

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Sistem Pemilihan Pimpinan di Pondok Pesantren Kota Jambi**

###### **a. Pondok Pesantren Nurul Iman**

Sejak berdirinya Pondok Pesantren Nurul Iman hingga sekarang sistem pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman dilakukan dengan cara musyawarah mufakat oleh para guru, pengurus yayasan, dan koordinator wilayah Pecinan, yang terdiri dari koordinator Kel. Ulu Gedong, koordinator Kel. Olak Kemang, koordinator Kel. Tengah, koordinator Kel. Jelm, koordinator Kel. Tahtul Yaman, Koordinator Kel. Mudung Laut, dan Koordinator Kel. Arab Melayu. Dulu koordinator ini terdiri dari Kepala Kampung, namun sejak tahun 80an para koordinator ini ditunjuk oleh pihak Yayasan Pondok Pesantren Nurul Iman.

Keterlibatan koordinator dalam pemilihan pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman merupakan salah satu bentuk kontribusi masyarakat terhadap pesantren. Karena memang Pondok Pesantren Nurul Iman didirikan atas kerjasama para ulama dan masyarakat sekitar khususnya masyarakat daerah Pecinan yang terdiri dari Kelurahan Ulu Gedong, Kelurahan Olak Kemang, Kelurahan Tengah, Kelurahan Jelm, Kelurahan Tahtul Yaman, Kelurahan Mudung Laut, dan Kelurahan Arab Melayu.

Pada awalnya, pemilihan pimpinan pesantren (Mudir) dilakukan

tergantung pada kesepakatan bersama antara yayasan, koordinator wilayah, dan guru-guru, selagi kepemimpinan orang yang dipilih masih dianggap layak dan mampu membangun dan mengembangkan pondok pesantren ke depan. Namun, pada 20 tahun terakhir ini, pemilihan pimpinan pondok pesantren mempunyai batas waktu masa kepemimpinan yaitu 5 tahun, dan dapat dipilih kembali untuk periode kedua apabila kepemimpinannya dianggap berhasil. Artinya waktu pemilihan pimpinan pondok pesantren Nurul Iman dilakukan setiap 5 tahun sekali.

Adapun mengenai syarat-syarat untuk menjadi pimpinan pondok, salah seorang guru senior mengatakan bahwa:

“Syarat-syarat untuk menjadi seorang pemimpin di pesantren ini dari dulu sampai sekarang sebetulnya tidak jauh berbeda, hanya saja sekarang harus disesuaikan dengan keadaan zaman. Syarat pertama orang tersebut haruslah ‘*Allamah*, *capable* dan *acceptable*, ikhlas dalam memimpin. Selain itu orang tersebut juga harus berwawasan luas dan moderat, dan yang terpenting adalah harus dapat diterima oleh semua pihak”. (Wawancara, Guru H. Ismail Yusuf, 21 Juli 2009).

Berdasarkan apa yang diungkapkan di atas, dapat diketahui bahwa syarat-syarat untuk menjadi pemimpin di Pondok Pesantren Nurul Iman adalah:

1) ‘*Allamah*

Maksudnya: orang yang berhak menjadi seorang pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman adalah orang mempunyai kemampuan yang mendalam terhadap ilmu-ilmu agama dan memahaminya secara luas. Prof. Dr. H. Sulaiman Abdullah sebagai pimpinan Pondok Pesantren Nurul

Iman merupakan seorang ulama yang sekarang menjabat sebagai Ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Provinsi Jambi. Selain itu, beliau juga mendapatkan titel profesor di bidang ilmu Ushul Fiqh. Dengan demikian, keluasan ilmu dan wawasan beliau terutama dalam hal agama sudah diakui oleh masyarakat pesantren dan sudah diuji secara akademik.

2) *Capable*

Maksudnya: orang tersebut mempunyai kemampuan dalam memimpin. Karena meskipun ia seorang yang 'allamah, namun tidak memiliki kemampuan dalam hal kepemimpinan, maka bagaimana ia akan memimpin dan memajukan pesantren.

3) *Acceptable*,

Maksudnya: orang tersebut harus terbuka dan siap menerima setiap masukan dari luar, dan tidak menutup diri terhadap kemajuan zaman, sebab setiap output yang dihasilkan pesantren akan kembali ke masyarakat, dan para santri nantinya akan siap terhadap setiap perkembangan zaman.

4) Ikhlas dalam memimpin,

Maksudnya: seorang pemimpin harus memiliki sifat keikhlasan dalam kepemimpinannya, karena tanpa keikhlasan, maka berkah dari kepemimpinannya itu nantinya tidak akan dirasakan oleh orang-orang yang dipimpinnya, terlebih lagi di Pondok Pesantren Nurul Iman yang *notabene* adalah pesantren yang sangat mengedepankan sikap ketaatan terhadap guru apalagi pimpinan.

#### 5) Arif dan Bijaksana

Maksudnya: pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman haruslah orang mempunyai sifat arif dan bijaksana. Sebagai contoh pimpinan yang sekarang, Prof. Dr. H. Sulaiman Abdullah adalah sosok pimpinan yang arif, santun dan bijaksana, rumahnya tidak pernah ditutup selama 24 jam, artinya ia selalu siap menerima tamu dan juga siap menerima keluhan dari para santrinya, gurunya, masyarakat sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman pada khususnya dan mana saja pada umumnya. Dia selalu menerima sendiri tamunya apabila memenga ingin bertemu walaupun beliau sedang kurang sehat, lebih-lebih apabila yang datang dari kalangan kaum miskin.

#### 6) Diterima oleh semua pihak

Maksudnya: seorang calon pimpinan selain memiliki persyaratan-persyaratan di atas, ia juga harus dapat diterima oleh semua pihak. Sehingga di belakang hari tidak terjadi konflik yang disebabkan oleh adanya pihak-pihak yang tidak setuju atas kepemimpinannya.

Dengan demikian, apabila seseorang dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, maka orang tersebut dianggap layak untuk dipilih sebagai seorang pimpinan pondok. Walaupun Pondok Pesantren Nurul Iman tergolong dalam pesantren salafi (tradisional), namun persyaratan untuk menjadi pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman tidaklah di dasarkan atas garis keturunan sebagaimana berlaku dibanyak pesantren tradisional lainnya di Indonesia.

Adapun pihak-pihak yang berhak memilih pimpinan pondok pesantren Nurul Iman, berdasarkan hasil wawancara dengan Guru H. Ismail Yusuf, bahwa:

“Yang berhak memilih pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman ini terdiri dari beberapa komponen, seperti para Pengurus Yayasan Nurul Iman, guru-guru Pondok Pesantren Nurul Iman, dan Shohibul Wilayah (Koordinator Wilayah) yang sudah ditunjuk oleh Pondok Pesantren Nurul Iman, yang terdiri dari Koordinator Kelurahan Ulu Gedong, Kelurahan Olak Kemang, Kelurahan Tengah, Kelurahan Jelm, Kelurahan Mudung Laut, Kelurahan Arab Melayu, dan Kelurahan Tahtul Yaman. Di mana wilayah ini merupakan bagian dari daerah Pecinan”. (Wawancara, Guru H. Ismail Yusuf, 21 Juli 2009).

Berdasarkan wawancara di atas, yang berhak untuk memilih pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman terdiri dari Pengurus Yayasan, guru-guru, dan Shohibul Wilayah (Koordinator Wilayah). Masih menurut Guru H. Ismail Yusuf, di masa awal berdirinya Nurul Iman, shohibul wilayah itu terdiri dari para Kepala Kampung, namun sekarang para Kepala Kampung (Lurah) sudah tidak memenuhi persyaratan lagi untuk dapat menjadi shohibul wilayah sebagaimana zaman dulu, karena mereka menjadi Lurah bukan ditunjuk oleh masyarakat, tetapi ditunjuk oleh pimpinan di atas mereka. Oleh karena itu, sekarang pihak Pondok Pesantren Nurul Iman menunjuk orang-orang yang memenuhi persyaratan menjadi shohibul wilayah sebagai perwakilan dari daerah-daerah Pecinan. Adapun syarat untuk menjadi shohibul wilayah adalah orang tersebut haruslah ‘*alim* dan mempunyai kharisma di masyarakat.

Sedangkan mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman dilakukan melalui beberapa tahapan, hal ini kembali dijelaskan oleh

Guru H. Ismail Yusuf bahwa mekanisme pemilihan dimulai dari penentuan dan penetapan tanggal pemilihan, dan kemudian membuat undangan kepada pihak-pihak yang berhak memilih, pada hari yang telah ditentukan pemilihan dilakukan secara musyawarah dan mufakat, dan pemimpin baru dipilih secara aklamasi, setelah proses tersebut dilalui, tahap selanjutnya adalah meng-SK-kan pimpinan yang baru oleh yayasan. (Wawancara, Guru H. Ismail Yusuf, 21 Juli 2009).

Jika diperhatikan, mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman tahapan-tahapannya masih sangat sederhana dan tidak memakan waktu yang lama. Hal ini menurut salah seorang guru senior disebabkan oleh eratnya rasa kekerabatan yang terjalin di antara para pengurus yayasan, guru-guru, dan para shohibul wilayah, sehingga segala sesuatu yang dimusyawarahkan dapat dengan segera diputuskan. Begitu juga dalam hal pemilihan pimpinan, di mana figur seorang pemimpin yang akan dipilih biasanya telah diketahui bagaimana kelebihan dan kekurangannya, sehingga ketika diadakan musyawarah pemilihan pimpinan, terkadang pilihan tertuju pada sosok yang sama. Oleh karena itu, setelah diusulkan nama salah seorang figur, maka secara aklamasi biasanya mereka langsung menyetujuinya. (Wawancara, Guru H. Abdullah A. Roni, 21 Juli 2009).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman hanyalah merupakan formalitas untuk mendapatkan legalitas formal dari sebuah pemilihan pimpinan. Karena pada dasarnya mereka telah mengetahui siapa orang yang akan mereka tunjuk



sebagai pimpinan baru. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari faktor kedekatan di antara mereka baik secara formal maupun emosional.

#### **b. Pondok Pesantren As'ad**

Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di pesantren biasanya turun-temurun dari pendiri ke anak ke menantu ke cucu atau ke santri senior. Begitu juga dengan estafet kepemimpinan di Pondok Pesantren As'ad mulai dari berdirinya hingga sekarang telah beberapa kali mengalami pergantian kepemimpinan mulai dari K.H.A. Qodir Ibrahim (1951–1970), K.H.M. Yusuf Ibrahim (1970–1979), Drs. M. Hasan K.H.A. Qodir (1979–1985), dan K.H.M. Nadjmi K.H.A. Qodir (1985–sekarang). Dari semua Kyai yang pernah memimpin Pondok Pesantren As'ad kelihatannya belum ada yang tidak memiliki hubungan keluarga, sebagaimana diungkapkan oleh Guru H.M. Saleh Saman, bahwa:

”Pimpinan Pondok Pesantren As'ad setelah K.H.A. Qodir Ibrahim meninggal digantikan oleh kakak kandung beliau K.H.M. Yusuf Ibrahim, setelah itu posisi kepemimpinan pondok dilanjutkan oleh Drs. M. Hasan K.H.A. Qodir yang merupakan anak dari K.H.A. Qodir Ibrahim, dan sekarang pimpinan Pondok Pesantren As'ad digantikan oleh adik beliau K.H.M. Nadjmi K.H.A. Qodir, jadi kepemimpinan Pondok Pesantren As'ad sampai sekarang masih dipegang oleh keturunan K.H.A. Qodir Ibrahim selaku pendiri Pondok Pesantren As'ad”. (Wawancara, Guru H.M. Saleh Saman, 10 Agustus 2009).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren As'ad sebagaimana pesantren pada umumnya masih menganut menganut teori kekerabatan (*kinship*). Namun berdasarkan keterangan dari

salah seorang guru, bahwa:

”Memang benar bahwa Kyai yang memegang pucuk pimpinan di Pondok Pesantren As’ad ini masih satu keturunan, tapi yang perlu digarisbawahi bahwa penunjukkan mereka sebagai pimpinan di pondok pesantren ini bukan hanya disebabkan mereka adalah keturunan pendiri pondok, tapi memang mereka adalah orang-orang yang layak untuk menjadi pimpinan karena kedalaman ilmu agama mereka, selain itu mereka juga memiliki kharisma di masyarakat, sehingga merekalah yang pantas untuk melanjutkan estafet kepemimpinan di pesantren ini”. (Wawancara, Guru H. A. Latif, 10 Agustus 2009)

Wawancara di atas, sebetulnya kembali menegaskan bahwa syarat utama menjadi seorang pimpinan di Pondok Pesantren As’ad adalah orang yang memiliki garis keturunan dengan pendiri pondok pesantren. Namun sebagaimana diungkapkan lagi bahwa terpilihnya mereka menjadi pimpinan di Pondok Pesantren As’ad sudah berdasarkan kualifikasi sebagai seorang Kyai, yaitu mempunyai kedalaman ilmu agama dan kharismatik.

Sedangkan mekanisme pemilihan pimpinan di Pondok Pesantren As’ad diungkapkan oleh guru yang lain, bahwa:

”Pemilihan pimpinan Pondok Pesantren As’ad dilakukan dengan cara musyawarah di antara keluarga besar yang masih memiliki garis keturunan langsung dengan pendiri Pondok Pesantren As’ad atau yang masih memiliki hubungan keluarga dengan mereka. Dalam musyawarah tersebut, mereka menunjuk siapa yang akan menjadi pimpinan yang akan melanjutkan estafet kepemimpinan pondok”. (Wawancara, Guru Fathur Rahman, 10 Agustus 2009).

Mekanisme pemilihan pimpinan sebagaimana yang diungkapkan di atas, terlihat bahwa sistem pemilihannya masih bersifat tertutup, dalam artian orang-orang yang berhak memilih dan memutuskan siapa yang menjadi



pimpinan di pesantren ini hanyalah orang-orang yang masih memiliki garis keturunan langsung dari pendiri pondok pesantren atau orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga, sedangkan pihak yayasan dan para guru yang ada di Pondok Pesantren As'ad tidak mempunyai hak untuk memilih dan dipilih sebagai pimpinan di pesantren ini.

Pola kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren As'ad seperti lazimnya tradisi yang terjadi pada sebuah pesantren pada umumnya, Kyai menempati posisi sentral sehingga tidak jarang malah menjadi sangat sentralistik. Hal ini terlihat dari corak kepemimpinan dan struktur organisasi yang sentralis. Hal ini lebih diperkuat lagi dengan posisi pimpinan atau Mudir Pesantren As'ad, KH.M. Nadjmi Qodir, yang ternyata juga merangkap sebagai Ketua Yayasannya.

### **c. Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah**

Kepemimpinan Pondok Karya Pembangunan al-Hidayah dipegang oleh seorang Direktur yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Hal ini berbeda dengan dua pesantren sebelumnya yang menggunakan istilah "Mudir" untuk pimpinan pondok pesantren. Hal lain yang juga berbeda dengan pondok pesantren otonom pada umumnya, Pondok Karya Pembangunan al-Hidayah merupakan pondok yang dimiliki dan didanai oleh Pemda Provinsi Jambi. Oleh karena itu, keterlibatan Pemda juga dirasakan cukup besar dalam mekanisme kepemimpinan Pondok. Hal ini sebagaimana hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru,

diterangkan bahwa:

“Mekanisme penentuan Direktur pondok dilakukan oleh Pemda, melalui rancangan/usulan yang diajukan oleh pihak pondok terhadap siapa saja yang layak menjadi Direktur pondok. Pemda sendiri dalam hal penentuan tersebut berkoordinasi dengan pihak Departemen Agama Provinsi Jambi”. (Wawancara, Ust. Jauhar Mukhlas, MA, 31 Agustus 2009).

Sistem di atas menunjukkan bahwa mekanisme pemilihan Direktur di PKP al-Hidayah dilakukan berdasarkan pada hubungan koordinasi tiga lembaga tersebut, dimulai dari usulan pihak PKP al-Hidayah sendiri kepada Pemda Provinsi Jambi (Biro Kessos Setda Provinsi Jambi) yang selanjutnya berkoordinasi dengan Kantor Kementerian Agama sebagai lembaga yang menangani masalah kependidikan agama. Dalam hal ini keterlibatan Kantor Kementerian Agama Kota Jambi tampaknya tidak hanya sebatas persetujuan penugasan terhadap PNS yang berada dalam lingkungan Kementerian Agama, namun juga karena wewenang yang dimiliki terhadap pendidikan agama Islam di Kota Jambi.

Namun berdasarkan keterangan dari Direktur tentang proses pemilihannya, bahwa:

“Proses pemilihan saya sendiri sebagai Direktur merupakan penunjukkan langsung dari Pemda Provinsi Jambi yang diputuskan sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren dan skill yang dimiliki oleh calon direktur yang ditetapkan oleh Pemda Provinsi Jambi. Walaupun sebenarnya saya telah memasuki masa pensiun dari Pegawai Negeri Sipil, namun menurut penilaian pihak Pemda Provinsi saya mampu untuk memimpin pesantren ini”. (Wawancara, KH. Hasan Kasim, 1 September 2009).

Apa yang diungkapkan oleh Direktur PKP al-Hidayah di atas, menunjukkan bahwa begitu kentalnya peran Pemda Provinsi dalam pemilihan pimpinan pondok pesantren. Terbukti dari mekanisme pemilihan Direktur sekarang yang tidak mengikuti mekanisme yang selama ini dilakukan. Begitu juga dengan para pimpinan yang berada di bawah Direktur, seperti Kepala Madrasah Ibtidaiyah hingga Aliyah, semuanya berada di bawah wewenang Pemda Provinsi.

Peran Pemda dalam penentuan Direktur Pondok dirasakan cukup beralasan, karena Pondok Karya Pembangunan al-Hidayah merupakan milik Pemda Provinsi Jambi, dan menurut keterangan Direktur, kenyataan tersebut pada satu sisi justru membanggakan karena hanya Pemda Provinsi Jambi satu-satunya Pemda di Indonesia yang memiliki pondok pesantren. Walaupun pada sisi lain sebenarnya agak membatasi otonomi kepemimpinan pondok.

## **2. Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Kota Jambi**

### **a. Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Iman**

Kepemimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman identik dengan kepemimpinan kharismatik (*charismatic leader*), karena kyai-lah yang memimpin dan mengelola pesantren. Sebagai figur kharismatik, kyai adalah pimpinan informal yang dipilih, diakui, dihormati, disegani dan ditaati serta dicintai para santri dan komunitas pesantren serta masyarakat secara luas. Kiai mempunyai wibawa luar biasa dan mempunyai pengaruh luas yang tidak dibatasi aturan-aturan formal. Kyai mempunyai kemampuan untuk

mengetahui untuk mempengaruhi dan meyakinkan masyarakat, maka segala ajaran, perintah maupun larangan dipatuhi oleh masyarakat dan jamaahnya. Seorang pemimpin yang mempunyai kharisma dan beriman, selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT. Oleh karena itu, kelebihan tersebut akan digunakan untuk mendorong dan mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuai sesuai dengan tuntutan dan ketentuan Allah SWT.

Pendapat-pendapat kyai selalu dibenarkan dan dihargai. Muhammad Tholhah Hasan mengutip pendapat Jhon K. Clement dan Steve Albrecht menjelaskan bahwa kharisma bukan sesuatu yang dapat dipesan lewat pos, tidak dapat dipinjam, tetapi ada dalam diri sendiri yang harus bekerja keras mendapatkannya. Karisma bukan sifat flamboyan orang yang suka pamer dan diperagakan, melainkan kekuatan batin dan keseimbangan kepribadian (Tholhah Hasan, 2005: 41). Untuk menjadi seorang kyai kharismatik bukan hal yang mudah tetapi melalui proses panjang dan perjuangan berat. Berbeda dengan pemimpin formal yang standarnya jelas. Seorang menjadi pemimpin formal dengan modal surat keputusan dari pihak yang berwenang dia sudah sah, tanpa harus diakui, dihormati dan ditaati atau tidak.

Untuk menjadi seorang kyai kharismatik disamping memiliki ilmu agama yang mumpuni, dia juga mempunyai berbagai kelebihan lain di banding masyarakat pada umumnya. Tingkat keikhlasan, semangat berkorban harta, tenaga bahkan jiwa raga demi kepentingan umum menjadi karakteristiknya (Abdurrahman Mas'ud, 1999: 273). Kyai bukan sekedar

memberi arahan, rela menanggung rasa sakit bagi santri dan masyarakat. memberi perlindungan, dan bahkan merekatkan butir-butiran pasir yang lepas-lepas, menjadi *problem solver* di tengah masyarakat. Kyai adalah pimpinan kharismatik yang memiliki ciri-ciri sifat rendah hati, terbuka untuk dikritik, jujur dan memegang amah, berlaku adil, komitmen dalam perjuangan, ikhlas dalam berbakti dan mengabdikan kepada Allah.

Di lingkungan pesantren, kyai adalah pendiri pesantren dengan berbagai pengorbanan yang dilakukannya. Tanah, asrama dan fasilitas-fasilitas lain pada umumnya adalah harta milik kyai. Di samping itu, kyai adalah sumber ilmu, tempat santri dan masyarakat mengadu dan pemilik keberkahan yang diyakini oleh seluruh komunitas pesantren dan masyarakat sebagai jamaahnya. Akan tetapi tidak dapat dinafikan bahwa kharismatik di pesantren mengantarkan pada pola kepemimpinan sentralistik (Syarief Romas, 2003: 10). Keputusan dan kebijakan pesantren baik yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, kepengurusan, keuangan, kurikulum, materi pembelajaran dan kebijakan-kebijakan lain ditentukan oleh kyai.

Tipe kepemimpinan ini berimplikasi pada penerapan manajemen pengelolaan pesantren serta evaluasi program yang matang dan terukur dengan jelas. Kondisi ini semakin memperkuat asumsi-asumsi negatif yang melekat pada pesantren bahwa pesantren cenderung terisolasi, eksklusif dan konservatif sulit terbantahkan (Marzuki Wahid, 1999: 214-215). Kondisi seperti ini terutama terdapat pada pesantren salafiyah.

Tipe kepemimpinan kharismatik dan manajemen tradisional sebagaimana dimaksud di atas, juga tergambar pada pola kepemimpinan dan manajemen Pondok Pesantren Nurul Iman. Walaupun secara prosedural dan mekanisme terdapat susunan pengurus dengan pendelegasian kewenangan, akan tetapi dalam mekanismenya terdapat keganggalan dan kerancuan. Contoh konkrit adalah adanya pengurus yang sama sekali tidak kompeten di bidangnya, sehingga tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya diambil alih oleh kyai atau pengurus lainnya yang lebih berpengalaman. Namun hal ini bagi Pondok Pesantren Nurul Iman memang sudah lazim terjadi, dan ini bagi mereka bukanlah suatu masalah, karena kentalnya suasana kekeluargaan di dalam manajemen pesantren.

Latar belakang pondok pesantren yang bersifat kompleks akan menghasilkan format kepemimpinan pesantren yang bersifat fleksibel pula. Artinya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah pondok pesantren tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kyai atau pengasuhnya (Sulthon dan Khusnuridlo, 2003: 25). Kapasitas dan kapabilitas tersebut tidak terlepas dari pengaruh pribadi (bakat), latar belakang pendidikan, lingkungan dan masyarakat. Oleh karena itu, untuk menilai kepemimpinan seorang kyai perlu juga dilihat kultur keluarga, latar belakang pendidikan, situasi dan kondisi masyarakat sekitar dan lingkungan sosio-kultural (Sulthon dan Khusnuridlo, 2003: 25).

Begitu juga dengan KH. Sulaiman Abdullah, dalam konteksnya sebagai pimpinan atau mudir Pondok Pesantren Nurul Iman. Pola pendidikan



dan penggemblengan yang diberikan oleh keluarganya serta kultur pesantren yang melingkupinya sangat berperan dalam membentuk kepribadian dan kepemimpinan yang diterapkan. (Wawancara, KH. Sulaiman Abdullah, 23 Juli 2009). KH. Sulaiman Abdullah dalam menerapkan pola kepemimpinannya lebih menekankan pada aspek pemeliharaan kelompok atau sosial masyarakat. artinya kondisi dan kesejahteraan masyarakat menjadi prioritas utama, baik yang berkaitan dengan bidang pendidikan (agama dan umum), ekonomi, sosial dan lain sebagainya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain:

- 1) Perhatian dan kepedulian KH. Sulaiman Abdullah terhadap pendidikan masyarakat sangat tinggi.
- 2) Sikap dan perilaku beliau yang senantiasa menghargai dan tidak membedakan masyarakat umum.
- 3) Kepedulian KH. Sulaiman Abdullah yang tinggi terhadap nasib dan kondisi masyarakat, terutama yang berkaitan dengan masalah ekonomi dan sosial masyarakat (Wawancara, Guru Muhiid H. A. Qohar, 11 Juli 2009).

Di samping itu, KH. Sulaiman Abdullah merupakan sosok panutan bagi masyarakat sekitar, baik yang berkaitan dengan kepribadian beliau maupun yang berkaitan dengan urusan dunia dan akhirat. KH. Sulaiman Abdullah merupakan figur yang dikagumi, disegani, dihormati dan disanjung oleh masyarakat, baik masyarakat sekitar maupun masyarakat umum yang mengetahui kiprah beliau, terutama dalam aktivitas dakwah (Wawancara, Muhiid H. A. Qohar, 11 Juli 2009).

Kondisi ini tidak terlepas dari konteks KH. Sulaiman Abdullah sebagai figur kharismatik. Sehingga beliau juga dapat dikatakan menerapkan model kepemimpinan yang bersifat kharismatik. Kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan dan kelebihan, terutama yang bersifat kepribadian untuk mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut bersedia untuk berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pimpinan.

#### **b. Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren As'ad**

Kyai dalam masyarakat Islam merupakan salah satu *elit* yang mempunyai kedudukan sangat terhormat dan berpengaruh besar pada perkembangan masyarakat. Kyai menjadi salah satu elit strategis dalam masyarakat karena ketokohnya sebagai figur yang memiliki pengetahuan luas dan mendalam mengenai ajaran Islam. Lebih dari itu, secara teologis ia juga dipandang sebagai sosok pewaris para Nabi (*waratsat al-anbiya*). Tidak mengherankan jika Kyai kemudian menjadi sumber legitimasi dari berbagai keagamaan, tapi juga hampir dalam semua aspek kehidupannya. Pada titik inilah kita dapat melihat peran-peran strategis Kyai, khususnya dalam aspek kehidupan sosial politik di masyarakat.

Tipe kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren As'ad seperti lazimnya tradisi yang terjadi pada sebuah pesantren umumnya, Kyai menempati posisi sentral sehingga tidak jarang malah menjadi sangat sentralistik. Hal ini terlihat dari corak kepemimpinan dan struktur organisasi yang sentralis. Hal ini lebih

diperkuat lagi dengan posisi pimpinan atau mudir Pesantren As'ad, KH.M. Nadjmi Qodir, yang ternyata juga merangkap sebagai Ketua Yayasannya.

Tipe kepemimpinan semacam ini mengindikasikan bahwa masih adanya nuansa feodalis yang digenggam kuat oleh pesantren hingga peran dan inisiatif para bawahan menjadi sangat minim. Di mana ketokohan dan kharisma Kyai terlihat masih sangat kental terutama dalam hubungan antara Kyai dengan para guru, santri, pengurus, dan masyarakat, hal ini karena didasari oleh rasa hormat yang sangat mendalam; pola cium tangan, tidak dapat dibantah dan sebagainya.

Pola hubungan semacam ini memang sangat baik, namun di sisi lain ada juga kelemahannya, karena segala sesuatunya selalu diselesaikan dengan cara kekeluargaan, tidak melalui cara yang prosedural. Hal tersebut terlihat jelas pada sistem pelimpahan wewenang. Hal ini sebagaimana terungkap dari hasil wawancara dengan salah salah seorang pengurus Pesantren As'ad yang mengatakan bahwa:

“Pelimpahan wewenang selalu dilakukan secara langsung kepada orang terdekat tanpa bekal berupa Surat Mandat. Begitu juga dalam urusan-urusan lainnya, seperti proses penempatan pengurus. Bahkan dalam soal transparansi keuangan, semuanya diselesaikan dengan cara kekeluargaan”. (Wawancara, Guru Abdullah Rozali, 12 Agustus 2009)

Pandangan tersebut dipertegas lagi oleh para pengurus dan guru Pesantren As'ad yang mengatakan bahwa pola manajemen Pesantren As'ad masih tertutup, dan hal itu sudah berlangsung sudah sejak lama sekali. Kemungkinan besar karena hal ini disebabkan oleh status Pesantren As'ad

yang dikelola oleh Yayasan (pribadi). (Wawancara, Guru M. Hasan Ulfie, 6 Agustus 2009). Kendati demikian, menurut salah seorang guru, dalam hal pengambilan keputusan Kyai tetap mengikutsertakan unsur pimpinan lainnya. Namun untuk masalah santri, urusannya diserahkan kepada para guru. (Wawancara, Guru A. Dumyati Ishaq, 6 Agustus 2009).

Berdasarkan atas, tipe kepemimpinan Pesantren As'ad tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pola kepemimpinan yang dianut oleh Pondok Pesantren As'ad masih menganut prinsip manajemen tertutup dan belum menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara optimal yang mengharuskan pengaturan dan mekanisme kinerja yang baik, perencanaan strategis, akuntabilitas, dan transparansi.

Lemahnya tipe kepemimpinan pada sebuah lembaga tidak jarang menyebabkan sekolah atau institusi tersebut mengalami kehancuran dan akhirnya terpaksa harus ditutup. Sebab, yang namanya keterbukaan sangat diperlukan bila tidak ingin digusur oleh waktu.

### **c. Gaya Kepemimpinan di Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pimpinan PKP Al-Hidayah dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan terlihat masih mengandalkan kekuasaan jabatan yang juga dilegitimasi melalui Undang-undang berupa SK pengangkatan yang dikeluarkan oleh Pemda Provinsi Jambi. Kenyataan ini memang tidak mungkin dapat dipungkiri dan merupakan gejala umum dalam kepemimpinan birokratik termasuk dalam dunia

pendidikan yang dinaungi oleh pemerintah. Sehingga menurut hemat penulis, pimpinan PKP Al-Hidayah lebih tepat dikatakan sebagai seorang birokrat dari pada seorang kyai, karena legitimasi kyai bukan berdasarkan SK pengangkatan melalui sebuah instansi, namun seorang kyai dilegitimasi oleh masyarakat dan komunitas pesantren.

Proses pengaruh yang dilakukan oleh pimpinan pesantren terhadap bawahannya kelihatannya diterapkan melalui kekuasaan legitimit lewat pemberlakuan peraturan kelembagaan yang sifatnya mengikat perilaku komponen pendidikan. Proses pengaruh ini terlihat cukup efektif diterapkan pada tenaga kependidikan yang kesemuanya merupakan tenaga honorer, karena tanpa tekanan akan sulit diharapkan terciptanya suatu kedisiplinan. Hanya saja cara terbaik dalam penegakan disiplin seharusnya dapat ditumbuhkan melalui proses pengaruh secara pribadi yang lebih banyak dibangun melalui proses komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam penerapan tentu saja menumbuhkan waktu bertahap.

Selain itu, penerapan kekuasaan kompetensi melalui kegiatan monitoring terhadap kegiatan pembelajaran di lapangan, tampaknya memang efektif untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Hanya saja, perlu ditekankan bahwa hal itu hanya dapat dilakukan bagi para tenaga pendidik yang kiranya masih memerlukan bimbingan.

Pada pembagian tugas, wewenang, dan kekuasaan di PKP Al-Hidayah, memperlihatkan tidak adanya otonomi bagi bawahan, seperti bagi para kepala madrasah untuk menjalankan tugas, wewenang dan kekuasaan seperti kepala

madrasah di tempat lain, terutama dalam menunjuk pejabat pembantu kepala madrasah. Hak untuk membagi tugas, wewenang dan kekuasaan merupakan kewenangan Direktur yang ditentukan berdasarkan rapat direksi (Wawancara, Ust. H. Satria Bachman, 14 September 2009)

Tentang proses pemotivasian, sulit mengharapakan adanya motivasi dan perbaikan dari segi gaji/upah dari pondok pesantren, mengingat alokasi dana yang terbatas. Namun melihat profil para guru/ustadz di PKP Al-Hidayah, yang sebagian besar memiliki penghasilan tetap di luar pondok, maka penulis yakin bahwa upah/gaji/honor bukan merupakan satu-satunya motivasi dalam meningkatkan kinerja para guru. Karena itu, pemenuhan rasa aman, sosial, penghargaan, dan juga aktualisasi diri patut diperhitungkan sebagai faktor yang dapat memotivasi para guru. Hal ini dapat dilihat meskipun kesejahteraan guru yang semuanya honorer kurang mendapat perhatian, namun mereka tetap loyal terhadap pondok pesantren.

Jika disoroti secara keseluruhan, walaupun ada keberatan dari beberapa pihak terhadap pengangkatan pejabat yang *notabene*-nya PNS pada lingkungan PKP al-Hidayah, namun rencana makro yang dibangun oleh pejabat teras PKP al-Hidayah cukup menjanjikan, terutama rencana untuk mewujudkan kemandirian pondok dengan mengaktifkan sumber daya yang dimiliki pondok seperti perkebunan, perikanan, pertanian, koperasi, dan dapur pondok yang diharapkan dapat berjalan dengan lancar.

Selain itu, pada sisi manajemen, kemandirian tersebut juga akan menjadikan PKP al-Hidayah memiliki manajemen yang bebas tanpa campur



tangan pihak-pihak tertentu. Dengan demikian, diharapkan efektivitas kepemimpinan pada PKP al-Hidayah juga akan terus membaik, yang akhirnya akan membawa perubahan pada kualitas pendidikan secara menyeluruh.

### **3. Efektivitas Kepemimpinan Kyai pada Pondok Pesantren Kota Jambi**

#### **a. Pondok Pesantren Nurul Iman**

##### **1) Proses Penentuan dan Sosialisasi Visi dan Misi Pesantren**

Visi dan misi dalam sebuah organisasi atau suatu lembaga merupakan sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan dalam organisasi/lembaga tersebut (Doherty, 2003: 121). Visi dan misi berada dalam urutan paling atas sebelum perencanaan dalam organisasi (Tony Bush & Les Bell, 2002: 87). Menurut Peter M. Senge dalam Per Dalin (2005: 51), visi menggambarkan tujuan dan kondisi di masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Burt Nanus dalam *Visionary Leadership* mengatakan bahwa visi adalah gambaran masa depan organisasi yang realistis, kredibel dan atraktif (Hernon & Rossiter, 2007: 182). Visi yang baik mampu mengantisipasi, menantang dan sangat berarti sehingga setiap anggota organisasi bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Yang paling penting visi harus terukur sehingga setiap organisasi bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak (Kaufman, dkk., 2003: 242).

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan atau fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah

dirancang (Daft, 2001: 21). Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Misi organisasi harus mudah dimengerti, sehingga akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi. Falsafah, tata nilai dan kultur organisasi juga tercermin dari misi organisasi tersebut (Ashkanasy, dkk, 2004: 152).

Sebagaimana telah diungkapkan di atas, bahwa visi Pondok Pesantren Nurul Iman adalah “Memposisikan pondok pesantren sebagai pusat keunggulan yang menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang berkualitas di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan iman dan takwa (IMTAQ)”. Sedangkan misi Pondok Pesantren Nurul Iman adalah: “Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu, baik secara keilmuan maupun secara moral dan sosial, sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang mempunyai kualitas di bidang IPTEK dan IMTAQ”.

Visi dan misi ini merupakan hasil rumusan dan pemikiran dari pimpinan pondok pesantren telah dimusyawarahkan dan dimodifikasi berdasarkan hasil masukan dari para majelis guru. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh salah seorang guru senior, bahwa:

“Visi dan misi Pondok Pesantren yang ada sekarang ini merupakan hasil pemikiran dari pimpinan pondok, karena beliau menganggap bahwa visi dan misi yang lama sudah kurang relevan dengan kondisi zaman. Visi Pondok Pesantren yang lama adalah

*membentuk insan yang beriman dan takwa kepada Allah SWT dan berakhlakul karimah.* Menurut beliau, visi tersebut lebih bersifat normatif, sedangkan zaman sekarang tidak hanya memerlukan hal itu, namun perlu para ulama yang unggul dalam ilmu dan unggul dalam teknologi (Wawancara, Guru H. A. Tarmizi Ibrahim, 2 Nopember 2009)

Berdasarkan apa yang diutarakan oleh salah seorang guru senior di atas menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Nurul Iman sudah mulai berusaha untuk merubah orientasinya selama ini yang tertutup dengan perkembangan zaman. Selama ini dapat dilihat dari sejarah perkembangan Pondok Pesantren Nurul Iman yang lebih berorientasi pada kepentingan ukhrawi dan kemuliaan akhlak para santri. Dan untuk mewujudkannya, Pondok Pesantren Nurul Iman sejak dulu sangat protektif terhadap para santri, bahkan hingga sekarang Pondok Pesantren Nurul Iman tidak menerima santri perempuan. Peraturan ini bertujuan agar para santri bisa menjaga hal-hal negatif yang disebabkan adanya santri-santri perempuan, seperti dapat menjaga penglihatan terhadap lawan jenis, menjaga kebersihan hati, dan dapat mengendalikan hawa nafsu.

Keteguhan Pondok Pesantren Nurul Iman memegang orientasinya pada waktu itu mendapat respon positif dari masyarakat, dan menjadikan Pondok Pesantren Nurul Iman sebagai pusat menimba ilmu keislaman di daerah Jambi. Bahkan tercatat bahwa santri-santri Pondok Pesantren Nurul Iman bukan hanya santri yang berasal dari daerah Jambi saja, namun juga dari propinsi-propinsi tetangga, bahkan ada yang berasal dari negara jiran Malaysia. Pondok Pesantren Nurul Iman pada masa itu banyak melahirkan

pada ulama, di Jambi sendiri sejumlah pejabat dan rektor perguruan tinggi terkemuka merupakan alumni Pondok Pesantren Nurul Iman, sedangkan di Malaysia alumninya pernah menjadi Mufti dan imam besar di era tahun 1955.

Menyadari hal itulah, sebagaimana yang dijelaskan oleh salah seorang guru senior di atas, maka pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman ingin merubah orientasi yang dipegang teguh selama ini, guna menjawab tantangan zaman.

Selain itu, masih menurut Guru H. A. Tarmizi Ibrahim, untuk mencapai semua tujuan itu, rencananya Pondok Pesantren Nurul Iman akan mengundang seluruh alumni yang ada di Provinsi Jambi dan daerah lainnya guna mengadakan musyawarah akbar untuk dapat bersama-sama memikirkan bagaimana strategi Pondok Pesantren Nurul Iman ke depan. Kegiatan ini akan dilaksanakan bertepatan dengan acara memperingati 100 tahun lahirnya Pondok Pesantren Nurul Iman. (Wawancara, Guru H. A. Tarmizi Ibrahim, 2 Nopember 2009).

Sedangkan dalam usaha pensosialisasian visi dan misi Pondok Pesantren Nurul Iman, pimpinan pesantren dibantu oleh majelis guru terus berusaha mensosialisasikannya kepada seluruh elemen pesantren, wali santri, dan masyarakat sekitar. Agar kesan “kolot” yang sudah terlanjur melekat pada pesantren ini bisa berubah menjadi sebuah kepercayaan terhadap pesantren sebagaimana yang pernah dicapai oleh pesantren di masa-masa kejayaannya dulu.

## 2) Pengorganisasian

Dubrin dalam Wursanto mengatakan bahwa *organizing* atau pengorganisasian adalah suatu proses pengorganisasian terhadap semua sumber daya manusia dan sumber daya fisik sesuai dengan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk di dalamnya pembagian tugas, pembagian kerja sesuai dengan job dan tugas serta menentukan otoritas yang berhubungan. Dan dapat juga dirumuskan sebagai suatu kegiatan mengadakan pembagian tugas/pekerjaan dan wewenang (G. Wursanto, 1986: 100).

Pondok Pesantren Nurul Iman sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berada di bawah Yayasan Nurul Iman terdiri atas struktur kepengurusan yayasan dan struktur kepengurusan pondok pesantren.

Pembentukan struktur kepengurusan ini semuanya dilakukan secara musyawarah mufakat. Dalam musyawarah tersebut, para pengurus yang terpilih ditunjuk berdasarkan usulan dari Mudir yang kemudian disetujui oleh para peserta rapat secara aklamasi. Proses ini juga tidak berlangsung alot, karena memang para peserta rapat rata-rata telah mengetahui kemampuan masing-masing dari pengurus yang ditunjuk.

Setelah struktur kepengurusan yayasan dan kepengurusan pondok pesantren terbentuk, para pengurus telah mengetahui *job description* mereka masing-masing. Namun dalam pelaksanaannya, kepengurusan ini bukanlah kepengurusan yang berdiri sendiri, namun segala sesuatu yang berhubungan dengan pondok pesantren biasanya dikerjakan secara

bersama-sama.

Kerjasama ini terbentuk karena dilandasi oleh kuatnya rasa kebersamaan dan persaudaraan yang mengikat di antara mereka. Bentuk kerjasama ini tidak lepas dari peranan Mudir yang selalu dekat dengan para pengurus, sehingga hubungan di antara mereka lebih terkesan sebagai hubungan informal, ketimbang hubungan antara atasan dan bawahan.

### **3) Pengambilan Keputusan**

Pondok Pesantren Nurul Iman merupakan sebuah pesantren yang sangat menjunjung tinggi musyawarah, hal ini tergambar dari sikap Kyai sebagai pimpinan pesantren, meskipun secara otoritas pesantren beliau mempunyai wewenang penuh dalam pengambilan sebuah keputusan, namun beliau tetap menganggap bahwa majelis guru yang memiliki wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan. Hasil keputusan majelis diambil berdasarkan musyawarah yang wajib dipatuhi, baik oleh guru, santri maupun orang tua santri. Pengambilan keputusan oleh Majelis Guru harus terlebih dahulu disampaikan kepada Kyai. Dengan persetujuan Kyai, suatu pengambilan keputusan oleh Majelis Guru dapat disahkan.

Kyai juga seringkali menggunakan forum Majelis Guru untuk mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi. Permasalahan yang dikemukakan oleh Mudir tidak jarang bersifat rutin, padahal dia sendiri sebenarnya mempunyai kewenangan mengambil keputusan tanpa harus meminta pendapat Majelis Guru. Dengan bermusyawarah sambil bersilaturrehmi, hampir semua permasalahan dipecahkan bersama dalam



majelis ini.

Begitu juga pada saat-saat tertentu, bila guru mendapat masalah, maka permasalahan langsung dikemukakan kepada Kyai. Pertemuan itu bersifat informal, permasalahan yang dikemukakan pada pertemuan itu biasanya mengenai proses pembelajaran dan menyangkut keadaan Pondok Pesantren Nurul Iman. Bila terdapat masalah di luar tugas rutin, Kyai memberitahukan kepada anggota Majelis Guru untuk hadir pada waktu yang telah ditentukan tanpa undangan tertulis. Guru yang kebetulan hadir diharapkan memberitahu guru yang tidak hadir. Pertemuan seperti ini dilakukan dalam suatu majelis yang dipimpin langsung oleh Kyai. Suasana silaturahmi di surau atau masjid, “duduk sama rendah, berdiri sama tinggi”, nampaknya merupakan kesan pergaulan sehari-hari dalam Majelis Guru. Kyai pun lebih menunjukkan sebagai sesama guru yang merumuskan pandangan Majelis Guru, ketimbang sebagai seseorang yang memiliki kewenangan melebihi dari yang lain.

## **b. Pondok Pesantren As'ad**

### **1) Proses Penentuan dan Sosialisasi Visi dan Misi Pesantren**

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan, dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi. Visi dan misi merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam proses kepemimpinan. Perencanaan yang baik misalnya, harus mengandung

beberapa komponen di antaranya adalah visi dan misi yang memberikan arah dan sekaligus motivasi serta kekuatan gerak bagi seluruh komponen yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan organisasi (Marno dan Supriyatno, 2008: 55).

Proses penentuan visi dan misi di Pondok Pesantren As'ad dilakukan dengan pertama-tama menentukan visi terlebih dahulu yang kemudian visi ini dituangkan dalam misi, yaitu program-program dan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan visi tersebut.

Menurut salah seorang guru senior, bahwa penentuan visi dan misi Pondok Pesantren As'ad, ditentukan oleh pimpinan pondok dengan terlebih dahulu meminta pandangan dari para pengurus yayasan dan majelis guru, walaupun itu hanyalah merupakan proses "legitimasi" atas pemikiran pimpinan. Dan visi misi yang dirumuskan tidak meninggalkan visi dan misi yang telah dirumuskan oleh pendiri pondok pesantren (Wawancara, Guru Sirojuddin HM, 9 Nopember 2009).

Hal ini terlihat dari sosialisasi visi dan misi itu sendiri, meskipun visi dan misi pondok pesantren yang baru telah di rumuskan, namun visi dan misi hasil rumusan pendiri pondok pesantren lebih disosialisasikan dalam masyarakat pesantren As'ad. Di mana bentuk sosialisasi yang dilakukan oleh pondok pesantren As'ad dalam bentuk kewajiban setiap komponen di pesantren ini untuk hafal lagu Mars As'ad yang diciptakan oleh pendiri Pondok Pesantren As'ad KH. Qodir Ibrahim, dan lagu ini

dinyanyikan setiap hari ketika akan memasuki kelas di pagi hari sebelum memulai proses pembelajaran.

Berikut bait-bait lagu Mars As'ad, yang dijadikan oleh pendiri pondok sebagai visi dan misi pesantren.

#### مرس اسعد

- 1 بِسْمِ اللَّهِ الْحَمْدُ لِلَّهِ صَلَّى وَسَلَّمَ عَلَى مُحَمَّدٍ  
يَا اللَّهُ بَارِكْ لِمَدْرَسَةِ اسْعَدٍ وَأَنْزِلْ رَحْمَةً عَلَيْهَا
- 2 وَيَسِّرْ كُلَّ أَمْرٍ هَا نَوَّرْ أَبْصَارُ مُتَعَلِّمِيهَا  
وَاطْلِقْ كُلَّ أَلْسِنَتِهِمْ وَأَسْرَحْ كُلَّ أَصْدُورِهِمْ
- 3 وَاسْتَعْمِلْ كُلَّ أَجْسَامِهِمْ وَأَحْسِنْ كُلَّ أَخْلَاقِهِمْ  
وَاجْعَلْ كُلَّهُمْ عُلَمَاءَ عَامِلِينَ مُتَّقِينَ صَالِحِينَ مُرْشِدِينَ مُهْتَدِينَ
- 4 أُسِّسَتْ فِي عَامِ بَسْبَعِينَ ثَلَاثَ مِائَةٍ وَبَعْدَ أَلْفٍ  
صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى حَبِيبِنَا وَالْحَمْدُ لِلَّهِ خِتَامَ دُعَائِنَا

Artinya:

1. Dengan nama Allah dan Syukur pada-Nya, shalawat beserta salam atas Nabi Muhammad SAW, Ya Allah berilah berkat kepada Pondok Pesantren As'ad serta turunkanlah rahmat padanya.
2. Ya Allah, permudahlah segala urusannya, terangilah penglihatan yang menuntut ilmu dengannya, perlancarlah segala ucapan bagi mereka, dan lapangkanlah dada mereka.
3. Ya Allah, berikanlah kesehatan kepada yang menuntut ilmu padanya, baguskanlah semua akhlak-akhlak mereka, dan jadikanlah semua mereka menjadi ulama yang mengamalkan ilmunya, orang yang bertakwa, sholeh, orang yang memberi petunjuk dan diberi petunjuk.
4. Madrasah ini dibangun pada tahun 1370 H, shalawat dan salam teruntuk kepada kekasih kami Muhammad, dan segala puji bagi Allah, selesailah do'a kami.

Diciptakan oleh KH. Qodir Ibrahim pendiri PP. As'ad tahun 1951.

(Dokumentasi PP. As'ad, 2009)

Berdasarkan bait-bait mars As'ad di atas, maka visi yang terkandung di dalamnya adalah “Membentuk santri yang berakhlakul karimah, berilmu, bertakwa, sholeh, dan dapat memberikan petunjuk kepada orang lain (menjadi ulama)”.

Jika di bandingkan dengan visi yang dirumuskan oleh pimpinan Pondok Pesantren As'ad sekarang, yaitu: “Berpartisipasi dalam mencerdaskan anak bangsa berdasarkan Iman dan Taqwa serta Berbudaya Islami”.

Dengan demikian, sebenarnya kedua visi tersebut tidak jauh berbeda, hanya saja pada visi yang baru ini telah diimprovisasi oleh pimpinan sekarang yang disesuaikan dengan kondisi zaman. Karena itulah, menurut pimpinan Pondok Pesantren As'ad KH. M. Nadjmi Qodir, bahwa sosialisasi visi dan misi Pondok Pesantren As'ad cukup dengan mewajibkan seluruh komponen pesantren untuk menghafal dan melantunkan Mars As'ad, sebab pada dasarnya visi dan misi yang ada sekarang tetap mengacu pada visi dan misi yang lama. (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10 Nopember 2009)

## **2) Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud satu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap pengorganisasian ini, dilakukan pengaturan dan pembagian tugas-tugas pada seluruh anggota atau pengelola pondok pesantren untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

Proses pengorganisasian atau pembentukan struktur pengurus di Pondok Pesantren As'ad, sebagaimana di kemukakan oleh salah seorang pengurus yayasan, bahwa biasanya tugas dibagi secara lisan oleh Kyai dan

disampaikan dalam suatu pertemuan yang biasanya dihadiri oleh Kyai dan majelis guru. (Wawancara, Guru H. Yahya Qodir, 9 Nopember 2009)

Berdasarkan pernyataan di atas, terlihat bahwa dominasi Kyai masih sangat kental, karena memang pola kepemimpinan di Pondok Pesantren As'ad masih kokoh dengan kepemimpinan kharismatik dan hirarkhi kekuasaan yang berpusat pada satu orang Kyai.

Menurut KH. M. Nadjmi Qodir, pembagian tugas seperti pembagian tugas mengajar, mengatur ketertiban dan keamanan lingkungan pondok pesantren, mengontrol kegiatan santri dan lain-lain didasarkan pada beberapa pertimbangan, seperti senioritas para guru, penguasaan bidang ilmu tertentu, pengabdian, dan keikhlasan para guru-guru tersebut. (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10 Nopember 2009).

Apa yang diungkapkan oleh pimpinan Pondok Pesantren As'ad di atas, otoritas Kyai dalam pengorganisasian dan pembagian tugas telah didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu, selain masukan-masukan diberikan oleh majelis guru.

### **3) Pengambilan Keputusan**

Pembuatan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari peran seorang pimpinan pesantren. Karena semua hasil keputusan akan menjadi acuan berpikir, bersikap dan berbuat komunitas pesantren.

Proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren As'ad diungkapkan oleh pimpinan pesantren, bahwa:

“Pengambilan keputusan yang kami lakukan di pesantren ini kami ambil secara musyawarah dengan melibatkan para guru/ustadz, karena para guru merupakan ujung tombak pendidikan pesantren. Selain itu, ada beberapa alasan mengapa saya melibatkan guru dalam pengambilan setiap keputusan. *Pertama*, agar terjalin komunikasi antara saya dan para guru, agar kualitas keputusan yang diambil bisa lebih baik. *Kedua*, keterlibatan para guru akan dapat meningkatkan kinerja mereka di pesantren ini, karena mereka merasa dihargai. Dan *ketiga*, keterlibatan para guru diharapkan akan dapat mendorong profesionalisme dan demokratisasi di pesantren ini” (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10 Nopember 2009).

Berdasarkan apa yang diungkapkan oleh pimpinan Pondok Pesantren As’ad di atas, dapat diketahui bahwa model pengambilan keputusan di Pondok Pesantren As’ad adalah pengambilan keputusan partisipatif, karena secara operasional pengambilan keputusan melibatkan para guru dalam pembuatan keputusan tentang hal-hal yang mempengaruhi aktivitas atau tugas pekerjaan mereka di pesantren.

### **c. Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah**

#### **a) Proses Penentuan dan Sosialisasi Visi dan Misi Pesantren**

Proses perumusan dan penentuan visi dan misi pondok pesantren sangat mempengaruhi arah dan tujuan guna kelangsungan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan ke depan. Dan peran pimpinan pesantren harus dapat memastikan bahwa suatu sistem bergerak dalam arah yang sama dalam mewujudkan visi dan misi, karena tugas dan tanggung jawab mewujudkan visi dan misi ini bukan hanya berada di



pundak pimpinan pondok pesantren, namun juga merupakan tugas dan tanggung jawab semua elemen masyarakat pesantren.

Sebagaimana telah diketahui bahwa visi Pondok Pesantren Karya Pembangunan al-Hidayah adalah: "mewujudkan pondok pesantren yang kompetitif sebagai lembaga transformasi nilai-nilai agama Islam, ilmu pengetahuan dan teknologi". Sedangkan misinya adalah "mencetak santri yang berilmu, beramal, bertaqwa dan terampil". (Dokumentasi, PKP al-Hidayah, 2009).

Perumusan dan penentuan visi dan misi ini menurut Direktur PKP Al-Hidayah dirumuskan berdasarkan berbagai masukan dari para majelis guru dan pengurus PKP Al-Hidayah sendiri dengan tetap mengacu pada nilai-nilai Islam dan tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap keluaran pesantren (Wawancara, KH. Hasan Kasim, 16 Nopember 2009).

Guna mewujudkan visi dan misi secara maksimal, maka visi dan misi tersebut harus terlebih dahulu tersosialisasi dengan baik pada setiap elemen pesantren. Mereka harus memahami dan mengimplementasikan dengan baik visi dan misi pesantren, agar pencapaian yang diinginkan dapat diperoleh secara maksimal.

Berbagai usaha sosialisasi visi dan misi telah dilakukan oleh pimpinan PKP Al-Hidayah, di antaranya dengan menulis visi dan misi di salah satu dinding bangunan pondok pesantren dengan huruf yang besar, sehingga visi dan misi terlihat dengan jelas, dan setiap elemen masyarakat pesantren dapat membacanya dan mengetahuinya. Selain itu, pada setiap

moment baik itu pertemuan atau rapat dengan para majelis guru, wali santri, maupun pada saat ada kegiatan yang diselenggarakan di PKP Al-Hidayah, pimpinan pondok selalu mengingatkan kembali tentang visi dan misi pondok pesantren, dan meminta semua pihak di pondok pesantren untuk turut merealisasikan visi dan misi tersebut. (Wawancara, Ust. H. A. Syaukani, 17 Nopember 2009).

Dengan demikian, pimpinan PKP Al-Hidayah sangat menyadari akan pentingnya sosialisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan dan disepakati bersama sebagai sebuah “mantera sakti” yang akan memicu semangat dan pergerakan pesantren ke depan.

#### **b) Pengorganisasian**

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan tadi. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan masing-masing anggota organisasi. Pengorganisasian mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang dibagi itu dapat dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakannya saja, tetapi menurut aturan pengembangan terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan di sepakati. Tiap-tiap orang harus mengetahui tugas masing-masing sehingga tumpang tindih yang tidak perlu dapat dihindarkan. Di samping itu dalam menjalankan tugas pendidikan, pengaturan waktu merupakan hal yang penting. Ada kegiatan

yang harus didahulukan, ada yang harus dilakukan kemudian, dan ada pula yang harus dikerjakan secara bersama-sama.

Pengorganisasian di pesantren merupakan keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang (guru dan personel pesantren lainnya) serta mengalokasikan prasarana dan sarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai mutu pendidikan yang lebih baik, termasuk di dalamnya kegiatan penetapan tugas dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan tersebut.

### **c) Pengambilan Keputusan**

Seorang pemimpin sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pimpinan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, jika pimpinan tidak dapat membuat keputusan, dia tidak dapat dikatakan sebagai pimpinan yang baik.

Pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah, dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yaitu keputusan yang bersifat intern dan ekstern. Keputusan yang bersifat intern merupakan segala keputusan yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan yang bersifat operasional pondok pesantren sehari-hari, seperti pembinaan, pembelajaran, dan pengembangan santri. Sedangkan keputusan yang bersifat ekstern merupakan segala keputusan yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan pondok pesantren terhadap hubungan pesantren

dengan masyarakat dan pemerintah (KH. Hasan Kasim, 14 September 2009).

Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa pondok pesantren ini merupakan lembaga pendidikan Islam yang didirikan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jambi. Jadi, tidak mengherankan kalau pengambil kebijakan tertinggi di pondok pesantren ini berada di tangan Pemda Provinsi Jambi. Namun tidak semua kebijakan-kebijakan tersebut diputuskan oleh pihak Pemda, seperti kebijakan terhadap operasional pondok pesantren tetap diputuskan dan dirumuskan oleh pihak pondok pesantren sendiri.

Keputusan-keputusan yang menjadi hak prerogatif Pemda antara lain adalah penunjukkan dan penggantian pimpinan pondok pesantren, serta kebijakan tentang pendanaan pondok pesantren. Kentalnya peran Pemda Provinsi dalam penunjukkan pimpinan pondok pesantren. Terbukti dari mekanisme pemilihan Direktur sekarang yang tidak mengikuti mekanisme yang selama ini dilakukan. Begitu juga dengan para pimpinan yang berada di bawah Direktur, seperti Kepala Madrasah Ibtidaiyah hingga Aliyah, semuanya berada di bawah wewenang Pemda Provinsi. (Wawancara, Ust. H. Satria Bachman, 17 Nopember 2009).

Peran Pemda dalam penentuan Direktur Pondok dirasakan cukup beralasan, karena Pondok Karya Pembangunan al-Hidayah merupakan milik Pemda Provinsi Jambi, dan menurut keterangan Direktur, kenyataan tersebut pada satu sisi justru membanggakan karena hanya Pemda Provinsi

Jambi satu-satunya Pemda di Indonesia yang memiliki pondok pesantren. Walaupun pada sisi lain sebenarnya agak membatasi otonomi kepemimpinan pondok.

Proses pengambilan keputusan yang menjadi wewenang pimpinan Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah, menurut keterangan dari salah seorang guru, bahwa:

“Meskipun Direktur atau pimpinan mempunyai wewenang penuh dalam setiap pengambilan keputusan, namun beliau sangat demokratis, di mana beliau selalu menyertakan para majelis guru dan pengurus lainnya untuk bersama-sama bermusyawarah untuk mengambil suatu keputusan. Hal ini menurut beliau, agar apapun keputusan yang diambil nantinya akan dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan secara bersama-sama” (Wawancara, Ust. H. Abdullah Hasyim, 19 Nopember 2009).

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat dilihat bahwa pengambilan keputusan di PKP Al-Hidayah dilakukan secara musyawarah antara pimpinan, majelis guru dan pengurus pondok pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah telah dilakukan secara demokratis.

#### **4. Peran Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren Kota Jambi di Tengah Masyarakat**

##### **a. Pondok Pesantren Nurul Iman**

##### **1) Kehidupan Sosial Kyai**

Selama ini, mungkin kita hanya melihat Kyai dan profesor sebagai dua sosok figur yang berbeda, baik di kalangan masyarakat

umum maupun di kalangan masyarakat intelektual. Apalagi jika dikaitkan dengan di mana kedua tokoh tersebut mengabdikan dirinya kepada masyarakat, Kyai di pesantren, sedangkan profesor di perguruan tinggi.

Kemudian, dalam pada itu, Kyai lebih dikenal dengan atau sebagai tokoh agama yang tentu saja sangat menguasai ilmu-ilmu keislaman yang berkembang dan memang sudah menjadi keharusan bagi seorang Kyai untuk menguasainya. Sedangkan profesor lebih dikenal sebagai seorang tokoh intelektual yang juga mempunyai keilmuan yang mendalam di bidang keilmuannya. Hanya saja, jika Kyai merupakan gelar atau titel yang diperoleh dari masyarakat langsung. Namun, tidak hanya disebabkan karena kedalaman keilmuan saja ia memperoleh gelar tersebut. Tetapi, ia mendapat gelar itu juga dikarenakan kesabarannya dalam mengasuh dan membina umat. Dan, tentunya moral juga dipertanggungjawabkan. Jadi, jika bisa dikatakan, gelar atau titel Kyai didapatkan dari dan oleh masyarakat langsung karena perannya dalam membina dan membawa masyarakat suatu pedesaan dari yang tidak baik menjadi baik, dari yang tidak bermoral menjadi bermoral.

Sehingga dengan demikian, gelar Kyai tidak semata-mata disebabkan oleh kedalaman ilmu yang dimilikinya. Tetapi, secara moral dan tanggung jawab seorang Kyai memang lebih besar daripada seorang profesor. Karena, sudah menjadi tugas dan tanggung jawab



Kyai untuk menjadi tokoh masyarakat yang disegani, dihormati dan dikagumi. Atau pendeknya, Kyai mempunyai tugas tidak hanya semata-mata urusan duniawi, tetapi, ia mempunyai tanggung jawab untuk dapat membimbing masyarakat ke jalan ukhrawi (agama). Agar masyarakat tersebut nantinya bisa menyeimbangkan antara keperluan duniawi dan ukhrawi.

Prof. Dr. K.H. Sulaiman Abdullah adalah sosok Kyai yang juga profesor, tentu saja tanggung jawabnya jauh lebih besar dari pada seorang yang hanya memiliki salah satu title tersebut. Dalam perjalanan hidupnya, beliau menunjukkan kiprah dan perannya dalam perkembangan agama Islam di daerah Jambi. Sebagai Kyai, beliau berperan sebagai penjaga moral masyarakat dengan menggunakan berbagai otoritas di berbagai lembaga keislaman di Jambi. Sebagai Profesor, beliau pernah menjabat sebagai Anggota DPRD Kota Jambi selama 2 periode, Rektor IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Dan sebagai Kyai, selain sebagai pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman, beliau sekarang juga menjabat sebagai Ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Provinsi Jambi.

Melalui jabatan dan wewenang yang dipegang, beliau telah berkiprah dalam mengabdikan dirinya untuk sosial keagamaan maupun pemerintahan. Hal ini ditandai dengan banyaknya undangan-undangan yang dihadapinya baik sebagai penceramah, pemateri di seminar-seminar regional maupun nasional sampai pada orang-orang yang

datang meminta bimbingan agama maupun fatwa-fatwa masalah hukum Islam maupun hukum pemerintahan.

## 2) Hubungan Kyai dengan Masyarakat

Hubungan Kyai dengan masyarakat memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pondok pesantren yang diasuhnya. Hubungan ini dapat dijalin dalam berbagai bentuk yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat. Karena tingkat eratnya hubungan Kyai dengan masyarakat dapat diukur penerimaan masyarakat yang positif terhadap keberadaan pondok pesantren dan pimpinannya, majelis guru dan santri-santrinya.

Bukti eratnya hubungan Kyai dengan masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman dapat dilihat dengan banyaknya sumbangsih masyarakat terhadap Pondok Pesantren Nurul Iman, baik yang bersifat materil maupun sumbangan tenaga, masukan konstruktif terhadap kemajuan pesantren, dan tingginya peran serta masyarakat dalam ikut menjaga keamanan dan ketentraman kehidupan pesantren dalam menjalankan aktivitas kesehariannya.

Di samping itu, peranan Kyai terhadap masyarakat sekitar adalah memberikan bimbingan keagamaan dengan cara memberikan waktu dan tempat untuk masyarakat dapat datang ke pondok pesantren mendengarkan wejangan-wejangan dan ceramah agama dalam rangka pengisian rohani masyarakat terhadap ajaran agama Islam, maupun

tentang bagaimana melakukan hubungan sosial kemasyarakatan secara Islami.

Bagi masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman, sosok Kyai dengan pribadi yang melekat pada dirinya yang dihiasi dengan akhlakul karimah merupakan figur yang sangat dihormati. Sehingga apapun gerak-gerik yang dilakukan oleh Kyai dijadikan sebagai tauladan bagi masyarakat sekitar. Dengan demikian, legalitas otorita yang dimiliki oleh Kyai merupakan otorita kharismatik yang muncul dari kharisma pribadinya.

#### **b. Pondok Pesantren As'ad**

##### **1) Kehidupan Sosial Kyai**

KH. M. Nadjmi Qodir adalah seorang sosok yang agamis, baik dalam kehidupan keluarga, pondok pesantren, maupun dalam kehidupan masyarakat. Walaupun KH. M. Nadjmi Qodir tidak berlatar belakang pendidikan pesantren, namun sebagai seorang Kyai yang memimpin pondok pesantren, ia berperan dalam kehidupan masyarakat, khususnya masyarakat Jambi. Kiprah KH. M. Nadjmi Qodir dalam kehidupan sosial kemasyarakatan di Provinsi Jambi adalah beliau pernah menjabat sebagai Ketua Nahdhatul Ulama (NU) Provinsi Jambi selama 2 periode, dan menjabat sebagai anggota DPRD Provinsi Jambi selama 3 periode.

Kiprah KH. M. Nadjmi Qodir dalam perpolitikan di Provinsi Jambi yaitu dengan tujuan menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*, dalam pengertian yang seluas-luasnya, yaitu mengawasi dan mengevaluasi bagaimana kehidupan politikus dan pemerintahan dalam melaksanakan program pembangunan daerah Jambi.

Dalam pandangan beliau, konsep *amar ma'ruf nahi munkar* memiliki peranan yang sangat signifikan, karena dalam kenyataannya, tatanan sosial politik banyak yang tidak sejalan dengan ajaran agama. Mereka bertindak semaunya tanpa memperdulikan terhadap kepentingan dan kesejahteraan rakyat. Sejauh pengamatan beliau, misi *amar ma'ruf dan nahi munkar* dilakukan secara optimal. Dengan melibatkan diri dalam politik, beliau dapat mengidealisasikan akan terkontrolnya perilaku kekuasaan yang sewenang-wenang dan menyimpang dari aturan moral, hukum, ataupun aturan agama. (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10 Nopember 2009).

Keterlibatan beliau dalam partai politik maupun dalam organisasi sosial keagamaan, bukan berarti beliau meninggalkan dunia pesantren, justru lewat partai politik beliau nilai memiliki kaitan erat dengan pengembangan dan dinamika pesantren. Hal ini dibuktikan dengan kenyataan besarnya perhatian yang diberikan oleh berbagai pihak dalam konstelasi politik terhadap dunia pesantren. Ketika beliau menerjuni dunia politik dan organisasi sosial keagamaan, tidak banyak dari aktivitas Pondok Pesantren As'ad yang terganggu, semua berjalan

secara lancar, sebagaimana biasanya. Hal ini disebabkan karena Pondok Pesantren As'ad telah memiliki manajemen yang cukup baik. Dengan demikian, menurut beliau dengan peran ganda yang beliau lakukan baik sebagai pimpinan pondok pesantren maupun terlibat dalam dunia politik maupun organisasi sosial keagamaan, tidak banyak dampak negatifnya, justru keterlibatan beliau dalam politik memberikan kontribusi konkrit bagi kemajuan dunia pondok pesantren, khususnya di Provinsi Jambi.

## **2) Hubungan Kyai dengan Masyarakat**

Hubungan Pesantren As'ad dengan masyarakat tidak dapat dipisahkan mengingat latar pendiriannya yang melibatkan—dan atas dasar aspirasi dan kebutuhan—masyarakat setempat. Posisi Pesantren As'ad yang berada persis di tengah-tengah perkampungan (tempat tinggal) masyarakat sebenarnya sangat strategis dan potensial. Pesantren As'ad memiliki kesempatan untuk menjadi pusat studi keagamaan pada masyarakat sekitar. Secara positif diakui oleh salah seorang warga bahwa animo masyarakat untuk memasukkan anaknya pesantren mengalami peningkatan dan tahun ke tahun (Wawancara, Said Salim Al-Mahdar, 14 Nopember 2009).

Hubungan tersebut menurut salah seorang tokoh masyarakat, lebih dipererat lagi dengan tidak adanya konflik antara pihak pesantren dengan masyarakat. Bahkan dalam acara-acara keagamaan, peran santri dan para pengelola Pesantren As'ad masih sangat dibutuhkan,

misalnya untuk memimpin Tahlilan dan kegiatan keagamaan lainnya (Wawancara, H. Qodir H. Hasan, 13 Nopember 2009). Fungsi Pesantren sebagai sebuah *event organizer* (penggagas acara) bagi kegiatan ke-Islaman memang diakui oleh sejumlah masyarakat yang menganggap bahwa peran-peran tersebut masih sangat signifikan hingga saat sekarang ini.

Hubungan yang erat ini tentu saja tidak lepas dari peran Kyai yang masih mendapat tempat di masyarakat, meskipun peran tersebut telah berkurang. Ini disebabkan karena kesibukan sang Kyai sebagai anggota dewan, sehingga kesempatannya untuk berbaur dengan masyarakat tersita oleh kegiatan tersebut.

Menurut beliau, ketika ada undangan dari masyarakat beliau sedapat mungkin berusaha untuk memenuhinya, sebagaimana hasil wawancara dengan KH. M. Nadjmi Qodir, bahwa:

“Di sela-sela kesibukan saya, kalau ada masyarakat yang mengundang saya dalam rangka sedekahan atau acara-acara besar keagamaan sedapat mungkin saya untuk menyempatkan diri hadir, kecuali kalau memang kesibukan itu tidak dapat saya tinggalkan, tapi saya selalu meminta para pengurus pondok untuk mewakili saya untuk memenuhi undangan tersebut” (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10 Nopember 2009).

Pernyataan di atas ini kemudian penulis konfirmasi kepada beberapa orang masyarakat di sekitar Pondok Pesantren As'ad, mereka rata-rata berkomentar senada. Berikut petikan wawancara dari salah seorang masyarakat:



“Memang beliau selalu hadir ketika ada undangan sedekahan dari kami, tapi itu dulu, sekarang setelah beliau menjadi anggota DPRD beliau jarang sekali untuk dapat hadir, dan beliau mengutus para pengurus pondok untuk mewakili beliau. Kami memaklumi keadaan beliau yang sangat sibuk karena tidak hanya mengurus pondok, tapi juga mengurus masalah-masalah lain di gedung DPRD” (Wawancara, M. Somad, 13 Nopember 2009).

Pernyataan masyarakat ini semakin memperjelas bahwa peran Kyai di masyarakat sudah mulai berkurang, tapi peran Pondok Pesantren As'ad secara keseluruhan tetap terjaga, karena para pengurus pondok selalu berusaha untuk menggantikan peran sang Kyai di masyarakat. Karena memang pada dasarnya antara kyai dan pondok pesantren sebenarnya sudah dipandang sebagai satu kesatuan, dalam artian kyai tidak lagi dipandang sebagai seorang individu, namun keseluruhan dari pesantren. Oleh karena itu, dalam menyikapi hal ini pihak pondok pesantren As'ad juga sudah sejak lama memberikan otoritas kepada ustadz-ustadz senior untuk menyelenggarakan pengajian-pengajian rutin di beberapa masjid/langgar di sekitar pondok pesantren. Hal inilah yang menyebabkan hubungan antara pondok pesantren As'ad dengan masyarakat terus terjalin secara harmonis.

### **c. Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah**

#### **1) Kehidupan Sosial Kyai**

H. Hasan Kasim yang merupakan Direktur atau pimpinan Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah yang kedelapan

adalah sosok pimpinan yang lebih tepat kalau dikatakan sebagai seorang birokrat ketimbang sebagai Kyai. Hal ini dapat dilihat dari perjalanan karier beliau sebelum menjabat sebagai Direktur PKP Al-Hidayah. Beliau adalah mantan staf ahli Gubernur Provinsi Jambi Bidang Hubungan Masyarakat (HUMAS), dan sebelum mengakhiri jabatan sebagai staf ahli beliau pernah dipercaya oleh Pemda Provinsi Jambi sebagai Kepala Kantor Kesbanglinmas dan Kebangsaan Provinsi Jambi, Kepala Balitbangda Provinsi Jambi, Sekda Kabupaten Muaro Jambi, dan Assisten I dan II Pemda Provinsi Jambi. (Wawancara, Ust. H. Misbahul Wathon, 19 Nopember 2009).

Dalam perjalanan karier beliau, sosoknya dikenal sebagai seorang yang kharismatik, agamis, dan paham tentang kehidupan sosial kemasyarakatan. Pada waktu menjabat sebagai birokrat, beliau sering diundang untuk mengisi berbagai even acara seperti seminar, lokakarya, pelatihan-pelatihan, dan lain-lain, baik yang berskala regional maupun nasional. Selain itu, beliau juga sering dipercaya oleh Gubernur untuk mewakilinya dalam mengisi berbagai acara yang seharusnya diisi oleh Bapak Gubernur. Pada sisi lain, beliau juga ditunjuk oleh Bapak Gubernur sebagai juru bicara dalam mengatasi berbagai hal yang terjadi di Pemda Provinsi Jambi.

Pada akhir kariernya di Pemda Provinsi Jambi yang pada saat ini beliau telah pensiun dari PNS, beliau ditunjuk oleh Pemda Provinsi

Jambi sebagai Direktur Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah hingga saat ini.

## **2) Hubungan Kyai dengan Masyarakat**

Setelah KH. Hasan Kasim ditunjuk sebagai pimpinan Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah, maka konsentrasi pemikiran dan tenaga beliau curahkan untuk kelangsungan dan kemajuan pondok pesantren. Hal ini ditandai dengan banyaknya waktu beliau dihabiskan untuk memikirkan tentang pengembangan pondok pesantren ke depan, dengan cara melakukan berbagai kerjasama dengan seluruh majelis guru maupun masyarakat sekitar pondok pesantren.

Salah satu bentuk hubungan yang beliau lakukan dengan masyarakat adalah dengan cara mengundang seluruh elemen dan tokoh masyarakat sekitar pondok pesantren hingga luar pondok pesantren untuk dapat ikut memberikan sumbangan pemikiran yang bersifat konstruktif dalam rangka memajukan Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah supaya menjadi pondok pesantren modern, khususnya di wilayah Provinsi Jambi.

Di samping itu, beliau melakukan terobosan keluar untuk mencari dukungan dari pihak luar, baik instansi pemerintah maupun swasta, baik yang berupa dukungan dana maupun fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh santri di PKP Al-Hidayah (Wawancara, Ust. Husin, 19 Nopember 2009).

Bentuk nyata hubungan Kyai dengan masyarakat sekitar pondok pesantren adalah dengan senantiasa mengutus para guru dan santri untuk mengisi acara keagamaan di masyarakat, baik PHBI, acara pernikahan, maupun untuk menyelenggarakan pengurusan jenazah masyarakat, dan berbagai acara lainnya yang diadakan oleh masyarakat, asalkan yang bersifat agamis dan positif (Wawancara, Ust. Andi Bunwir, 21 Nopember 2009).

## **B. Pembahasan Penelitian**

### **1. Sistem Pemilihan Pimpinan Ideal di Pondok Pesantren Kota Jambi**

Islam bukan hanya merupakan sistem kepercayaan (*'aqidah*) dan sistem ibadah (*ubudiyah*) semata, tetapi juga sistem kemasyarakatan. Namun dalam pengungkapan ajaran-ajaran itu terdapat perbedaan antara persoalan *aqidah* dan *ubudiyah* dengan persoalan kemasyarakatan atau politik. Yang *pertama* bersifat detail, sedangkan yang *kedua* pada umumnya hanya berbentuk garis besar atau prinsip-prinsip umum saja. Ini dimaksudkan agar ajaran ajaran islam itu selalu aktual dan kontekstual, selalu relevan kapanpun dan di manapun (*shalih likulli zaman wa makan*). Oleh karena itu, kepemimpinan dalam tradisi Islam merupakan salah satu elemen penting. Sebab tidak akan ada gunanya pelaksanaan suatu sistem apabila tidak ada orang yang memimpin pelaksanaan sistem tersebut.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, dapat diketahui bahwa ada tiga sistem pemilihan pimpinan pada pondok pesantren di Kota Jambi, yaitu:

(1) sistem musyawarah, sistem ini diterapkan pada pondok pesantren Nurul Iman; (2) sistem keturunan (*nasab*), sistem ini dianut pondok pesantren As'ad; dan (3) sistem penunjukkan langsung, sistem ini terjadi di pondok karya pembangunan Al-Hidayah.

Menurut hemat penulis, dari ketiga sistem pemilihan tersebut sistem yang ideal adalah sistem yang diterapkan oleh pondok pesantren Nurul Iman, karena hal ini mendapat banyak dukungan dari tokoh-tokoh di dunia Islam. Hal ini perlu juga di terapkan pada pondok pesantren yang lain, karena pemimpin yang dipilih berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat dari komunitasnya akan berdampak lebih positif terhadap organisasi yang dipimpinya. Sebaliknya, pimpinan yang dipilih tanpa melalui proses musyawarah akan melahirkan ketidakpuasan dari komunitasnya.

Sistem pemilihan pimpinan di pondok pesantren yang masih memegang tradisi dan sistem "*kepemimpinan turun-temurun*" perlu untuk membuka diri agar dapat menerima dan menghargai hak-hak individu dan hak-hak minoritas. Artinya, meskipun seseorang tidak memiliki hubungan darah atau pertalian keluarga, apabila dia memenuhi kriteria dan persyaratan sebagai pimpinan maka dia berhak untuk dipilih sebagai pimpinan pondok pesantren.

## **2. Mengefektifkan Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Kota Jambi.**

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, terlihat bahwa model kepemimpinan yang dianut pada pondok pesantren di Kota Jambi juga terdapat tiga model kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan karismatik, paternalistik-sentralistik, dan birokratik. Ketiga model kepemimpinan tersebut sebenarnya tidak terlepas dari bagaimana sistem pemilihan pimpinan tersebut.

Model kepemimpinan yang dianut oleh kebanyakan pondok pesantren adalah tipe kepemimpinan karismatik-paternalistik, dan jarang sekali yang menganut model kepemimpinan birokratik, hal ini lebih disebabkan oleh latar belakang pendirian pondok pesantren itu sendiri.

Kepemimpinan karismatik kyai di pondok pesantren Nurul Iman ditimbulkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar komunitas pondok pesantren bahwa kyai yang memiliki karismatik biasanya memiliki ilmu agama yang luas dan mumpuni, sehingga itulah yang menjadi daya tarik santri untuk belajar ilmu kepadanya. Namun, sebagaimana yang terjadi di pondok pesantren Nurul Iman, kepemimpinan karismatik yang dimilikinya tidak dibarengi dengan sistem manajemen yang terpadu, bahkan terkesan sistem manajerialnya hanya dijalankan seadanya. Sehingga pondok pesantren Nurul Iman yang dimasa lalunya pernah mencapai zaman keemasan sebagai pondok pesantren terbesar di Jambi, sekarang seakan “hidup segan mati tak mau” karena mulai ditinggalkan oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pondok pesantren. Untuk itu, apabila pondok pesantren Nurul Iman yang



didukung oleh kyai karismatik dapat menjalankan fungsi manajerial yang baik dan terbuka terhadap perubahan zaman serta tuntutan kebutuhan masyarakat, maka tidak menutup kemungkinan masa kejayaannya akan kembali lagi.

Sedangkan model kepemimpinan paternalistik-sentralistik yang dianut oleh pondok pesantren As'ad, peran kyai cenderung dominan dalam menjalankan roda kepemimpinan di pondok pesantren menurut Dhofier (1994) disebabkan karena adanya asumsi bahwa pesantren bisa diibaratkan sebuah kerajaan kecil, di mana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power authority*) dalam kehidupan di lingkungan pesantren. Tidak ada seorang santri atau orang lain yang dapat melawan kekuasaannya kecuali kyai yang lebih besar pengaruhnya. Para santri selalu berpikir bahwa kyai yang dianutnya adalah orang yang memiliki kepercayaan diri tinggi, baik dalam soal pengetahuan agama, kekuasaan dan manajemen pondok pesantren.

Model kepemimpinan paternalistik-sentralistik biasanya menganut prinsip manajemen tertutup dan belum menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara optimal yang mengharuskan pengaturan dan mekanisme kinerja yang baik, perencanaan strategis, akuntabilitas, dan transparansi. Hal ini juga terjadi di pondok pesantren As'ad, di mana sistem manajemennya dijalankan sesuai dengan keinginan dari pimpinan, sedangkan bawahan sering dianggap sebagai seorang anak yang harus selalu diayomi dan diarahkan oleh atasan.

Dari ketiga model kepemimpinan tersebut, tipe kepemimpinan ketiga yang dianut oleh pondok karya pembangunan Al-Hidayah kelihatannya termasuk model kepemimpinan efektif. Karena tipe kepemimpinan birokratik

merupakan model kepemimpinan yang mempunyai sistem manajemen yang rapi dan terencana dengan baik. Model kepemimpinan ini juga lebih terlihat prosedural dan taat aturan, meskipun terkadang manajemennya terkesan berbelit-belit, namun organisasi yang menganut model kepemimpinan ini terlihat lebih teratur dan terarah. Begitu juga dengan pendistribusian tugas, para bawahan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Pengadopsian model kepemimpinan birokratik pada pondok karya pembangunan Al-Hidayah ini tidaklah mengherankan, karena memang pimpinan yang diangkat biasanya berlatar belakang seorang birokrat di pemda provinsi Jambi.

### **3. Efektivitas Kepemimpinan Kyai pada Pondok Pesantren Kota Jambi**

Persoalan yang paling krusial dalam sebuah sistem biasanya menyangkut dengan pola kepemimpinan yang diterapkannya. Akan halnya pesantren-pesantren yang ada di Kota Jambi. Tipe kepemimpinan, sebagaimana yang disebutkan sebelumnya, tampaknya masih ada yang bersifat paternalistik-sentralistik. Dengan kata lain, tipe kepemimpinan masih berpusat pada kyai sebagai pemegang otoritas tertinggi, seperti yang terlihat pada rangkap jabatan yang dipegangnya sebagai mudir dan juga sebagai ketua yayasan, sebagaimana kasus di Pondok Pesantren As'ad.

Kendati harus pula diakui bahwa pimpinan juga telah menerapkan pola manajemen yang mendekati standar ideal. Sebagai contoh untuk masalah tersebut adalah dalam soal pengambilan keputusan di mana dalam hal ini kyai

mengikutsertakan unsur pengurus lainnya. Namun untuk masalah santri, urusannya diserahkan kepada para guru.

Ulasan sekilas tersebut menyiratkan suatu pengertian bahwa sebenarnya manajemen pondok pesantren As'ad dianggap masih tertutup (*close management*). Pola manajemen semacam ini, jelas tidak menguntungkan bagi proses manajemen pendidikan secara keseluruhan. Sebab diakui, bahwa terdapat sejumlah hal yang memungkinkan terjadinya kesimpangsiuran informasi atau justru hal semacam ini akan berpotensi untuk melahirkan sebuah kecurigaan yang akhirnya berujung pada mandulnya sistem akibat ketidakpuasan para guru dan pengurus.

Namun, meskipun demikian, mekanisme manajemen yang dilaksanakan di pondok pesantren As'ad ini tidak menyurutkan motivasi para pengurus dan guru di pondok pesantren ini untuk terus mengabdikan di pondok pesantren ini. Hal ini menurut mereka dilandasi oleh keikhlasan (*lillahita'ala*), dan rata-rata mereka adalah alumni pondok pesantren As'ad sendiri yang merasa berkewajiban untuk membesarkan dan memajukan pondok pesantren mereka. Bahkan menurut data yang penulis peroleh, pondok pesantren As'ad merupakan pondok pesantren yang mempunyai santri paling banyak di antara pesantren-pesantren lain yang ada di Kota Jambi.

Lembaga pendidikan suatu waktu memang mengalami suatu masa keemasan dengan indikator jumlah santri/pelajaran yang masuk dan kesesuaiannya dengan kebutuhan masyarakat. Demikian pula, di beberapa pondok pesantren di Kota Jambi, pada masa-masa awal merupakan tempat

pendidikan masyarakat. Akan tetapi seiring dengan perkembangan dan perubahan zaman, keinginan untuk dapat terus survive di tengah percaturan modern dan global, telah memaksa dunia pendidikan untuk melakukan penyesuaian di sana-sini.

Pondok-pondok pesantren di Kota Jambi, sebagai lembaga pendidikan, tidak dapat dilepaskan dan fenomena semacam ini. Saat penulis melakukan survey dan observasi ke lapangan, didukung dengan berbagai dialog dengan para pengurus, santri, dan masyarakat (terutama PP. Nurul Iman dan As'ad), terlihat bahwa pesantren sudah mengadopsi (dengan sedikit terpaksa) perubahan kurikulum tersebut. Harapannya tentu tidak lain agar santri, selain dengan bekal agama, dapat turut bersaing di pasar global. Tetapi, hingga penelitian ini dilaksanakan, harapan tersebut tampaknya terlalu berlebihan untuk pondok pesantren di Kota Jambi, lantaran ketidaksiapan dan segi Sumber Daya Manusia dan Sumber Dana.

Berdasarkan atas pengamatan penulis, kondisi fisik pondok pesantren di Kota Jambi (kecuali PKP Al-Hidayah), tampaknya berada di bawah standar kenyamanan bagi para santri untuk tinggal dan belajar. Pihak pesantren sangat mengeluhkan minimnya sarana dan prasarana mengajar, seperti buku dan kitab, dan perangkat keras lainnya sangat minim dan kekurangan. Yang paling merasakan ini tentunya adalah para santri itu sendiri.

Selanjutnya, pesantren juga mengalami krisis dalam segi kurikulum yang ada, di mana pesantren ditempatkan pada posisi yang sangat ambigu. Sikap ambiguitas dalam model pendidikan di pesantren terlihat dan tidak

profesionalnya dalam menangani mata pelajaran. Sikap ambiguitas ini, lagi-lagi, karena pondok pesantren di Kota Jambi (PP. Nurul Iman dan As'ad) di satu sisi adalah pesantren salaf. Kurikulumnya sebenarnya sangat diharapkan sebagai reproduksi kultural, yakni mempertahankan mazhab ahlussunnah dan fiqh Syafi'i, namun di sisi lain karena harus menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman dan sistem yang diberlakukan oleh Kementerian Agama sekarang ini, beberapa pondok pesantren di Kota Jambi justru terjebak pada sikap serba salah. Hasilnya adalah para alumni yang tidak memiliki skill keilmuan yang mantap dan serba "tangung."

Oleh karenanya, fenomena dan permasalahan internal pesantren berawal pada kepengurusan yang tidak akuntabel dan tidak berorientasi ke depan. Maksudnya, pihak pesantren tampaknya kurang memiliki semacam *political will* dan sikap pengorbanan yang tinggi. Program yang diterapkan sifatnya hanya jangka pendek dan instan (untuk kepentingan sesaat). Padahal dengan modal kemampuan organisasi dan mobilisasi massa, pihak pesantren mampu *me-manage*-nya menjadi sebuah kekuatan baru untuk membangkitkan kembali aura pesantren tersebut.

#### **4. Peran Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren di tengah masyarakat.**

Berangkat dari penilaian terhadap beberapa aspek kehidupan pesantren yang unik di tengah kehidupan sosial kemasyarakatan, Gusdur untuk semembara memberikan kesimpulan bahwa pesantren adalah sebuah unit subkultur. Subkultur pesantren dapat dilihat dari cara hidup yang dianut,

pandangan hidup dan tata nilai yang diikuti, serta hirarkhi kekuasaan internal yang ditaati sepenuhnya dalam kehidupan pesantren. Ketiga persyaratan minimal inilah yang dinilai Gusdur harus ada dalam kehidupan pesantren sehingga dirasa cukup untuk mengenakan predikat subkultur pada kehidupan pesantren di tengah masyarakat.

Sebagaimana tampak dari lahiriyahnya, pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi umumnya terpisah dari kehidupan sekitarnya. Dalam kompleks terdapat beberapa buah bangunan, syrau atau masjid, rumah pengasuh, asrama santri dan tempat pengajian atau tempat belajar. Dari sisi lahiriyah fisik, pesantren memang terpisah dari kehidupan masyarakat di sekitarnya, namun semangat dan denyut nadi tidak pernah lepas dari konteks sosial kemasyarakatan. Hal inilah yang menjadikan pesantren tetap eksis menempatkan dirinya sebagai basis pertahanan moral melakukan transformasi sosial.

Ini adalah salah satu aspek yang dapat diangkat dari pendidikan pesantren, sehingga dapat dikatakan bahwa; pesantren adalah laboratorium kemasyarakatan. Orang tua yang memsaukan anaknya dalam pendidikan pesantren, selain berharap agar anaknya mendapatkan pendidikan agama yang kuat, pada umumnya juga berharap agar anaknya dapat hidup mandiri dan dapat bersosialisasi sehingga kelak dapat berkiprah dalam kehidupan masyarakat yang sesungguhnya. Demikian pula dengan watak kesederhanaanya, pesantren telah mampu melahirkan sosok lulusan yang siap



berkiprah dan tahan uji menghadapi tantangan dan godaan yang merintanginya dalam menegakan kebenaran.

Kyai dalam masyarakat Islam merupakan salah satu *elit* yang mempunyai kedudukan sangat terhormat dan berpengaruh besar pada perkembangan masyarakat. Kyai menjadi salah satu elit strategis dalam masyarakat karena ketokohnya sebagai figur yang memiliki pengetahuan luas dan mendalam mengenai ajaran Islam. Lebih dari itu, secara teologis ia juga dipandang sebagai sosok pewaris para Nabi (*waratsat al-anbiya*). Tidak mengherankan jika Kyai kemudian menjadi sumber legitimasi dari berbagai keagamaan, tapi juga hampir dalam semua aspek kehidupannya. Pada titik inilah kita dapat melihat peran-peran strategis Kyai, khususnya dalam aspek kehidupan sosial politik di masyarakat.

Selama ini, mungkin kita hanya melihat Kyai dan profesor sebagai dua sosok figur yang berbeda, baik di kalangan masyarakat umum maupun di kalangan masyarakat intelektual. Apalagi jika dikaitkan dengan di mana kedua tokoh tersebut mengabdikan dirinya kepada masyarakat, Kyai di pesantren, sedangkan profesor di perguruan tinggi.

Kemudian, dalam pada itu, Kyai lebih dikenal dengan atau sebagai tokoh agama yang tentu saja sangat menguasai ilmu-ilmu keislaman yang berkembang dan memang sudah menjadi keharusan bagi seorang Kyai untuk menguasainya. Sedangkan profesor lebih dikenal sebagai seorang tokoh intelektual yang juga mempunyai keilmuan yang mendalam di bidang keilmuannya. Hanya saja, jika Kyai merupakan gelar atau title yang diperoleh

dari masyarakat langsung. Namun, tidak hanya disebabkan karena kedalaman keilmuan saja ia memperoleh gelar tersebut. Tetapi, ia mendapat gelar itu juga dikarenakan kesabarannya dalam mengasuh dan membina umat. Dan, tentunya moral juga dipertanggungjawabkan. Jadi, jika bisa dikatakan, gelar atau titel Kyai didapatkan dari dan oleh masyarakat langsung karena peranannya dalam membina dan membawa masyarakat suatu pedesaan dari yang tidak baik menjadi baik, dari yang tidak bermoral menjadi bermoral.

Sehingga dengan demikian, gelar Kyai tidak semata-mata disebabkan oleh kedalaman ilmu yang dimilikinya. Tetapi, secara moral dan tanggung jawab seorang Kyai memang lebih besar daripada seorang profesor. Karena, sudah menjadi tugas dan tanggung jawab Kyai untuk menjadi tokoh masyarakat yang disegani, dihormati dan dikagumi. Atau pendeknya, Kyai mempunyai tugas tidak hanya semata-mata urusan duniawi, tetapi, ia mempunyai tanggung jawab untuk dapat membimbing masyarakat ke jalan ukhrawi (agama). Agar masyarakat tersebut nantinya bisa menyeimbangkan antara keperluan duniawi dan ukhrawi.

Prof. Dr. K.H. Sulaiman Abdullah pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman adalah sosok Kyai yang juga profesor, tentu saja tanggung jawabnya jauh lebih besar dari pada seorang yang hanya memiliki salah satu title tersebut. Dalam perjalanan hidupnya, beliau menunjukkan kiprah dan perannya dalam perkembangan agama Islam di daerah Jambi. Sebagai Kyai, beliau berperan sebagai penjaga moral masyarakat dengan menggunakan berbagai otoritas di berbagai lembaga keislaman di Jambi. Sebagai Profesor, beliau

pernah menjabat sebagai Anggota DPRD Kota Jambi selama 2 periode, Rektor IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Dan sebagai Kyai, selain sebagai pimpinan Pondok Pesantren Nurul Iman, beliau sekarang juga menjabat sebagai Ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Provinsi Jambi.

Melalui jabatan dan wewenang yang dipegang, beliau telah berkiprah dalam mengabdikan dirinya untuk sosial keagamaan maupun pemerintahan. Hal ini ditandai dengan banyaknya undangan-undangan yang dihadapinya baik sebagai penceramah, pemateri di seminar-seminar regional maupun nasional sampai pada orang-orang yang datang meminta bimbingan agama maupun fatwa-fatwa masalah hukum Islam maupun hukum pemerintahan.

Hubungan Kyai dengan masyarakat memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pondok pesantren yang diasuhnya. Hubungan ini dapat dijalin dalam berbagai bentuk yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat. Karena tingkat eratnya hubungan Kyai dengan masyarakat dapat diukur penerimaan masyarakat yang positif terhadap keberadaan pondok pesantren dan pimpinannya, majelis guru dan santri-santrinya.

Bukti eratnya hubungan Kyai dengan masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman dapat dilihat dengan banyaknya sumbangsih masyarakat terhadap Pondok Pesantren Nurul Iman, baik yang bersifat materil maupun sumbangan tenaga, masukan konstruktif terhadap kemajuan pesantren, dan tingginya peran serta masyarakat dalam ikut menjaga keamanan dan ketentraman kehidupan pesantren dalam menjalankan aktivitas kesehariannya.

Di samping itu, peranan Kyai terhadap masyarakat sekitar adalah memberikan bimbingan keagamaan dengan cara memberikan waktu dan tempat untuk masyarakat dapat datang ke pondok pesantren mendengarkan wejangan-wejangan dan ceramah agama dalam rangka pengisian rohani masyarakat terhadap ajaran agama Islam, maupun tentang bagaimana melakukan hubungan sosial kemasyarakatan secara Islami.

Bagi masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nurul Iman, sosok Kyai dengan pribadi yang melekat pada dirinya yang dihiasi dengan akhlakul karimah merupakan figur yang sangat dihormati. Sehingga apapun gerak-gerik yang dilakukan oleh Kyai dijadikan sebagai tauladan bagi masyarakat sekitar. Dengan demikian, legalitas otoritas yang dimiliki oleh Kyai merupakan otorita kharismatik yang muncul dari kharisma pribadinya.

Lain halnya dengan KH. M. Nadjmi Qodir pimpinan Pondok Pesantren As'ad adalah seorang sosok yang agamis, baik dalam kehidupan keluarga, pondok pesantren, maupun dalam kehidupan masyarakat. Sebagai seorang Kyai yang memimpin pondok pesantren, ia berperan dalam kehidupan masyarakat, khususnya masyarakat Jambi. Kiprah KH. M. Nadjmi Qodir dalam kehidupan sosial kemasyarakatan di Provinsi Jambi adalah beliau pernah menjabat sebagai Ketua Nahdhatul Ulama (NU) Provinsi Jambi selama 2 periode, dan menjabat sebagai anggota DPRD Provinsi Jambi selama 3 periode.

Kiprah KH. M. Nadjmi Qodir dalam perpolitikan di Provinsi Jambi yaitu dengan tujuan menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*, dalam pengertian

yang seluas-luasnya, yaitu mengawasi dan mengevaluasi bagaimana kehidupan politikus dan pemerintahan dalam melaksanakan program pembangunan daerah Jambi.

Dalam pandangan beliau, konsep amar ma'ruf nahi munkar memiliki peranan yang sangat signifikan, karena dalam kenyataannya, tatanan sosial politik banyak yang tidak sejalan dengan ajaran agama. Mereka bertindak semaunya tanpa memperdulikan terhadap kepentingan dan kesejahteraan rakyat. Sejauh pengamatan beliau, misi amar ma'ruf dan nahi munkar dilakukan secara optimal. Dengan melibatkan diri dalam politik, beliau dapat mengidealisasikan akan terkontrolnya perilaku kekuasaan yang sewenang-wenang dan menyimpang dari aturan moral, hukum, ataupun aturan agama. (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10 Nopember 2009).

Keterlibatan beliau dalam partai politik maupun dalam organisasi sosial keagamaan, bukan berarti beliau meninggalkan dunia pesantren, justru lewat partai politik beliau nilai memiliki kaitan erat dengan pengembangan dan dinamika pesantren. Hal ini dibuktikan dengan kenyataan besarnya perhatian yang diberikan oleh berbagai pihak dalam konstelasi politik terhadap dunia pesantren. Ketika beliau menerjuni dunia politik dan organisasi sosial keagamaan, tidak banyak dari aktivitas Pondok Pesantren As'ad yang terganggu, semua berjalan secara lancar, sebagaimana biasanya. Hal ini disebabkan karena Pondok Pesantren As'ad telah memiliki manajemen yang cukup baik. Dengan demikian, menurut beliau dengan peran ganda yang beliau lakukan baik sebagai pimpinan pondok pesantren maupun terlibat

dalam dunia politik maupun organisasi sosial keagamaan, tidak banyak dampak negatifnya, justru keterlibatan beliau dalam politik memberikan kontribusi konkrit bagi kemajuan dunia pondok pesantren, khususnya di Provinsi Jambi.

Menurut salah seorang guru Pondok Pesantren As'ad, dalam sebuah wawancara, menyatakan:

“Banyak anggota dewan setelah KH. M. Nadjmi Qodir tidak duduk lagi sebagai anggota DPRD merasa kehilangan, baik anggota DPRD yang terpilih maupun staff pegawai yang ada di DPRD. Karena menurut mereka, sosok KH. Nadjmi A.Qodir adalah sosok kharismatik dan religius yang bisa memberikan arahan dan wejangan keagamaan apabila pada suatu ketika terjadi benturan dan kendala-kendala dalam melaksanakan tugas di Kantor DPRD” (Wawancara, M. Haviz, 12 Nopember 2009).

Berdasarkan pernyataan di atas, terlihat jelas bahwa peran Kyai baik di ranah politik maupun di masyarakat sekitar cukup mendapat tempat di hati masyarakat maupun rekan sesama anggota Dewan.

Hubungan Pesantren As'ad dengan masyarakat tidak dapat dipisahkan mengingat latar pendiriannya yang melibatkan—dan atas dasar aspirasi dan kebutuhan—masyarakat setempat. Posisi Pesantren As'ad yang berada persis di tengah-tengah perkampungan (tempat tinggal) masyarakat sebenarnya sangat strategis dan potensial. Pesantren As'ad memiliki kesempatan untuk menjadi pusat studi keagamaan pada masyarakat sekitar. Secara positif diakui oleh salah seorang warga bahwa animo masyarakat untuk memasukkan anaknya pesantren mengalami peningkatan dan tahun ke tahun (Wawancara, Said Salim Al-Mahdar, 2009).



Hubungan tersebut menurut salah seorang tokoh masyarakat, lebih dipererat lagi dengan tidak adanya konflik antara pihak pesantren dengan masyarakat. Bahkan dalam acara-acara keagamaan, peran santri dan para pengelola Pesantren As' ad masih sangat dibutuhkan, misalnya untuk mengisi ceramah, memimpin Tahlilan dan kegiatan keagamaan lainnya (Wawancara, H. Qodir H. Hasan, 13 Nopember 2009). Fungsi Pesantren sebagai sebuah *event organizer* (penggagas acara) bagi kegiatan ke-Islaman memang diakui oleh sejumlah masyarakat yang menganggap bahwa peran-peran tersebut masih sangat signifikan hingga saat sekarang ini.

Hubungan yang erat ini tentu saja tidak lepas dari peran Kyai yang masih mendapat tempat di masyarakat, meskipun peran tersebut sempat menipis. Ini disebabkan karena kesibukan sang Kyai sebagai anggota dewan, sehingga kesempatannya untuk berbaur dengan masyarakat tersita oleh kegiatan tersebut. Namun saat ini, beliau sudah tidak lagi menjadi anggota legislatif, dan kembali memainkan peran beliau sebagai Kyai pondok dan Kyai di tengah-tengah masyarakat.

Menurut beliau, ketika ada undangan dari masyarakat beliau sedapat mungkin berusaha untuk memenuhinya, sebagaimana hasil wawancara dengan KH. M. Nadjmi Qodir, bahwa:

“Di sela-sela kesibukan saya, kalau ada masyarakat yang mengundang saya dalam rangka sedekahan atau acara-acara besar keagamaan sedapat mungkin saya untuk menyempatkan diri hadir, kecuali kalau memang kesibukan itu tidak dapat saya tinggalkan, tapi saya selalu meminta para pengurus pondok untuk mewakili saya untuk memenuhi undangan tersebut” (Wawancara, KH. M. Nadjmi Qodir, 10

Nopember 2009).

Pernyataan di atas ini kemudian penulis konfirmasi kepada beberapa orang masyarakat di sekitar Pondok Pesantren As'ad, mereka rata-rata berkomentar senada. Berikut petikan wawancara dari salah seorang masyarakat:

“Memang beliau selalu hadir ketika ada undangan sedekahan dari kami, tapi kalau dulu, beliau jarang hadir, karena kesibukan beliau sebagai anggota DPRD, dan beliau mengutus para pengurus pondok untuk mewakili beliau. Kami memaklumi keadaan beliau yang sangat sibuk karena tidak hanya mengurus pondok. Sekarang alhamdulillah, beliau selalu hadir jika ada undangan dari kami” (Wawancara, M. Somad, 13 Nopember 2009).

Pernyataan masyarakat ini semakin memperjelas bahwa peran Kyai di masyarakat sudah mulai intens kembali, semenjak Kyai tidak lagi terlibat dalam kegiatan politik praktis. Namun peran Pondok Pesantren As'ad secara keseluruhan tetap terjaga, karena para pengurus pondok selalu berusaha untuk menggantikan peran sang Kyai di masyarakat.

Pada bagian akhir pondok pesantren yang peneliti teliti adalah pondok pesantren PKP Al-Hidayah yang dipimpin oleh KH. Hasan Kasim yang merupakan Direktur yang ke delapan, adalah sosok pimpinan yang lebih tepat kalau dikatakan sebagai seorang birokrat ketimbang sebagai Kyai. Hal ini dapat dilihat dari perjalanan karier beliau sebelum menjabat sebagai Direktur PKP Al-Hidayah. Beliau adalah mantan staf ahli Gubernur Provinsi Jambi Bidang Hubungan Masyarakat (HUMAS), dan sebelum mengakhiri jabatan sebagai staf ahli beliau pernah dipercaya oleh Pemda Provinsi Jambi sebagai

Kepala Kantor Kesbanglinmas dan Kebangsaan Provinsi Jambi, Kepala Balitbangda Provinsi Jambi, Sekda Kabupaten Muaro Jambi, dan Assisten I dan II Pemda Provinsi Jambi. (Wawancara, Ust. H. Misbahul Wathon, 19 Nopember 2009).

Dalam perjalanan karier beliau, sosoknya dikenal sebagai seorang yang kharismatik, agamis, dan paham tentang kehidupan sosial kemasyarakatan. Hal ini tidak lepas dari background pendidikan beliau yang berasal dari pesantren. Itulah mungkin yang menjadi pertimbangan pihak Pemda menunjuk beliau menjadi pimpinan PKP Al-Hidayah. Pada waktu menjabat sebagai birokrat, beliau sering diundang untuk mengisi berbagai even acara seperti seminar, lokakarya, pelatihan-pelatihan, dan lain-lain, baik yang berskala regional maupun nasional. Selain itu, beliau juga sering dipercaya oleh Gubernur untuk mewakilinya dalam mengisi berbagai acara yang seharusnya diisi oleh Bapak Gubernur. Pada sisi lain, beliau juga ditunjuk oleh Bapak Gubernur sebagai juru bicara dalam mengatasi berbagai hal yang terjadi di Pemda Provinsi Jambi.

Pada akhir kariernya di Pemda Provinsi Jambi yang pada saat ini beliau telah pensiun dari PNS, beliau ditunjuk oleh Pemda Provinsi Jambi sebagai Direktur Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah hingga saat ini.

Setelah KH. Hasan Kasim ditunjuk sebagai pimpinan Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah, maka konsentrasi pemikiran dan tenaga beliau curahkan untuk kelangsungan dan kemajuan pondok pesantren.

Hal ini ditandai dengan banyaknya waktu beliau dihabiskan untuk memikirkan tentang pengembangan pondok pesantren ke depan, dengan cara melakukan berbagai kerjasama dengan seluruh majelis guru maupun masyarakat sekitar pondok pesantren.

Salah satu bentuk hubungan yang beliau lakukan dengan masyarakat adalah dengan cara mengundang seluruh elemen dan tokoh masyarakat sekitar pondok pesantren hingga luar pondok pesantren untuk dapat ikut memberikan sumbangan pemikiran yang bersifat konstruktif dalam rangka memajukan Pondok Pesantren Karya Pembangunan Al-Hidayah supaya menjadi pondok pesantren modern, khususnya di wilayah Provinsi Jambi.

Di samping itu, beliau melakukan terobosan keluar untuk mencari dukungan dari pihak luar, baik instansi pemerintah maupun swasta, baik yang berupa dukungan dana maupun fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh santri di PKP Al-Hidayah (Wawancara, Ust. Husin, 19 Nopember 2009).

Bentuk nyata hubungan Kyai dengan masyarakat sekitar pondok pesantren adalah dengan senantiasa mengutus para guru dan santri untuk mengisi acara keagamaan di masyarakat, baik PHBI, acara pernikahan, maupun untuk menyelenggarakan pengurusan jenazah masyarakat, dan berbagai acara lainnya yang diadakan oleh masyarakat, asalkan yang bersifat agamis dan positif (Wawancara, Ust. Andi Bunwir, 21 Nopember 2009).

Dari apa yang penulis jelaskan tentang bagaimana peran Kyai sebagai pimpinan Pondok Pesantren di tengah masyarakat dapat dikatakan semuanya

berperan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing baik dalam hal pengembangan ilmu, tenaga dan lainnya.

## **5. Rekonstruksi Pola Manajemen Pondok Pesantren di Kota Jambi**

Fenomena yang terjadi di tiga pondok pesantren Kota Jambi sebagaimana telah diuraikan sebelumnya tergambar bahwa pondok pesantren Nurul Iman yang tetap mempertahankan budaya pesantren eksistensinya mulai menurun, hal ini dapat dilihat dari keadaan santri dari tahun ke tahun terus mengalami kemunduran. Padahal pimpinan pesantren ini adalah seorang kyai yang memiliki kedalaman ilmu keislaman, karismatik dan wibawa, dan hal inilah yang menjadi daya tarik tersendiri bagi santri untuk memilih pesantren.

Berbeda dengan kedua pesantren lainnya yang terus mengalami perkembangan yang positif, padahal pimpinannya bukanlah seorang kyai yang mempunyai kedalaman ilmu keislaman, bukan pula seseorang yang bisa membaca kitab kuning, dan bukan pula seorang da'i. Pada Pondok Pesantren As'ad contohnya, pimpinan pesantren dipilih berdasarkan keturunan (*nasab*) dari pendiri pondok pesantren, dan tidak berlatar belakang pendidikan pesantren, malahan setelah menjadi pimpinan pesantren kegiatannya banyak dilakukan di luar pondok sebagai anggota DPRD Provinsi Jambi. Begitu pula dengan pimpinan Pondok Karya Pembangunan Al-Hidayah adalah seorang birokrat yang ditunjuk langsung oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jambi.

Realita yang terjadi pada pondok pesantren di Kota Jambi menunjukkan bahwa pondok pesantren tidak lagi semata-mata bergantung

pada kemampuan pribadi kyai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Arifin (1993), bahwa:

Semakin karismatik kyai (pengasuh) maka semakin banyak masyarakat yang akan berduyun-duyun untuk belajar bahkan hanya untuk mencari barokah dan Kyai tersebut dan tentunya pesantren tersebut akan lebih besar dan berkembang dengan pesat.

Sebagai contoh, pondok pesantren As'ad, meskipun kyai yang memimpin bukanlah seorang kyai yang mempunyai kharisma baik dari segi penampilan maupun keluasan agama, dan aktivitasnya banyak dilakukan di luar pondok pesantren, karena harus selalu menghadiri rapat-rapat di gedung DPRD, namun pondok pesantren As'ad tetap eksis dan terus berkembang dengan pesat.

Berdasarkan hasil penelitian, hal ini ternyata ada dua hal mendasar yang menyebabkan hal tersebut, yaitu:

1. Pengelolaan pondok pesantren dilakukan dengan sistem pendelegasian tugas kepada para pengurus yang lain, sedangkan masalah proses pembelajaran diserahkan sepenuhnya kepada Majelis Guru. Meski kewenangan diserahkan penuh pada guru dan staf untuk menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, namun pimpinan tetap menjalin komunikasi dengan para staf dan guru di pondok pesantren.
2. Meski insentif (honor) yang diterima oleh tenaga pendidik di pondok pesantren ini tidak memadai, namun mereka tetap melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab, disebabkan mereka menggunakan konsep Ikhlas (*lillahi ta'ala*), di samping kebanyakan



mereka adalah alumni yang wajib hukumnya membesarkan pondok walaupun pimpinan/kyai tidak berada di pondok.

Keberhasilan yang diperoleh pondok pesantren As'ad sebenarnya masih dapat ditingkatkan lagi, yaitu dengan semakin mengefektifkan sistem manajemen yang telah dilaksanakan selama ini, karena modal sumberdaya manusia yang loyal telah mereka miliki, tinggal bagaimana memberdayakan mereka dan menjalin hubungan antara pesantren dan masyarakat secara lebih intens.

Pesantren, bagaimanapun, merupakan subkultur masyarakat yang sangat penting bagi perubahan sosial. Namun demikian, untuk dapat memenuhi fungsi-fungsi tersebut, paling tidak pesantren harus pandai-pandai menyesuaikan diri dengan konteks sosial dan perkembangan zaman dengan tetap berpegang pada nilai-nilai primordial agama Islam yang menjadi ciri khas pendidikan di pesantren. Sebuah pesantren yang berwawasan dan responsif adalah pesantren masa depan yang memiliki tiga kekuatan berikut:

**a. Aktualisasi Manajemen Berbasis Pesantren**

Manajemen berbasis pesantren, sebagaimana diulas sebelumnya, merupakan pola manajemen yang lebih bersifat internal ke dalam pesantren. Persoalan manajemen dalam diri pesantren merupakan faktor yang amat krusial dan paling menentukan arah, tujuan dan masa depan pesantren.

Problematika Pesantren di Kota Jambi, sebagaimana yang dikemukakan di atas, tercermin pada lemahnya elan kepemimpinan kyai dalam mengelola pesantren tersebut. Di samping itu, pola pendidikannya

semestinya mendapat sentuhan tangan-tangan profesional untuk sekedar direkonstruksi dapat memenuhi dua kepentingan sekaligus, yakni kepentingan duniawi dan kepentingan ukhrawi.

Menghadapi arus globalisasi dan perubahan sosial, pesantren perlu menerapkan manajemen yang profesional. Sebab profesionalisme merupakan landasan bagi pendidikan yang bermutu yang sesuai dengan tuntutan globalisasi (Ismail SM dkk., 2002: 115). Keperluan akan profesionalisme manajemen seperti itu karena lembaga pendidikan ini ibaratnya sebuah industri di mana lembaga pendidikan berusaha mengolah para santri sebagai in-put untuk dididik menjadi manusia terdidik sesuai dengan tujuannya sebagai out-put dan proses pendidikan. Namun perlu ditegaskan bahwa peranan pendidikan itu jauh lebih besar dari industri. Sebab pendidikan merupakan sebagian dan kehidupan masyarakat dan juga sebagai dinamisator masyarakat itu sendiri. Oleh karenanya pendidikan pesantren harus disesuaikan dengan tuntutan masyarakat supaya pesantren yang telah dipercaya oleh masyarakat bisa tetap eksis. Indikator ketidak-profesionalan Pesantren di Kota Jambi dapat dilihat lemahnya pada posisi ini.

Tawaran selanjutnya adalah pesantren harus bisa menyediakan sistem pendidikan dan pengajaran yang bisa mengakomodasi materi pendidikan umum sesuai dengan perkembangan Iptek untuk memenuhi tuntutan masyarakat tanpa harus meninggalkan materi pokok ke-Islamannya. Sebab materi pokok ke-Islaman inilah yang menjadi ciri pokok tradisi pendidikan di pesantren. Integrasi ilmu-ilmu umum dan agama ini sekarang setelah

dipraktekkan ternyata cukup manjur. Ini dapat dilihat umpunya dan menjamurnya penggemar SD Islam, seperti SD Islam Al-Azhar, SD Islam Nurul Ilmi, dan SD Islam Al-Falah Kota Jambi. Namun bila lebih serius menanganinya, sebenarnya pesantren akan lebih berkualitas mengingat sistem pondok/asrama memungkinkan para santri untuk lebih mengembangkan diri secara leluasa.

Pondok pesantren di Kota Jambi, sebagaimana dikemukakan di atas, sebenarnya mengusahakan model pendidikan semacam itu, seperti di Pondok Pesantren As'ad, yang telah membuka SD Islam. Namun terkesan bahwa integrasi pendidikan agama dan umum lebih bersifat “kawin paksa” sehingga salah satunya terabaikan sementara yang lainnya tidak dikuasai. Berkenaan dengan ini, pola kepemimpinan agaknya perlu mendapat perhatian. Sebab penyelenggaraan manajemen pendidikan pesantren memiliki nilai yang sama pentingnya dengan upaya menjaga estafet (pergantian) kepemimpinan. Untuk itu, seorang kyai harus menguasai ilmu-ilmu ke-Islaman, mengetahui tugas-tugas manajerial dan hal ihwal keduniawian yang menjadi tuntutan perkembangan zaman, di samping sikap akuntabilitas yang juga tidak kalah pentingnya.

Program pendidikan Pondok Modern Gontor kiranya dapat dijadikan bahan pemikiran, yakni sebagaimana yang tercantum dalam “panca jiwa pondok”: (1) Ikhlas, yaitu santri harus memandang semua perbuatannya sebagai ibadah kepada Tuhan; (2) Sederhana, yaitu santri harus dapat memberikan penampilan yang sederhana dan wajar, baik lahiriyah maupun

batiniah; (3) Mandiri, yaitu minimal setiap individu dapat menolong dirinya sendiri, dan bahkan berusaha menolong orang lain yang membutuhkan; (4) Ukhuwwah Islamiah, yaitu persaudaraan sesama Muslim baik di dalam maupun di luar pesantren; dan (5) Bebas berfikir, yaitu mereka harus bebas memikirkan masa depan dan memilih jalannya sendiri. Akan tetapi bebas berfikir di sini tetap pada norma-norma pondok (Mastuhu, 1994: 131-132). Sehingga filosofi yang tersebar di sini adalah integralisme pendidikan agama dan umum serta dengan semangat etis-Islami yang demokratis.

Pola kepemimpinan Pesantren yang bersifat alami harus segera dirombak minimal pada tingkat manajerial. Untuk ini pesantren harus membentuk dewan pimpinan yang dipimpin oleh seorang direktur yang berfungsi sebagai “manajer” pesantren. Sementara dewan kyai/guru bertugas mengurus pendidikan, pengajaran dan kehidupan keagamaan di pesantren.

Pola kepemimpinan multi-leaders semacam ini mutlak diperlukan mengingat tidak semua kyai mampu memimpin segala hal selain soal kepesantrenan. Langkah kepemimpinan semacam ini memerlukan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin yang ditunjuk supaya bisa menjalankan fungsi yang sesungguhnya. Walaupun Dawam Raharjo pernah berujar bahwa idealnya seorang kyai itu memiliki semua keahlian di bidang kepesantrenan. Artinya, selain menguasai bidang pendidikan dan pengajaran, seorang kyai juga mampu memimpin sendiri usaha-usaha pengembangannya (Mastuhu, 1994: 118). Namun dalam kenyataannya kyai yang ideal seperti itu jarang. Kalaupun ada, biasanya tetap

memiliki waktu yang terbatas. Posisi pimpinan Pondok Pesantren di Kota Jambi sekarang ini sebenarnya tidak memungkinkannya untuk dapat menhandle semua persoalan, dari pendidikan, tantangan, hubungan dengan masyarakat, hingga keadaan santri. Maka jalan keluarnya adalah pembagian tugas kekeayaan tersebut.

Selain itu pula, seiring dengan perkembangan zaman, lembaga-lembaga pendidikan agama semacam pesantren semakin dituntut untuk membuka di lebar-lebar mengenai lektur keagamaan yang diajarkannya, tidak cukup hanya dengan mengajarkan materi keagamaan yang didasarkan pada aliran atau paham tertentu. Sebagai akibat semakin tajamnya ilmu pengetahuan umum dan teknologi dalam setiap aspek kehidupan, maka semakin terasa kebutuhan akan analisis keagamaan yang semakin tajam dan berbagai sudut pandang atau aliran “filsafat agama”. Ini tentu membutuhkan modal-modal ilmu yang integralistik-holistik agar dapat menjadi problem solver bagi krisis kemasyarakatan baik menyangkut masalah ekonomi, akhlak, politik, dan sebagainya.

#### **b. Implementasi Manajemen Berbasis Masyarakat**

Sejarah berdirinya sebuah pesantren umumnya tidak pernah lepas dan hubungannya dengan masyarakat. Karenanya kesuksesan pesantren amat tergantung pada peran masyarakat di sekitarnya. Begitupun peradaban dan kegemilangan suatu masyarakat “tempoe doloe” banyak sekali ditopang dengan keberadaan sebuah pesantren. Pesantren kala itu, banyak menjadi

inisiator yang menggerakkan semangat jihad masyarakat dalam melawan penjajah, begitupun dalam memantapkan faham keagamaan mereka.

Pesantren merupakan salah satu bukti keberhasilan sejarah di mana lembaga pendidikannya sangat mengakar di tengah-tengah masyarakat. Hubungan antara pesantren dengan masyarakat ketika merupakan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme (saling menguntungkan). Pesantren, seperti disebutkan di atas, adalah *centre of excellent* yang merupakan pusat konservasi ajaran Islam, terutama faham ahlussunnah dan mazhab Syafi'i. Dengan demikian Pesantren Asad pada mulanya ibarat sumber mata air yang menghidupi masyarakat.

Amat disayangkan, bahwa tradisi hubungan manajemen semacam ini telah memudar seiring dengan perkembangan zaman. Hal ini terjadi bukan saja karena pergeseran nilai dan peruban sosial akibat pesatnya teknologi, tetapi ketidakmampuan pesantren untuk beradaptasi juga menjadi penyebab utama yang paling akut. Di sinilah letak ambiguitas pesantren dalam mempertahankan idealismenya dan tuntutan perubahan sosial.

Lunturnya hubungan antara masyarakat dengan pesantren ditandai dengan tidak adanya organisasi yang mandiri yang beranggotakan para orang tua murid, guru, pengelola, masyarakat, dan *stakeholders* yang dalam sejarahnya memiliki peran strategis dalam memajukan pesantren. Dengan adanya keluhan bahwa bantuan masyarakat tidak hanya minim namun juga tidak peduli sama sekali dengan pesantren dapat dieliminir hingga ke titik nol.



Karena itu, harus ada upaya klarifikasi dan sosialisasi tentang peran pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam. Tentu saja untuk ini pesantren terlebih dahulu harus mengubah paradigma lama tentang pendidikan Islam, dan orientasi Islam klasik-normatif (fiqh, tasawuf, tafsir) menjadi Islam yang integral-holistis. Namun di sinilah kelemahan setiap pesantren karena di tengah jalan ternyata lambat laun tidak lagi “betegur-sapa” dengan realitas masyarakat. Masyarakat tidak pernah dibuat mengerti tentang perubahan yang terjadi di tubuh pesantren sehingga berakibat pada tidakpedulinya mereka pada pesantren tersebut.

Pihak pesantren perlu sedikit bekerja keras guna mengharmoniskan kembali hubungan mereka dengan masyarakat. Upaya revitalisasi peran pesantren ini seharusnya didialogkan kembali secara bersama-sama dalam satu meja. Ini untuk menghidupkan kembali kepedulian dan rasa tanggung jawab masyarakat terhadap pesantren yang mulai memudar.

Manajemen pesantren harus tanggap dan peka terhadap berbagai persoalan yang terjadi di tengah masyarakat serta menjadi problem solver (pemecah masalah) sehingga masyarakat akan merasakan kembali betapa pentingnya peran pesantren di tengah kehidupan mereka. Oleh karenanya ilmu-ilmu di dalam pesantren harusnya adalah ilmu yang integralistik-Islami di mana berbagai persoalan dapat dipecahkan dengan berbagai pendekatan.

Solusi di atas mungkin masih terkesan elitis dan utopis. Tetapi bila mengacu pada model-model pesantren yang sudah berhasil, hal serupa agaknya bukan barang yang mustahil. Begitupun peran dan pengalaman

organisasi pimpinan dapat sangat berguna bukan hanya untuk melakukan pendekatan persuasif kepada masyarakat, namun juga dapat menarik beberapa relawan dan atau menjalin kerja sama dengan pihak-pihak luar. Implikasinya, pihak pesantren dapat membangun sebuah bidang usaha (*entrepreneurship*) yang dapat menopang pesantren secara mandiri.

Dengan usaha-usaha semacam ini, problem kemasyarakatan tidak hanya terekonstruksi, namun juga problem-problem keuangan dapat segera diminimalisir. Implikasinya, kesejahteraan guru dan pemenuhan fasilitas belajar menjadi dapat lebih ditingkatkan, sehingga proses pendidikan dapat lebih berjalan secara maksimal.

### **c. Aplikasi Manajemen Mutu Terpadu**

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu sistem manajemen yang memanfaatkan sinergitas berbagai kualitas, seperti efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, dan kemampuan inovasi. Sinergi dan kualitas-kualitas ini diharapkan dapat menciptakan sebuah sistem yang total dan seimbang.

Kelemahan dari sebuah pesantren karena hanya menjalankan satu jenis kualitas saja, atau malah mungkin tidak memiliki kualitas-kualitas tersebut. Padahal, di dalam al-Qur'an sendiri kualitas-kualitas semacam itu bukan merupakan barang asing. Itu berarti bahwa pesantren sebagai basis pendidikan al-Qur'an sebenarnya sangat berpotensi untuk memiliki segala macam kualitas tersebut.

Selain itu, pondok pesantren di Kota Jambi masih menerapkan pola manajemen yang berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, keikhlasan dan kesukarelaan, yang biasa dikenal dengan istilah khusus dengan "*lillahi ta'ala*". Konsep "*lillahi ta'ala*" tersebut menjiwai hampir semua aktivitas pada pondok pesantren. Hanya saja konsep tersebut pada masa lalu banyak memiliki kelemahan, utamanya disebabkan karena tidak diimbangi dengan kemampuan dan profesionalisme yang memadai, sehingga pelaksanaan manajemen pada pondok pesantren tersebut apabila dilihat dari kacamata manajemen modern tampak "*amburadul*" dan kurang efisien. Meski tidak dapat dipungkiri konsep "*lillahi ta'ala*" tersebut dapat menjadi modal dasar utama dalam kehidupan pondok pesantren tradisional selama ini, serta membuat pondok pesantren menjadi "tahan banting" dari segala gangguan dan pengaruh perubahan zaman.

Dengan perkembangan era global saat ini, modal dasar utama tersebut masih sangat dibutuhkan untuk menjaga eksistensi pondok pesantren. Namun demikian, konsep pengembangan manajemen pondok pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini. Oleh karena itu, idealisme "*lillahi ta'ala*" yang menjadi ciri khas dalam manajemen pondok pesantren harus dikombinasi dengan konsep-konsep manajemen modern yang kontekstual. Modal utama "*lillahi ta'ala*" tersebut harus dilapisi dengan profesionalisme yang memadai, sehingga dapat menghasilkan kombinasi yang ideal dan utuh, yaitu idealisme-profesionalisme.

Pendekatan dengan menggunakan kualitas yang utuh dan tidak parsial dapat juga diterapkan dengan mensinergikan antara kekuatan (kualitas) pesantren dengan kekuatan masyarakat. Secara lebih elaboratif, kekuatan dana dari para donatur, kekuatan kurikulum, karakter Islami dan kemandirian dan pesantren, kekuatan para guru dan pengelola, dan sebagainya jelas akan berdampak sangat positif bagi perkembangan pesantren, yang pada gilirannya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan bangsa Indonesia pada umumnya.

Oleh karena itu, pondok pesantren di Kota Jambi sangat membutuhkan sentuhan tangan-tangan yang profesional yang berkomitmen menegakkan nilai-nilai moral Islam seraya menciptakan suasana pendidikan yang profesional sehingga out-put dan pesantren tersebut sangat berguna bagi perubahan sosial masyarakat, bukan malah sebaliknya.

#### **d. Model Kepemimpinan Pondok Pesantren Masa Depan**

Model dalam studi ini merupakan pola, pendekatan, atau konstruksi mengenai kepemimpinan kyai yang berorientasi pada efektivitas kepemimpinan pendidikan di pondok pesantren.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Efektivitas kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup kumpulan manusia atau masyarakat. Oleh karena itu sangatlah wajar apabila masalah kepemimpinan selalu menjadi isu sentral dari generasi ke generasi.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa kepemimpinan Kyai yang kharismatik cenderung individual, dan memunculkan timbulnya sikap otoriter

mutlak Kyai. Otoritas mutlak ini kurang baik bagi kelangsungan 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 Kyai 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 bisa menjadi menantu Kyai, sedangkan menantu kebanyakan tidak berani untuk maju memimpin pesantren kalau masih ada anak atau saudara Kyai, walaupun dia lebih siap dari segi kompetensi maupun kepribadiannya.

Akhirnya sering terjadi, pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamornya, malahan kadang-kadang mati, tidak menentu riwayatnya lantaran Kyainya meninggal. Sedang pengkaderannya kurang diperhitungkan. Beberapa pesantren memang mati mengenaskan. Asalnya ramai menjadi pusat kajian ilmu keislaman, berubah menjadi “patung-patung” bangunan asrama yang tidak terpelihara.

Kepemimpinan yang efektif akan sangat besar pengaruhnya dalam menopang keberhasilan suatu organisasi. Walaupun memang untuk mencari/mendapatkan pemimpin yang efektif bukanlah merupakan hal yang sederhana. Kelangkaan kepemimpinan yang efektif ini bukan hanya menjadi masalah bagi dunia pesantren, tetapi juga merupakan gejala umum dalam dunia pendidikan.

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Misalnya, dalam era reformasi sekarang ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh pesantren. Dalam pesantren, kepemimpinan dapat dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, di dalam tim program, dan di dalam organisasi guru, orang tua dan santri (ustadz, wali santri, dan santri). Kepemimpinan yang membaur ini menjadi faktor pendukung aktivitas sehari-hari di kelas atau di lingkungan pondok pesantren.

Proses kepemimpinan yang menerapkan model ini menurut Hadari dan El-Saha adalah model kepemimpinan kolektif, karena kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodir tujuan semua. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semuanya dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyah al-murassalah* atau *collegiality and supportiveness*) (Hadari dan El Saha, 2004: 22).

Menurut pengamatan penulis, pondok pesantren yang ada di Kota Jambi semuanya telah menerapkan model kepemimpinan kolektif, hanya saja di beberapa pondok pesantren dalam proses pelaksanaannya peran kyai



sebagai tokoh sentral masih mempengaruhi model kepemimpinan ini, hal ini dapat dilihat dari sistem pemilihan, susunan kepengurusan pondok pesantren, dan proses pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, menurut hemat peneliti bahwa model yang tepat diterapkan dalam kepemimpinan pondok pesantren di Kota Jambi hendaknya dapat **mengefektifkan model kepemimpinan kolektif**, sehingga pengaruh individual tidak mendominasi kolaborasi kepemimpinan yang telah terbentuk dan proses kepemimpinannya bersifat kolektif yang ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu.

Selanjutnya, peranan pemimpin pendidikan dalam dunia pesantren dapat diidealisasi ke dalam empat hal penting, yaitu: misi dan tujuan, proses pembelajaran, iklim belajar, dan lingkungan yang mendukung.

Dari sisi misi dan tujuan, pimpinan pesantren hendaknya mampu merumuskan misi dan tujuan pesantren yang dipimpinnya, serta mampu mengkomunikasikan misi dan tujuan tersebut kepada komunitas pendidikan pesantren. Begitu juga peranannya dalam proses pembelajaran, seorang pimpinan pesantren diharapkan dapat mendorong mutu pembelajaran, membimbing dan mengevaluasi pengajaran, mengalokasikan dan menjaga waktu pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau kegiatan belajar santri.

Sedangkan dari sisi lingkungan, seorang pemimpin pesantren hendaknya mampu menciptakan lingkungan yang aman dan teratur, memberi peluang seluas-luasnya kepada santri untuk berpartisipasi dalam program

pesantren, mengembangkan kerjasama dan keterpaduan staf, menjamin sumber-sumber luar dalam rangka pencapaian tujuan lembaga pesantren, dan mempererat hubungan antara keluarga santri dan pesantren.

Menurut Sulthon dan Khusnuridlo (2006: 64), dalam rangka mencapai visi dan misi pesantren yang agung, patut kiranya para pemimpin pesantren melakukan hal-hal berikut:

- a. Mengadaptasikan kurikulum untuk memenuhi tuntutan kebutuhan belajar santri; mendayagunakan otoritas pesantren yang besar untuk memanfaatkan sumber pendidikan secara kreatif; dan selalu menempatkan guru dan staf dalam *team work* yang solid untuk menjalankan misi pesantren.
- b. Memahami pola manajemen pesantren yang tepat dalam rangka meraih peluang memenangkan persaingan global.
- c. Selalu aktif mengadaptasi model-model manajemen pendidikan yang cocok untuk mengembangkan program pesantren.
- d. Melakukan pengembangan mutu guru berdasarkan rencana yang jelas.
- e. Melaksanakan pengembangan program bagi guru, wali santri dan santri secara serempak yang sesuai dengan kultur pesantren.
- f. Mengembangkan kualitas guru melalui kerjasama dengan instansi terkait (Diknas, Depag, LSM, dan sebagainya).
- g. Memberi penghargaan yang tepat bagi guru dengan prestasi dan kinerja yang baik.
- h. Membangun keakraban dengan para staf dan guru secara proporsional sehingga tidak mengurangi kredibilitas sebagai pimpinan pesantren.

- i. Melibatkan sebanyak mungkin unsur masyarakat dalam mengembangkan pesantren, khususnya dunia industri.
- j. Memperluas (diversifikasi) komunitas belajar dengan memasukkan bermacam-macam sektor pendidikan (umum, profesional dan agama).

Selain hal-hal di atas, ada persoalan lain yang sering terjadi di berbagai pondok pesantren, yaitu lemahnya fungsi kaderisasi. Biasanya, kaderisasi di pesantren dilakukan dengan metode “imitasi”, artinya santri yang dianggap mampu dan terpilih diikuti dalam proses kegiatan pesantren yang dilakukan oleh para seniornya. Harapannya para santri kader tersebut dapat menyerap kapasitas keilmuan dan perilaku yang dilakukan oleh para senior yang diikutinya. Namun demikian, dalam kenyataan banyak terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang ada. Para santri kader sebagian kurang dapat memenuhi harapan pengkaderan tersebut. Banyak santri yang tidak dapat memenuhi harapan tersebut, sehingga semakin lama kualitas pesantren tersebut semakin menurun seiring dengan estafet para kader yang baru.

Sistem kaderisasi tradisional tersebut tidak dapat dibiarkan berjalan terus menerus tanpa adanya pembenahan. Sebab bila sistem tersebut dibiarkan, keberadaan pesantren akan kurang bisa mengapresiasi tuntutan masyarakat yang semakin lama semakin menuntut kualitas yang lebih tinggi. Idealnya memang kondisi saat ini harus lebih baik dari kondisi sebelumnya. Tuntutan yang demikian itu harus disambut dengan melakukan reorientasi dalam sistem kaderisasi di pesantren dengan menerapkan sistem kaderisasi

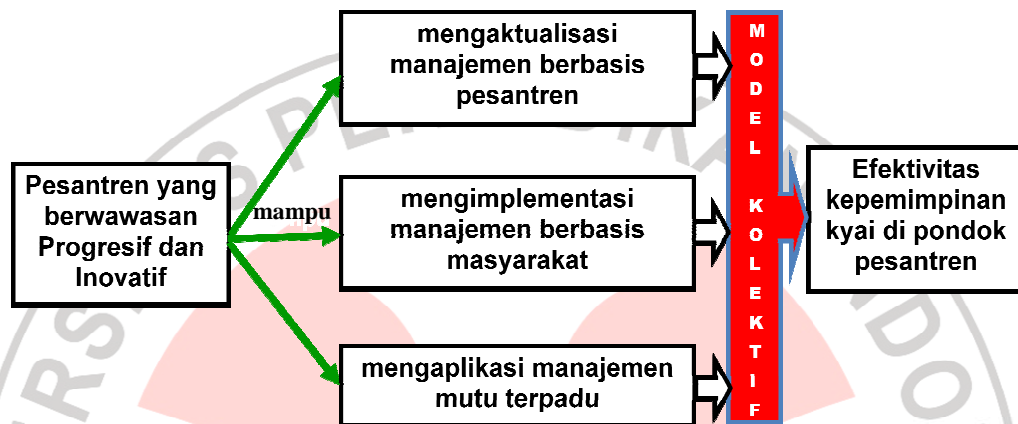
modern yang didukung dengan pendekatan rasional ilmiah tanpa mengorbankan nilai-nilai luhur pesantren yang selama ini dijunjung tinggi.

Menurut Sulthon dan Khusnuridlo (2006: 66), langkah-langkah kaderisasi modern antara lain dapat dilakukan dengan tahapan aktivitas sebagai berikut:

- a. Seleksi kader potensial sejak dini. Seleksi ini menyangkut kemampuan akademis, kualitas kepribadian, dan kemampuan komunikasi sosial.
- b. Pendidikan umum dan pendidikan khusus yang menunjang kebutuhan kader untuk melaksanakan tugas di masa yang akan datang di pesantren.
- c. Evaluasi bertahap, baik yang menyangkut kemampuan personal akademik, maupun sosialnya.
- d. Pendidikan remedial bagi santri kader yang mengalami ketertinggalan dalam proses pendidikan yang ditargetkan.
- e. Praktek magang, untuk mempraktekkan hasil-hasil pendidikan kader yang telah diterima.
- f. Sertifikasi kader untuk menentukan apakah seorang kader telah memenuhi target ditetapkan atau masih belum.

Untuk memenuhi harapan-harapan di atas, pesantren hendaknya mengembangkan fungsi pesantren secara eksplisit, di samping sebagai pusat pendidikan dan pengajaran, juga sebagai penyiapan kader. Khusus mengenai fungsi terakhir ini, pesantren dapat melakukan kerjasama dengan pihak terkait, baik dengan sesama pesantren instansi pemerintah, maupun LSM.

Adapun untuk lebih jelasnya bagaimana model kepemimpinan Kolektif dapat menjadi pilihan kepemimpinan Pondok Pesantren Masa Depan dapat di lihat bagan berikut ini:



**Gambar 5.1**  
**Model Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren Masa Depan**