepemimpinan kiai di pesantren setidaknya ada tiga pola perubahan kepemimpinan kiai pesantren, dan menurut Mujamil Qomar berikut ini penjelasannya¹³:

a) Pola Responsif

Perubahan pola kepemimpinan kiai yang mengambil bentuk responsif terhadap berbagai perkembangan yang terjadi di luar pesantren. Pada titik ini, berbagai pandangan normatif-tradisi sering tidak diindahkan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai.

¹⁰ Muhtarom, *Laporan Penelitian Individual: Kepemimpinan Kiai Tradisional*. (Semarang: Pusat Penelitian IAIN Wali Songo, 2005), 15.

¹¹ Abdurrahman Wahid. *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 2001)

¹² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), 74.

¹³ Mujamil Qoimar, *Manajemen Pendidikan Islam - Menuju Demokratisasi Instansi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 254.

- b) Pola Akomodatif
Perubahan pola kepemimpinan kiai yang mengambil bentuk akomodatif terhadap berbagai perkembangan diluar pesantren, utamanya terhadap berbagai perkembangan yang disebabkan oleh modernisasi, industrialisasi, dan globalisasi.
 - c) Pola Divergen
Pola perubahan kepemimpinan kiai yang mengambil bentuk divergen, yakni perubahan yang didasarkan pada pemikiran yang tidak lagi konvensional, akan tetapi mampu menjelajah ke luar dari mainstream konvensional. Dalam Demikiran ini, sering terjadi lompatan-lompatan pemikiran sehingga menonjolkan sifat inovatif.
5. Model Kepemimpinan Kiai

Menurut Kasful Anwar US (2010), berdasarkan beberapa literatur yang dihimpunnya, terdapat pembagian dua model kepemimpinan kiai di pesantren, yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.

a) Kepemimpinan Individual

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai suatu fenomena yang unik. Dikatakan unik, karena kiai sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.

Peran yang begitu sentral yang dilaksanakan oleh kiai seorang diri menjadikan pesantren sulit berkembang. Perkembangan atau besar tidaknya pesantren semacam ini sangat ditentukan oleh kekarismaan kiai pengasuh. Dengan kata lain, semakin karismatik kiai (pengasuh), semakin banyak masyarakat yang akan berduyun-duyun untuk belajar bahkan hanya untuk mencari berkah dari kiai tersebut, dan pesantren tersebut akan lebih besar dan berkembang pesat. Kepemimpinan individual kiai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren berdiri pertama hingga sekarang dalam kebanyakan ada. Lantaran kepemimpinan individual kiai itu pula, ada kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai. Karena pesantren tersebut milik pribadi kiai, kepemimpinan dijalankan adalah kepemimpinan individual¹⁴.

b) Kepemimpinan kolektif

Kepemimpinan kiai karismatik cenderung individual dan memunculkan timbalnya sikap otoriter mutlak kiai. Otoriter mutlak tersebut kurang baik bagi kalangsungan hidup pesantren, terutama dalam hal suksesi kepemimpinan. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara, menyebabkan tidak adanya kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Oleh karena itu, tidak semua putra kiai mempunyai kemampuan, orientasi, dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya. Selain itu, pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elit kepemimpinan pesantren, maksimal mereka hanya tidak berani untuk maju menjadi menantu kiai. Padahal, menantu kebanyakan tidak berani untuk maju memimpin pesantren kalau masih ada anak atau saudara kiai, walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadianya. Akhirnya sering terjadi pesantren

¹⁴ Mujamil Qoimar, *Menuju Demokratisasi Instuisi*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 40.

yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamor bahkan mati lantaran kiaiinya meninggal.

6. Peran Kepemimpinan Kiai Pada Pondok Pesantren

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 "*tafaqub fiddin*" yang mengemban untuk meneruskan risalah Nabi Muhammad SAW sekaligus melestarikan ajaran Islam. Sebagai lembaga, pesantren dimaksudkan untuk mempertahankan nilai-nilai keislaman dengan titik berat pada pendidikan. Pesantren juga berusaha untuk mendidik para santri yang belajar pada pesantren tersebut, yang diharapkan dapat menjadi orang-orang yang berwawasan agama Islam secara luas. Kemudian, mereka dapat mengajarkannya kepada masyarakat, setelah selesai menamatkan pelajarannya di pesantren. Dunia pesantren sarat dengan aneka pesona, keunikan, kekhasan, dan karakteristik tersendiri yang tidak dimiliki oleh institusi lainnya. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam pertama dan khas pribumi yang ada di Indonesia pada saat itu. Tetapi, sejak kapan mulai munculnya pesantren, belum ada pendapat yang pasti dan kesepakatan tentang hal tersebut. Belum diketahui secara persis pada tahun berapa pesantren pertama kali muncul sebagai pusat-pusat pendidikan agama di Indonesia. Pesantren yang paling lama di Indonesia namanya Tegalsari di Ponorogo, Jawa Timur. Tegalsari didirikan pada akhir abad ke-18, walaupun sebetulnya pesantren di Indonesia mulai muncul banyak pada akhir abad ke-19.

Manajemen adalah keniscayaan bagi suatu lembaga atau organisasi sekecil apa pun. Tanpa manajemen yang bagus, lembaga maupun organisasi tersebut akan sulit mencapai target ataupun tujuan yang diinginkannya. Tak lepas dari hal tersebut adalah lembaga pesantren. Suatu institusi dan sistem pendidikan di Indonesia yang embrionya mulai muncul sejak masuknya Islam ke Nusantara ini pada abad ke-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. Beberapa definisi mencoba mengurai tentang pesantren atau pondok pesantren.

Pesantren atau pondok pesantren merupakan institusi lokal yang mengajarkan praktik-praktik dan kepercayaan-kepercayaan Islam. 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. Adapun deskripsi lahiriah pesantren adalah suatu kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan lingkungan di sekitarnya. Di dalamnya terdapat beberapa buah bangunan, rumah kediaman pengasuh (Jawa menyebutnya kiai, Sunda ajengan, dan Madura nun atau bendara yang disingkat menjadi ra), suatu masjid atau surau, dan asrama tempat tinggal siswa pesantren (santri).

Dilihat dari sisi administratif pesantren merupakan suatu 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 Sanskerta menyebut istilah santri dengan sebutan "sastri" yang artinya "melek huruf, adapun dalam bahasa Jawa disebutkan bahwa istilah santri berasal dari kata "santri" yang artinya seseorang yang senantiasa taat pada guru serta selalu mengikuti ke mana sang guru tersebut pergi dan menetap.

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. Ketika menginjak abad ke-20, yang sering disebut sebagai zaman 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. Sehingga fungsi dan peran pesantren menjadi bergeser dari sebelumnya. Tetapi 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 mana pun. 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 terorganisasi 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 (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 suatu 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.

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

Sebagai suatu 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:

a) Image pesantren.

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

b) Sarana dan prasarana penunjang.

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.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

f) 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 mengubah keikhlasan mental santri dan alumni untuk peduli terhadap hal-hal yang sepele-tapi penting-yang berkaitan dengan administrasi. Seperti soal keistikamahan 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, namun juga membutuhkan hitam putih legal formalnya.

g) 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 alumninya.

h) 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.

Di zaman modern ini, di mana perkembangan Iptek (Ilmu pengetahuan dan teknologi) yang begitu pesat memunculkan kekhawatiran umat manusia terhadap akibat sampingnya, karena kemampuan manusia dalam mengembangkan berbagai Iptek hampir tidak dapat diimbangi dengan kemampuan mereduksi akibat dari penggunaan teknologi manusia untuk yang tanpa kendali. Fenomena perkembangan abad mutakhir menghendaki adanya suatu sistem pendidikan yang komprehensif. Karena perkembangan masyarakat dewasa ini menghendaki adanya pembinaan anak didik yang dilaksanakan secara seimbang antara nilai dan sikap pengetahuan, kecerdasan, dan keterampilan. Maka dari itu, dalam dunia pesantren diperlukan peran yang ekstra dari sosok pemimpin (kiai) agar pembinaan tersebut dapat dilaksanakan sehingga kualitas dari anak didik (santri) pun meningkat dan pemimpin yang mempunyai mutu tinggi dari sudut tabiat, akhlak, kepandaian, dan ketrampilan sangat dibutuhkan. Selain harus mempunyai mutu yang tinggi, pemimpin harus:

- a) Optimis terhadap masa depan;
- b) Energik;
- c) Sadar dan tanggap terhadap masalah waktu; dan
- d) Bertindak dengan, flexibel.

Keunggulan pesantren lebih bertumpu pada kebesaran dan kualitas-kualitas kiai pengasuhnya dikarenakan:

- a) Kadar keilmuan yang luas dan dalam.
- b) Kadar kearifan watak yang disegani.
- c) Kadar sikap laku amaliah yang diteladani.
- d) Kadar keikhlasan juang yang dirasakan.
- e) Kadar pengayoman kepada umat setiap saat.

Sekarang ini menurut Yogi E. Ginanjar (2012), 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 dibawah 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 ketrampilan 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 di Indonesia, sekolah berasrama adalah model pendidikan yang cukup tua.

Secara tradisional jejaknya, dapat diselami 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 religiositas masyarakat.

a) Perubahan Lingkungan

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.

b) Ekonomi Masyarakat

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.

c) Cara Pandang Religiositas

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 tersebut, 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 par 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 religiositas, boarding school mejanjikan 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 saleh.

Tampaknya, konsep boarding school menjadi alternatif pilihan sebagai model pengembangan lembaga formal yang akan datang. Pemerintah diharapkan semakin serius dalam mendukung dan mengembangkan konsep pendidikan seperti ini. Sehingga boarding school menjadi lembaga pendidikan yang maju dan saing dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang berbasis pada nilai-nilai spiritual.

e. Bentuk Peran Kiai Pada Pondok Pesantren

Bentuk-bentuk yang dieliminasi bagian peran kiai pada pondok pesantren paling tidak sebagai berikut:

1. Sebagai Individu Terbaik bagi Institusinya

Sesuai dengan perkembangan zaman dan kemajuan dunia pendidikan menuntut dunia pendidikan untuk berusaha memberikan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat, kini banyak ditemui lembaga pendidikan formal yang dipimpin oleh seorang kiai pesantren. Ini terutama ditemukan di lembaga-lembaga pendidikan swasta, dengan tujuan untuk mencapai baik kuantitas maupun kualitas input sampai output dari lembaga tersebut.

Agar dapat memenuhi misi dan fungsinya sebagai lembaga pendidikan, keagamaan dan pengembangan masyarakat serta diharapkan perkembangan pondok pesantren di masa mendatang adalah suatu perkembangan yang mengarah pada peningkatan peran dan kualitas pondok pesantren secara lebih riil, sehingga keberadaannya dapat menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat, sesuai dengan ketentuan zamannya, dan eksistensinya pun tidak sekadar pelengkap dalam proses perkembangan masyarakat (Wahjosumidjo, 2001: 17).

2. Sebagai Pemimpin Informal

Di lingkungan umat Islam pada umumnya, ulama' atau kiai merupakan pemimpin informal, yang diakui dan diterima kepemimpinannya tanpa batas waktu tertentu. Pemimpin dalam hal ini tanpa perlu diangkat atau ditunjuk oleh suatu kekuatan atau kekuasaan tertentu, ternyata diakui, diterima, dan dipatuhi kepemimpinannya oleh sejumlah orang lain di lingkungannya. Pemimpin informal itu tidak lain adalah orang yang tidak pernah mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/masyarakat. Kepemimpinannya bisa disebabkan karena penunjukan dari atasan, karena keturunan/warisan, karena dipilih pendukungnya atau karena kelebihanannya memiliki beberapa kualitas pribadi dan situasi tertentu¹⁵.

Seorang kiai yang menduduki posisinya sebagai pemimpin harus menjalankan perannya dengan baik karena peran mempunyai pengaruh terhadap individu, dan hal ini terbukti ketika seorang yang baru menempati suatu posisi. Dalam kehidupan di tengah-tengah masyarakat luas, seorang kiai selain sebagai pengasuh ponpes, ia juga sebagai pemimpin masyarakat, ulama, sesepuh, figur yang dituakan, serta penentu langkah pergerakan pesantren. Karenanya ia memiliki peran yang sering kali universal, tidak hanya dalam bidang keagamaan. Walaupun keberadaannya kebanyakan di pedesaan, peran kiai

¹⁵ Muhtarom, *Laporan Penelitian Individual: Kepemimpinan Kiai Tradisional*. (Semarang: Pusat Penelitian IAIN Wali Songo, 2005), 16.

kadangkala menjangkau batas-batas desa, kota, provinsi, bahkan berperan secara nasional. Mereka juga sering disebut kaum putihan, karena lebih suka mengenakan pakaian dan peci berwarna putih. Kiai merupakan satu-satunya pemegang hierarki kekuasaan yang diakui (Wahjoetomo, 1997: 68)¹⁶. Meskipun begitu, tidak berarti seorang kiai dapat berbuat semuanya secara otoriter, tetapi sikap tersebut didasarkan atas kewibawaan moral. Kedudukan kiai bukan hanya sebagai penguasa, melainkan pembimbing bagi para santrinya dalam berbagai hal, dan dituntut pula berperan sebagai peneliti, penyaring, dan asimilator aspek-aspek kebudayaan dari luar yang memasuki pesantren, sehingga moral santri dan kehidupan pesantren tetap berjalan dengan norma-norma dalam ajaran Islam.

Peran kiai akan terwujud apabila mampu berintegrasi dengan masyarakat sekitarnya di mana ia tinggal, karena akan mempermudah dalam melaksanakan fungsi-fungsi yang lain. Karena fungsinya sebagai pembebas umat hanya bisa dilaksanakan jika kiai yang bersangkutan hidup bersama dengan umat atau masyarakat secara kolektif, sehingga mengetahui dengan pasti beban penderitaan yang dialami oleh umat atau masyarakat. Fungsi ulama' juga berusaha untuk ikut membangun kemaslahatan umat dan menciptakan perdamaian hidup bersama-sama.

3. Sebagai Teladan bagi Komunitasnya

Kiai sebagai pemimpin informal memiliki keunggulan, baik secara moral maupun sebagai seorang alim, karena pengaruhnya yang dipercaya oleh sebagian kalangan publik. Pengaruh kiai tergantung pada loyalitas komunitas terbatas yang didorong oleh perasaan utang budi, namun sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekarismaan mereka¹⁷. Kedudukan kiai tidak bisa diwarisi begitu saja oleh generasi atau keturunannya, karena pribadi yang dinamis atau keluarbiasaan dan kharisma merupakan suatu manifestasi dari kemampuan-kemampuan individual yang karismatik.

Menurut Ainurrofiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, sudah menjadi common sense bahwa pesantren lekat dengan figur kiai. Kiai dalam pesantren merupakan figur pesantren sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan¹⁸. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor

- a) Kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola mono manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi.
- b) Kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga bukan komunal. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat bisa dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab atau keturunan juga kuat sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (istilahnya putra mahkota) yang dipercaya pada komponen pesantren yang berani memprotes. Sistem seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren seperti kerajaan kecil.

Dalam suatu pesantren, kiai sering kali mempunyai kekuasaan mutlak. Berjalan tidaknya kegiatan apa pun di pesantren tergantung pada izin dan restu kiai. Untuk menjalankan kepemimpinannya, unsur kewibawaan memegang peranan penting. Kiai adalah

¹⁶ Wahjoetomo, *Ferguruan Tngg1 Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani Press, , Cet. I, 1997), 68.

¹⁷ Horikoshi, Hiroko, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987), 212.

¹⁸ Ainurrofiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Jakarta: PT Lista Farika Putra, Cet. 3., 2008), 18.

seorang tokoh yang berwibawa, baik di hadapan para ustaz, para santri, istri, dan anak-anaknya. Ketaatan mereka yang penuh dan tulus kepada kiai, seringkali bukan karena paksaan, melainkan didasari oleh motivasi kesopanan, mengharapkan berkah dan karena memenuhi ajaran Islam yang menyuruh hormat terhadap guru dan orangtua pada umumnya.

Kepemimpinan kiai di pesantren memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak, dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan kiai dalam hidupnya. Sehingga apabila dalam memimpin pesantren bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap kiai atau pesantren akan pudar. Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini kiai atau umat Islam menjadi roh (kekuatan) yang diyakini merupakan anugerah dan rahmat dari Allah SWT.

f. Kunci Pelaksanaan Peran Kiai

Pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang dan hak untuk memengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki pemimpin melalui kepemimpinannya, Setiap orang membutuhkan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengordinasikan kegiatan bersama atau kegiatan-kegiatan kepentingan umum dan dengan cara yang dapat diterima, pemimpin-pemimpin itu dapat merumuskan masalah dan mengusahakan pemecahannya¹⁹.

Kiai sebagai seorang pemimpin diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinya. Oleh karena itu pemimpin nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki karakteristik ataupun ciri-ciri pribadi seorang pemimpin. Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada Seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian, mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Kiai dalam menjalankan peran kepemimpinannya harus memiliki beberapa kunci, antara lain:

1. Percaya pada diri sendiri, sehingga mempunyai kemampuan mengambil keputusan dan berpendapat.
2. Visinya berformat masa depan dan tidak puas dengan status quo.
3. Kemampuannya berkomunikasi dan menjelaskan visi.
4. Mempunyai keyakinan kuat terhadap visi.
5. Perilakunya di luar kebiasaan, sehingga kesuksesannya juga kekaguman dari bawahan.
6. Sebagai agen perubahan ia selalu berhati-hati dalam melakukan perubahan radikal.
7. Sensitif terhadap lingkungan.

¹⁹ Hasan, Muhammad Tholhah., *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lantabora Press, Cet. Ke-4, 2005), 248.

g. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Budaya Religius

1. Isu Budaya Religius

Secara luas bahwa salah satu isu penting dalam penyelenggaraan Pendidikan saat ini adalah pengembangan budaya religious. Undang-undang sisdiknas tahun 2003 dinyatakan bahwa:

Pasal 1 bahwa:

pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengabdian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Dan didalam pasal 3 disebutkan:

Tujuan Pendidikan nasional adalah mengembangkan 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 yang demokratis serta bertanggung jawab. Dari sini jelas bahwa budaya religius merupakan bagian penting dari komponen tujuan Pendidikan nasional.

Sebelumnya pemerintah telah mencenangkan pengembangan budaya religius sebagai bagian pembentukan karakter dimulai sejak usia dini, meliputi jenjang Pendidikan dasar hingga perguruan tinggi. Salah satu pertimbangannya adalah, jika karakter sudah terbentuk pada diri seseorang, akan menjadi warna sekaligus landasan yang kokoh bagi yang bersangkutan dalam menjalankan dan menghadapi kehidupan masa depannya²⁰. Akan tetapi, fenomena saat ini menunjukkan bahwa telah terjadi kemerosotan moral yang cukup mengkhawatirkan pada sebagian besar remaja termasuk di dalamnya anak sekolah baik di tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, hal ini merupakan indikator nyata dari lemahnya budaya religius pada diri mereka.

Kritik terhadap dunia pendidikan yang sering didengar akhir-akhir ini adalah bahwa pendidikan belum berhasil membangun manusia Indonesia yang berbudaya religius, banyaknya lulusan lembaga pendidikan yang hanya memiliki sejumlah kecerdasan tetapi bermental lemah dan bermoral rendah, ditambah maraknya tindak kekerasan antar-pelajar, antar-mahasiswa, pelajar dengan mahasiswa maupun pelajar mahasiswa dengan masyarakat adalah sederet fakta yang memperkuat pendapat di atas. Belum lagi, persoalan-persoalan korupsi, kejahatan seksual, perusakan, kehidupan ekonomi yang konsumtif, kehidupan politik yang tidak produktif, perilaku individualis yang menjadi sorotan tajam masyarakat semakin mempertegas sinyalemen kegagalan pendidikan dalam membentuk manusia Indonesia yang berkarakter dan berbudaya religius.

2. Pengertian Budaya Religius

Menurut Koentjaraningrat, dikutip Rurohman (2009: 36), budaya religius adalah: Keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik dari manusia dengan proses belajar. Budaya itu dapat berwujud bahasa, sistem peralatan hidup dan teknologi, sistem mata pencaharian hidup, sistem religi, dan kesenian.

Budaya religius (religious culture) adalah membudayakan nilai-nilai agama kepada para peserta didik melalui proses pembelajaran, baik di dalam maupun di luar kelas. Di lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, pengembangan budaya religius dapat

²⁰ Husaini, *Implementasi Budaya Religius di Pesantren, Madrasah & Sekolah*, (Jogjakarta: Pustaka Marwah, 2010), 22.

dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan pimpinan pesantren, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler, serta tradisi dan perilaku warga pesantren secara kontinu dan konsisten, sehingga tercipta religious culture di lingkungan lembaga pendidikan tersebut. Tujuan utamanya adalah menanamkan perilaku atau tata krama yang tersistematis dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (akhlakul karimah) serta disiplin dalam berbagai hal.

3. Nilai Budaya Religius

Nilai adalah suatu keyakinan yang menjadi dasar bagi seseorang atau sekelompok orang untuk memilih tindakannya, atau menilai sesuatu yang bermakna atau tidak bermakna bagi kehidupannya. Nilai Islam juga mendasari perilaku, tradisi, kebiasaan, simbol-simbol yang dipraktekkan secara nyata oleh seluruh warga sekolah.

Terdapat sejumlah nilai budaya religius yang perlu dikembangkan agar menjadi karakter bagi peserta didik, dan menurut Fajar di antaranya: ketakwaan, kejujuran, kearifan, keadilan, kesetaraan, harga diri, percaya diri, harmoni, kemandirian, kepedulian, kerukunan, ketabahan, kreativitas, kompetitif, kerja keras, keuletan, kehormatan, kedisiplinan, dan keteladanan²¹.

D. Kesimpulan

Konseling kiai dalam manajemen pesantren perlu menjalankan model dan paradigma pendidikan pesantren yang menjadi orientasi dan landasan dalam kurikulum lembaga pendidikan pesantren, yang meliputi : dasar, tujuan, konsep dan nilai, dengan model ini harapan pesantren bisa tercapai. Dalam manajemen pesantren, tidak hanya didasarkan pada satu kurikulum saja tetapi harus menggunakan kurikulum secara luas dengan dikembalikan pada penyesuaian elastis antara kehendak kiai dengan kemampuan santrinya secara individual. Karena setiap pesantren mempunyai kurikulum yang tidak sama.

E. Daftar Kepustakaan

- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Cet. ke-1. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Dawam, Ainurrofiq dan Ahmad Ta'rifin., *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Cet. 3. Jakarta: PT Lista Farika Putra, 2008
- Fajar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005
- Haeday, *Pendidikan Islam dalam sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana-Prenda Media Group, 2007.
- Hasan, Muhammad Tholhah., *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke-4. Jakarta: Lantabora Press, 2005
- Horikoshi, Hiroko., *Kiai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1987
- Husaini, *Implementasi Budaya Religius di Pesantren, Madrasah & Sekolah*, Jogjakarta: Pustaka Marwah, 2010
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994
- Muhtarom, *Laporan Penelitian Individual: Kepemimpinan Kiai Tradisional*, Semarang: Pusat Penelitian IAIN Wali Songo Semarang, 2005
- Mujamil Qoimar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2002

²¹ Fajar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005) 13.

- Mujamil Qoimar, *Menuju Demokratisasi Instansi*, Jakarta: Erlangga, 2004
- Muhammad, Abdul munim., *Khadijah Ummul Mu'minin Nazharot fi Isyroqi Fajril Islam*, Al Haiah Al Mishriyah Press. 1994
- Mukhtar, *Meramban Manajemen Baru Perguruan Tinggi Islam*, Jakarta: Mitra Sukses. 2003.
- Mukhtar, *Tanajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fifamas, 2003.
- Purwanto, M. Ngalim., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. XII. Bandung: Rosdakarya, 2003.
- Rakhmat, Jalaluddin., "Transparansi Anggaran dalam Perspektif Islam, Artikel Islam", Diakses Melalui Alamat:<http://rasniardhi.blogspot.com/2007/12/transparansi-anggaran-dalam-perspektif.html>. Diakses tanggal 04-06 2015, pukul 06.16 WIB.
- Supriadi, Dedi., *Satuan Biaya Pendidikan*. Bandu Remaja Rosdakarya, 2004.
- Wahid, Abdurrahman., *Bunga Rampai Pesantren*, Jakarta: Dharma Bhakti.
- Wahjoetomo, *Perguruan Tngg1 Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*, Cet. I. Jakarta: Gema Insani Press, 1997