

Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi

di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren
Tebuireng Jombang

Mardiyah*

*Institut Keislaman Hasyim Asy'ari (IKAHA) Tebuireng Jombang
Email: ummi.mardiyah@gmail.com*

Abstract

Islamic Boarding has been known as a model of education institution which has a competitiveness either in the tradition of knowledge seen as one of the great tradition or in its moral transition and transmission internalization. In the other sides, pesantren is also an education that can play the empowerment role and civil society transformation effectively. Kiai as a leader of pesantren has also an important role in developing pesantren tradition to form institution character that can differentiate with the other. Because institution character as organization identity can be meant as a substantial point of the institution competitiveness in forming process that indicates two points, namely: the growth of scientific tradition and the clean system of pesantren education management. This research is to answer research questions by analyzing: 1. the structure of culture organization developed by Kiai as leader, 2. Kiai leadership in keeping culture organization, 3. the similarity and difference of the three pesantren. Based on qualitative paradigm, this research uses qualitative paradigm in terms of phenomenological approach which is meaningful in comprehending event in relation to people in certain situation. The process of this research uses multi-case studies because it is as inquiry that investigates empirically the phenomena in the real life context. The naturalistic paradigm chooses a sample purposively or by theoretically, three pesantren, namely: Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri and Pesantren Tebuireng Jombang. The reason of choosing the setting is based on some consideration on their specialty, uniqueness, interest, and suitable with the research topic.

Pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya. Di sisi lain pesantren juga merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan

* IKAHA Tebuireng, Jl. Irian Jaya, 55 Tebuireng Jombang JATIM, Telpon (0321) 861719.

(*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif. Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren juga mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Karena karakter lembaga sebagai identitas organisasi, dan dapat diartikan sebagai suatu substantif dari proses pembentukan keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu: tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan pondok pesantren. Dalam penelitian disertasi ini untuk menjawab fokus masalah (*research questions*) dengan menganalisis dan menemukan: 1. Bangunan budaya organisasi yang sudah dibangun kiai sebagai pimpinan pesantren. 2. Kepemimpinan kiai dalam menjaga budaya organisasi. 3. Perbedaan dan persamaan dari ketiga pesantren. Dilihat dari segi pendekatan penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan fenomenologi naturalistik (*phenomenological approach*) yang bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Proses penelitian ini menggunakan studi multi kasus (*multi-case studies*). Penggunaan metode ini karena sebuah *inquiry* secara empiris yang menginvestigasi fenomena sementara dalam konteks kehidupan nyata (*real life context*). Paradigma naturalistik memilih pengambilan sampel secara *purposive* atau teoritik, yaitu tiga pondok pesantren, yaitu: PM Gontor Ponorogo, PP Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebuireng Jombang. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, keunikan, ketertarikan dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini.

Keywords: Kepemimpinan Kiai, budaya organisasi, *life context*, *great tradition*.

Pendahuluan

Dewasa ini para pengamat dan para praktisi pendidikan dikejutkan dengan fenomena yang terjadi pada pondok pesantren, yaitu: 1) banyaknya lembaga pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya perubahan atau modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim dan sebagian lembaga pesantren tidak mampu bertahan;¹ 2) banyaknya pesantren mengalami transformasi sehingga sebagian telah memasukkan lembaga pendidikan umum;² 3) banyaknya pesantren mengalami penurunan animo masyarakat sehingga mengakibatkan jumlah santri menurun setelah menyesuaikan diri dengan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum;³ 4) sebagian pesantren enggan dengan

¹ Lihat Azyumardi Azra, Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), 95

² Ibid, 96

³ Pesantren Tebuireng dapat dijadikan contoh dalam kasus ini, wawancara dengan K.H. Ir. Salahuddin Wahid (Gus Solah) pada hari Rabu jam 18.30 wib, tanggal

perubahan (dan lebih memilih menjaga budaya lama) dengan menolak masuknya kebijakan pemerintah melalui Depag dan Diknas karena khawatir akan kehilangan karakter budaya organisasi lembaganya yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat.⁴

Representasi pondok pesantren besar yang tetap *'survive'* di tengah-tengah perubahan dan menarik untuk dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo (selanjutnya ditulis PM Gontor) sebagai pondok pesantren *by design* modern sejak berdirinya.
2. Pondok Pesantren Lirboyo Kediri sebagai pondok pesantren salaf (selanjutnya ditulis PP Lirboyo).
3. Pesantren Tebuireng sebagai pondok pesantren yang memadukan antara sistem salaf (tradisional) dan sistem modern.

Atas dasar pemikiran di atas, beberapa persoalan yang akan dibahas pada astikel ini adalah bagaimana bangunan budaya pesantren yang sudah dibangun kiai sebagai pimpinan pesantren? Bagaimana kepemimpinan kiai dalam menjaga budaya pesantren? Bagaimanakah perbedaan dan persamaan dari ketiga pesantren?

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin politik.⁵ Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi

15 Oktober 2008 di kediaman pengasuh pesantren Tebuireng, ia memberikan penjelasan bahwa pesantren Tebuireng sekarang sudah kehilangan karakter salafnya yang semula dijadikan keunggulan pesantren Tebuireng'

⁴ PP Lirboyo Kediri dan PM Gontor Ponorogo yang tetap mempertahankan karakter budaya organisasi yang sudah terbentuk dan dipercaya masyarakat sampai sekarang tetap tidak mau menerima kebijakan dari Kemenag dan Kemendibud dengan dibuktikannya tetap menolak adanya kebijakan UN (Ujian Negara) di kedua pesantren tersebut.

⁵ J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1987), 180

menjadi kenyataan. Proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.⁶

Sedangkan konsep budaya organisasi dapat dimengerti dalam tiga madzhab, yaitu:⁷ *Pertama*, Madzhab "*Ideational School*", madzhab ini lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di-*shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas/masyarakat. *Kedua*, Madzhab "*Adaptationist School*", melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi. *Ketiga*, Madzhab "*Realist School*", melihat budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut.

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan studi multi situs (*multi-site studies*). Penelitian ini mengambil lokasi pada 3 pondok pesantren, yaitu: PM Gontor Ponorogo, PP Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebuireng Jombang. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia.

Pengumpulan data penelitian ini memakai tiga teknik yang ditawarkan oleh Bagdan dan Biklen, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indept interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*); dan (3) studi dokumentasi (*study document*).⁸

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing objek yaitu: PM Gontor Ponorogo, PP Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebuireng Jombang. Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus.

⁶ Gary Yukl, "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformasional and Charismatic Leadership Theories", *Journal of Leadership Quarterly*, 1999, 287

⁷ Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: YKPN, 2007), 129

⁸ Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998), 119-143

Pengecekan keabsahan data (*trustworthiness*) adalah bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif. Menurut Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).⁹

Bagian-bagian yang didiskusikan pada bab ini sesuai dengan fokus penelitian meliputi: A. Bangunan Budaya Pesantren; B. Upaya Menjaga Budaya Pesantren; dan C. Perbandingan antar kasus, guna melihat persamaan dan perbedaan antara ketiga pesantren yang diteliti (PM Gontor, PP Lirboyo, dan Pesantren Tebuireng)

Bangunan Budaya Pesantren

Sejarah yang panjang; sejarah adalah salah satu faktor pembentuk dan sekaligus merupakan manivestasi budaya pesantren itu sendiri. Menurut Hodge dan Anthony,¹⁰ berpendapat bahwa manivestasi budaya organisasi terwujud dalam: (a) *mitos*, (b) *saga*, dan (c) *legenda*.¹¹

Berdasarkan data yang dipaparkan pada bab terdahulu, ditemukan bahwa ketiga pesantren (PM Gontor, PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng) memiliki sejarah yang cukup panjang, yaitu rata-rata lebih dari 80 tahun (PM Gontor 84 tahun, PP Lirboyo 100 tahun dan Pesantren Tebuireng 111 tahun). Organisasi yang telah lama berdiri, memiliki apa yang disebut dengan *organizational saga*, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memberikan landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. *Organizational Saga* tersebut merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi karena dibangun selama bertahun-tahun.

Dalam konteks penelitian ini, ketiga pesantren ini tampaknya telah memiliki *organizational saga*, yang dibangun atas sejarah

⁹ Yvonna S Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985), 289-331

¹⁰ B. J. Hodge & W. H. Anthony, *Organizational Theory* (3rd.ed), (Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon Inc., 1988), 132

¹¹ Lihat H. Munawar Cholil, *Kelengkapan Tarikh Nabi Muhammad SAW*, (Bulan Bintang, Jakarta, 1989),15

keberhasilan yang pernah diraih dan telah berhasil membangun *image* yang dapat membentuk *character* lembaga, sehingga berhasil membangun *identity* yang membedakan dengan pesantren lainnya.¹²

Dari konteks penelitian yang ada, ditemukan bahwa kepemimpinan kiai Pesantren Tebuireng dalam mengelola pendidikan pesantren (*salaf*) cenderung terbelenggu oleh kebiasaan (*the way they art*) atau terjebak dengan romantisme sejarah kebesaran (terbelenggu besarnya nama K.H.M. Hasyim Asy'ari),¹³ yang membuat kepemimpinannya tidak melakukan *learn from the future*, dan hanya terjebak pada *learn from the past*, sementara dalam mengelola pendidikan formal sekolah dan madrasah ia bersikap reaktif terhadap perubahan-perubahan yang sering dilakukan oleh kebijakan pemerintah (Kemendikbud dan Kemendikbud). Pada kenyataannya, adanya differensiasi jenis pendidikan di Pesantren Tebuireng justru tidak menambah jumlah santri bahkan cenderung menurun.

Sedangkan kepemimpinan kiai di PM Gontor¹⁴ dan PP Lirboyo¹⁵ dalam mengelola pendidikan pesantren juga berdasarkan pengalaman (kebiasaan-kebiasaan) yang dilakukan para pendiri pesantren. Agar tidak terbelenggu pada kebesaran kesejarahannya, maka ia melakukan beberapa pengembangan pesantren dengan tetap menjaga budaya pesantren yang sudah terbangun. Pada kenyataannya, dengan tetap menjaga nilai-nilai pesantren justru tingkat kepercayaan masyarakat

¹² Identitas diri menunjukkan *sense of individuality* yang bisa membantu organisasi membedakan dirinya dengan organisasi lain dalam lingkup persaingan, lihat Jhon Balmer and Alan Wilson, *Corporate Identity: There is more to it than meets the eye*, International Studies of Management and Organization Journal, 1998,12-13

¹³ Sebagaimana pengakuan K.H. Salahuddin Wahid bahwa selama ini Pesantren Tebuireng terjebak pada romantisme kebesaran mbah Hasyim, dan terlalu reaktif dalam melakukan perubahan, wawancara tanggal 29 Maret 2009.

¹⁴ Sebagaimana dinyatakan K.H. Abdullah Syukri bahwa pengelolaan pondok pesantren ini berdasarkan pengalaman bertahun-tahun sejak 'Trimurti' mendirikan pesantren ini, dan bukan berdasarkan teori. Untuk itu dalam mengikuti perubahan kita harus selektif, jangan sampai merusak nilai-nilai pesantren yang sudah terbentuk. Wawancara tanggal 5 Juli 2009.

¹⁵ K.H. A. Idris Marzuqi dan K.H. M. Anwar Manshur mengatakan bahwa pengelolaan pendidikan pesantren ini merupakan wujud dari melaksanakan *amanah* sesepuh pendiri pesantren, sehingga jangan sampai merusak keberhasilan yang sudah diperjuangkan oleh sesepuh. Wawancara tanggal 8 Juli 2009

meningkat pada kedua pesantren tersebut, dengan indikasi jumlah santri cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

Hasil penelitian di atas dapat menggugurkan tesis Snouck Hurgronje yang menyatakan bahwa pertandingan Islam melawan daya tarik pendidikan Barat dan penyatuan kebudayaan, Islam pasti kalah.¹⁶ Begitu juga menggugurkan tesis Zamakhsyari Dhofier yang menyatakan bahwa pesantren-pesantren besar dapat bertahan, hanya setelah memasukkan lembaga-lembaga pendidikan umum dalam lingkungan pesantren, kini semakin banyak pesantren yang menyelenggarakan SMP dan SMA; dan atau satu dua telah membuka universitas yang memiliki berbagai fakultas dalam cabang pengetahuan umum.¹⁷

Dilihat dari lokasi pendirian pesantren, ketiga pesantren tersebut didirikan pada daerah yang relatif mempunyai karakteristik yang sama, yaitu daerah rawan, tidak aman, masyarakat yang penuh maksiat, dan tidak bermoral.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Sukamto yang menyatkan bahwa: "Tidak jarang tempat asal-mula pondok pesantren berdiri berada di pedukuhan kecil yang penduduknya belum beragama atau belum menjalankan syari'at agama."¹⁸

Nilai sebagai Dasar Perilaku Pesantren

Dalam konteks penelitian ini, pembentuk nilai-nilai dari PM Gontor dan PP Lirboyo dan PP Tebuireng kecenderungan sama yakni bersumber dari nilai-nilai individu para pendiri pesantren. Sedangkan nilai-nilai individu para pendiri pesantren tersebut dipengaruhi oleh nilai-nilai dari lembaga tempat mencari ilmu para pendiri pesantren.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Edgar Schein¹⁹, yang menuturkan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi.

¹⁶ Lihat H.J. Benda, *The Crecent and Rising Sun, Indonesia Islam under The Japanese Occupation of Java* (The Hague: W. van Hoeve, 1958), 27

¹⁷ Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 41

¹⁸ Lihat Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 41.

¹⁹ Edgar Schein, *The Role of The Founder in creating organizational culture*, In *Organizational dynamics*, 1983, 15

Dalam konteks temuan penelitian ini, perbedaan nilai diduga lebih disebabkan oleh perbedaan latar pendidikan pendiri pesantren. Hal ini menggugurkan tesis Robbins yang menuturkan bahwa dimensi yang tepat untuk melihat perbedaan nilai yang ditemukan *utilitas* atau *attribute* intensitas kebutuhannya (*how important*) utilitas pihak (komponen) warga.²⁰

Dalam menetapkan tipe nilai-nilai organisasi, Wiener²¹ menggunakan perspektif anggota organisasi sebagai dasar pijakannya yakni sejauh mana *espoused values* dianggap sentral dan sejauh mana nilai-nilai tersebut di *shared* para anggota organisasi. Pendapat Wiener ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel
Tipe Nilai Organisasi Menurut Wiener

	<i>Organizational Tradition</i>	<i>Charismatic Leader</i>
<i>Functional</i>	<i>Functional Traditional</i>	<i>Functional Charismatic</i>
<i>Elitist</i>	<i>Elitist Traditional</i>	<i>Elitist Charismatic</i>

Jika dianalisa dengan teori tersebut di atas, maka tipe nilai dari organisasi PM Gontor semula dapat dikategorikan nilai yang memiliki tipe *Functional-values*, dikarena nilai-nilai organisasi PM Gontor yang dikenal dengan *Pancajiwa* ini merupakan nilai-nilai organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari (*mode of conduct*) dengan fokus utama untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi dikarenakan nilai-nilai organisasi yang bersifat fungsional ini berasal dari generasi sebelumnya dan terbukti bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya, bahkan sampai sekarang yang masuk pada usia 84 tahun (dua generasi), *Pancajiwa* tetap menjadi pijakan operasional pesantren, maka nilai-nilai organisasi ini menjadi nilai yang mempunyai tipe *functional-traditional values*.

²⁰ S. H. Robbins, *Organizational Behavior*, (5 th.ed), Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc 1996),130

²¹ Yoash Wiener, Form of values systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *Academy of management review*, 13, 1989, 534-545.

PP Lirboyo dapat dikategorikan nilai yang mulanya memiliki tipe *Elitist-charismatic values*, yang merupakan sistem nilai kebanggaan diri dari pimpinan yang kharismatik yang menghasilkan fanatisme para anggota organisasi. Dikarenakan sifat kharismatik dari kiai bersifat temporer, maka nilai-nilai ini bersifat transisional. Dikarenakan nilai-nilai pesantren yang berasal dari pendiri pesantren itu berjalan sampai sekarang, maka tipe nilai ini berubah menjadi *Elitist-traditional values*, sebab nilai yang mendasari operasional pesantren bersifat *elitist* yang stabil dan bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang sudah berjalan selama 100 tahun (tiga generasi). Dengan begitu menunjukkan nilai-nilai pesantren tersebut memberi kontribusi keberhasilan organisasi jangka panjang.

Sedangkan nilai-nilai Pesantren Tebuireng, hampir sama dengan tipe nilai-nilai pesantren Lirboyo, yakni *Elitis-charismatic values*, yang merupakan sistem nilai kebanggaan diri dari pimpinan yang kharismatis yang menghasilkan fanatisme para anggota organisasi. Dikarenakan sifat kharismatik dari kiai bersifat temporer, maka nilai-nilai ini bersifat transisional. Akan tetapi karena nilai-nilai pesantren yang berasal dari pendiri pesantren itu tidak berlangsung lama dari generasi pendiri ke generasi sekarang, yang sudah berjalan selama 111 tahun (3 generasi), yang mana pada pertengahan perjalanan pesantren terjadi perubahan sistem nilai, sehingga tipe nilai ini tidak memberi kontribusi keberhasilan organisasi jangka panjang. Nilai-nilai kebanggaan diri yang berasal dari pimpinan yang kharismatik boleh jadi akan menghasilkan fanatisme jangka pendek para komunitas pesantren dan hasilnya mungkin saja kinerja yang lebih baik (dalam jangka pendek) namun sekali lagi daya tahan nilai ini sangat temporer.

Hanya saja, ketiga pondok pesantren yang diteliti, hanya PM Gontor saja yang merumuskan nilai-nilai pesantrennya secara jelas dengan sebutan *Pancajiwa*, sementara kedua pesantren lainnya tidak dijumpai suatu rumusan nilai-nilai tersebut.

Tradisi Keilmuan Pesantren

Hasil kajian temuan dari ketiga pesantren ini dapat disimpulkan menjadi tiga model pesantren, yaitu sebagai berikut: *Pertama*,

Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, hubungan madrasah dan pesantren serta pengelolaannya bersifat *integrated*, sebagaimana yang dilaksanakan di PM Gontor Ponorogo; *Kedua*, Pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah, hubungan madrasah dan pesantren serta pengelolaannya bersifat *integrated* dalam penelitian ini seperti yang dilaksanakan di PP Lirboyo Kediri; *Ketiga*, Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik sekolah keagamaan (MI, MTs, MA dan PT Agama Islam) maupun sekolah umum (SD, SMP, SMA dan PT Umum), dalam penelitian ini seperti yang dilaksanakan di PP Tebuireng Jombang.

Kedua pesantren PM Gontor dan PP Lirboyo dinyatakan sebagai pesantren terintegrasi, yaitu sistem integrasi pesantren dan madrasah secara total. Kenyataan tersebut di atas dapat dilihat bahwa santri pesantren tersebut secara otomatis menjadi murid dari KMI di PM Gontor atau MHM di PP Lirboyo. Kebijakan di madrasah tetap dibawah otoritas penuh pengasuh/pimpinan pondok termasuk dalam pengelolaan madrasah dan kurikulumnya. Sedangkan Pesantren Tebuireng dengan lembaga sekolah/madrasahnyanya tampak tidak terintegrasi sebagai suatu sistem secara total, oleh karena sekolah/madrasah yang ada berafiliasi dengan kebijakan pemerintah melalui Kemendikbud dan Kemenag.

Temuan di atas sangat relevan dengan konsep *patron-client*, di mana otoritas seorang kiai besar dari 'pesantren induk' diterima otoritasnya di kawasan seluas propinsi sebagaimana riset (tidak dipublikasikan) yang dilakukan oleh Sidney Jones di Kediri.²² Bahkan Abdurrahman Mas'ud mengajukan teori *modeling* dalam melihat kasus di atas, *modeling* sangat dipegang teguh dalam tradisi pesantren, *modeling* telah ada sejak lama menjadi suatu unsur penting filsafat Jawa.²³ Kekuatan *modeling* ini sejalan dengan sistem nilai Jawa yang ditandai hubungan paternalistik dan *patron-client*, yang telah

²² Lihat Abdurrahman Wahid, 'Prospek Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan', dalam *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, Manfred Oepen dan Wolfgang Karcher (Jakarta: P3M, 1988), 267

²³ Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren* (Yogyakarta: LKIS, 2004), 11

mengakar kuat dalam masyarakat. Dengan demikian, ada dua faktor penting terjadinya bangunan keilmuan di pesantren, yaitu: a. Tradisi transmisi intelektual, dan b. Tradisi transmisi literatur sebagaimana yang diungkap oleh Abdurrahman Wahid.²⁴

Dari aspek tradisi transmisi intelektual, dapat dilihat bahwa K.H. Imam Zarkasyi sangat dipengaruhi oleh pemikiran ustadh Mohammad Oemar al-Hasyimi dan pemikiran Ustadz Mahmud Yunus dalam pemikiran pendidikan dan pengelolaan lembaga pendidikan,²⁵ bahkan ia mengadopsi lembaga pendidikan Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah ke PM Gontor. Sementara K.H. Abdul Karim sangat dipengaruhi oleh Kiai Kholil Abdul Latif Bangkalan yang memandang konsep ilmu agama pada ilmu alat; nahwu dan shorof. Sedang K.H. M. Hasyim Asy'ari dipengaruhi oleh keilmuan Syaikh Mahfudh At-Tarmisi dalam disiplin keilmuan hadist termasuk pemikiran pendidikan modern dari Syaikh Ahmad Khatib al-Minangkabau, dan Syaikh Nawawi al-Bantani dalam kompetensi ilmu tasawuf.

Dari aspek tradisi transmisi literatur dapat dijumpai di ketiga pesantren; di PM Gontor ditemukan berbagai literatur yang disusun oleh Ustadz Mahmud Yunus, seperti *at-Tarbiyah wa at-Ta'lim*, *al-Fiqh al-Wāḍiḥ*, *an-Nahwu al-Wāḍiḥ* (yang terakhir bukan susunannya). Di PP Lirboyo Kediri terdapat berbagai kitab klasik, khususnya kitab nahwu seperti alfiyah Ibn Malik dan lainnya. Pesantren Tebuireng dengan Kitab Bukhari-Muslim dan lainnya.

Azra menyatakan setidaknya ada tiga fungsi pokok pesantren: *Pertama*, transmisi pengetahuan Islam (*transmission of Islamic knowledge*); *kedua*, pemeliharaan tradisi Islam (*maintanance of Islamic tradition*); dan *ketiga*, pembinaan calon-calon ulama (*reproduction of ulama*).²⁶

Untuk menjalankan tiga fungsi pokok secara maksimal, PM Gontor dan PP Lirboyo tidak melakukan eksperimentasi, dan

²⁴ Abdurrahman Wahid, dalam Manfred Oepen, *Dinamika Pesantren*, 267-268

²⁵ H.M. Yunus Abu Bakar, *Konsep Pemikiran Pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok Pesantren Alumni*, Disertasi, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2007), 84-85

²⁶ Azyumardi Azra, *Esei-esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 1998), 89

diversifikasi pendidikannya yang selama ini telah banyak pesantren melakukannya.²⁷ Walaupun demikian, kedua pesantren (PM Gontor dan PP Lirboyo) berbeda dalam melihat epistemologi ilmu.

Dalam kasus PM Gontor, kurikulum PM Gontor memuat keilmuan umum, itu didasarkan pada pemahaman K.H. Imam Zarkasyi terhadap epistemologi dan konsep ilmu. Ia menangkap bahwa Islam tidak memisahkan pengetahuan agama dan pengetahuan umum. Di Gontor berlaku 100% pelajaran Islam dan 100% pelajaran umum. Islam dan umum tidak karena materinya, tapi karena perlakuan terhadap materi itu.²⁸ Yaitu agama diterangkan dengan pelajaran umum dan pengetahuan umum diimbuh dengan pelajaran agama di dalamnya. Ini berarti bahwa ilmu pengetahuan umum itu sebenarnya adalah bagian dari ilmu pengetahuan agama, dan sama pentingnya. Latar belakang pemikirannya ini berangkat dari kenyataan bahwa sebab terpenting kemunduran umat Islam adalah kurangnya ilmu pengetahuan umum pada diri mereka.²⁹

Bagi PM Gontor dan PP Lirboyo, sejalan dengan kecenderungan deregulasi di bidang pendidikan, penyeteraan pendidikan juga diarahkan kepada pesantren. Jika pada masa orde baru, keberadaan kedua pesantren ini tidak ada yang mendapatkan status (sertifikasi) oleh karena tidak ikut kebijakan pemerintah, maka pada orde reformasi ini kedua pesantren ini telah mendapatkan pengakuan dari pemerintah dengan status "*mu'adalah*" (disamakan dengan pendidikan umum) baik dari Kemendikbud maupun Kemenag, seperti PM Gontor, sedangkan pesantren PP Lirboyo atau dikenal dengan "Pesantren Salafiyah" telah memperoleh penyeteraan melalui SKB Dua Menteri (Menag dan Mendiknas) No.1/U/KB/2000 dan No. MA/86/2000, tertanggal 30 Maret 2000.

Lain dari pada itu, Pesantren Tebuireng lebih menonjol dengan pendidikan sekolah/madrasah dengan mengakomodasikan dari

²⁷ Untuk melihat eksperimentasi yang telah dilakukan lembaga pendidikan Islam dan pesantren, dan bagaimana hasil ekperimentasi tersebut. Lihat Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam*, 97-106

²⁸ Emha Ainun Nadjib, *Slilit Sang Kiai* (Jakarta: Grafiti, 1972), 46.

²⁹ K.H. Imam Zarkasyi, Teks Sambutan dalam Acara Pertemuan Silaturrahmi Halal Bi halal IKPM Cabang Jakarta, Jakarta, tahun 1984

kurikulum pemerintah, seperti matematika, fisika, biologi, bahasa Inggris dan sejarah dan pemberlakuan UN secara kelembagaan.

Fasilitas belajar baik dan kondusif; Munculnya persepsi positif terhadap PM Gontor, PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng salah satu faktor pendorongnya adalah penampilan fisik pesantren yang besar dan kondusif. Hal itu dibuktikan dengan keberadaan ketiga pesantren tersebut yang rata-rata memiliki gedung yang baik, luas pesantren berhektar-hektar, fasilitas belajar lengkap sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing, lingkungan nyaman untuk belajar. Keadaan ini memberi gambaran yang ringkas tentang pesantren yang berlingkungan kondusif dan memungkinkan bagi para santri belajar secara baik dan nyaman.

Karakteristik penampilan fisik yang ditemukan dalam penelitian ini, pada dasarnya sesuai dengan hasil penelitian Becker, yang menemukan bahwa lembaga pendidikan yang memancarkan kecermelangan (*beacon of brilliance*) adalah lembaga pendidikan yang memiliki gedung dan perlengkapan belajar memadai bagi murid, dan bukan sebagai sekolah yang digerogoti penyakit (*pot-holes of pestilence*) yakni memiliki bangunan yang kotor, tidak terawat, lingkungan tidak sehat untuk belajar dan pertumbuhan anak, serta sekolah yang kekurangan staf dan peralatan.³⁰

Lingkungan belajar dan kerja yang kondusif; Data di lapangan yang ditemukan dari ketiga pesantren menunjukkan bahwa salah satu faktor penunjang keberhasilan dari masing-masing pesantren menjadi pesantren yang besar adalah terciptanya budaya belajar dan kerja yang kondusif. Ketiga pesantren ini menunjukkan suasana kerja yang saling membantu, penuh semangat, suasana kerja yang dinamis, dan tidak tegang meskipun memiliki kegiatan yang cukup padat dan disiplin.

Lingkungan belajar dan kerja yang sehat dan harmonis di tiga pesantren ini pada dasarnya banyak didukung oleh faktor budaya lokal. Kiai sebagai pimpinan pesantren tidak berbuat sewenang-wenang, melainkan menerapkan pendekatan persuasif melalui pendekatan

³⁰ M.H.Becker, Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the extension of the diffusion model, *American Sociological Review*, 1971, 35, 267-304

kekeluargaan. Bahkan menurut K.H. Imam Zarkasyi, pesantren adalah integrasi dari substansi ketiga pusat pendidikan; substansi pendidikan keluarga adalah kasih sayang, substansi pendidikan sekolah adalah kedisiplinan, dan substansi pendidikan masyarakat adalah kebebasan.³¹

Hasil penelitian Rutter, dkk³² dan Reynold³³ menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan yang efektif memiliki antar korelasi tinggi antara keefektifan akademik dan sosial. Keefektifan akademik diukur melalui hasil tes yang terstandar dan keefektifan sosial diukur dari tingginya presensi dan rendahnya vandalisme murid.

Suasana yang kondusif dan harmonis pada ketiga pesantren ini mengindikasikan bahwa ketiganya memiliki budaya organisasi (*organizational culture*, Gravers)³⁴ atau iklim kerja yang sehat (*hygienic climate*) yang menurut Miles (dikutip Carver & Sergiovanni)³⁵ dipusatkan pada 10 dimensi: yaitu: 1. fokus pada tujuan (*goal focus*); 2. kelayakan komunikasi (*communication adequacy*); 3. optimalisasi pemerataan kuasa secara adil (*optimal power equalization*); 4. pemanfaatan sumber daya (*resources utilization*); 5) kekompakan (*cohesiveness*); 6. semangat kerja (*morale*); 7. inovasi (*innovativeness*); 8. otonomi (*autonomy*); 9. adaptasi (*adaptation*); dan 10. memecahkan masalah secara memadai (*problem solving adequacy*).

Kesepuluh dimensi ini telah tercipta pada ketiga pesantren berdasarkan nilai-nilai pesantren dan keagamaan. Salah satu faktor pendorong terciptanya kondisi positif ini adalah keteladanan (*uswatun hasanah; role model*) kiai sebagai pimpinan pesantren yang mampu menciptakan atmosfir yang menimbulkan rasa *empati* di antara komunitas

³¹ R. Z. Fananie dan R. Zarkasjic, *Pedoman Pendidikan Modern* (Palembang: Penerangan Islam, 1934), 5.

³² M. Rutter, B. Maughan, Mortimore., J. Ouston., & A. Smith., *Fifteen Thousand Hours* (London: Open Books, 1979), 186.

³³ D. Reynolds., *Research on School/Organization Effectiveness: The End of The Beginning*. Dalam R. Saran, & V. Trafford (Eds), *Research in education management and policy: Restrospect and Prospect* (London: The Falmer Press, 1990), 9-23

³⁴ D. Gravers, *Corporate Culture: Diagnosis and Change* (New York: St. Martin's Press, 1986), 30

³⁵ F. D. Carver, & T.J. Sergiovanni, *Organizations and Human Behavior. Focus on Schools* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1969), 380-382.

pesantren. Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya iklim kerja yang sehat dan harmonis pada ketiga pesantren tersebut.

Hasil penelitian Rutter³⁶ juga menyimpulkan bahwa kondisi kerja yang baik, tanggapan dan kepedulian terhadap kebutuhan murid. Salah satu item temuan penelitian Mortimore, dkk (dikutip Saran & Trafford)³⁷ ketika meneliti karakteristik organisasi sekolah yang efektif adalah iklim yang positif. *“An effective school has a positive ethos.”*

Lain dari pada itu, disiplin merupakan elemen terpenting dalam menciptakan lingkungan belajar dan kerja yang kondusif, karena dengan disiplin yang ketat maka lingkungan belajar dan kerja mudah ditata dan diatur, oleh karena itu disiplin harus ditegakkan oleh semua orang yang terlibat di pesantren, baik santri, guru maupun pengasuh pesantren itu sendiri.

Dibanding pemberlakuan disiplin di tiga pesantren tersebut, PM Gontor tampak memberlakukan disiplin sangat ketat, Nurcholish Madjid menyebutnya sebagai *disiplin regimenter*, yaitu pemberlakuan disiplin ketat tapi tetap berdampingan dengan rasa kebebasan sebagai prinsip dasar pendidikan modern.³⁸

Layanan pembelajaran dan layanan khusus; Fungsi utama lembaga pendidikan adalah memberi layanan pembelajaran bagi murid. Ketiga pesantren yang diteliti, menunjukkan tingkat layanan yang baik dalam memberikan layanan pembelajaran kepada para santrinya meski di antara ketiganya terdapat variasi sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing.

Ketiga pesantren tersebut pada dasarnya memberi layanan pendidikan yang sama, walaupun ada beberapa perbedaan yang menandakan kekhasan masing-masing pesantren tersebut. Keunikan dari ketiga pesantren ini tampak pada lamanya pembelajaran santri,

³⁶ M. Rutter, Maughan, B., Mortimore,, Ouston, J.,& Smith, A, *Fifteen Thousand Hours* (London: Open Books, 1980), 48-52

³⁷ R. Saran , & V.Trafford., *Research in Education Management and Policy Restrospect and Prospect*. (London: The Falmer Press, 1990), 82-88

³⁸ Nurcholish Madjid, “K.H. Imam Zarkasyi: Peran dan Ketokohnya”, dalam Tim Penulis Biografi, *KH. Imam Zarkasyi: Dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996), 967-968

yakni rata-rata santri menerima pembelajaran di waktu pagi, siang dan malam, karena pendidikan di pesantren adalah pendidikan totalitas kehidupan yang bersistem *Boarding school* .

Lamanya waktu pembelajaran santri/murid di ketiga pesantren ini memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian Fuller, sebanyak 12 dari 14 penelitian yang di *review* oleh Fuller mendukung kesimpulan bahwa lamanya (waktu) pembelajaran memberikan efek positif terhadap prestasi belajar.³⁹ Penelitian Postlethwaite (dalam Altbach),⁴⁰ dan Suryadi juga menyimpulkan bahwa panjangnya waktu yang benar-benar digunakan untuk belajar-mengajar (*academic engagement time*) memberikan andil positif bagi peningkatan prestasi belajar murid.

Penberian layanan khusus yang ditemukan pada ketiga pesantren tersebut, bersesuaian dengan Pedoman Administrasi Pendidikan yang disusun oleh Stoops, dkk, tentang layanan khusus (*special services*) yang meliputi layanan transportasi murid (*pupil transportation*), program nutrisi, pengamatan, dan kesehatan sekolah (*health, safety, and nutrition programs*). Layanan ini menurut Stoops, dkk merupakan sarana penunjang belajar yang tidak dapat diabaikan pada sekolah-sekolah modern.⁴¹

Program pesantren rasional dan relevan; PM Gontor dan PP Lirboyo ini pada dasarnya mempunyai otorita dan kemandirian bahkan sering melampaui dan berseberangan dengan rambu-rambu birokrasi yang ditetapkan pemerintah dalam bidang pendidikan. PM Gontor, misalnya tetap tidak mengikuti aturan pemerintah dalam

³⁹ B. Fuller, *What School Factors Raise Achievement in the Third World*, Review of Educational Research, 1987

⁴⁰ Postlethwaite, menyebutnya "*time on task*" atau "*actively engaged leaning time*" sebagai faktor penting menentukan keseluruhan level prestasi. Lihat T.N. Postlethwaite, *Success and Failure in School*. Dalam Philip G.Altbach, Robert F. Arove, & Gail H.Kelly (Eds). *Comparative Education* (New York: Macmillian Publishing Co, Inc, 1982). Sedangkan Joni menggunakan istilah "*academic engagement time*" sepadan dengan "*contact hours*". Lihat T.R.K. Joni, *Ketentuan-ketentuan Pokok Kurikulum Pendidikan Pra-jabatan Kependidikan dan Strategi Pengembangannya* (Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud, 1992, dan Sergiovanni menyebutnya *Academic Learning Time (ALT)* yang merujuk pada murid *actually engaged in learning*. Lihat T.J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1987).

⁴¹ E. Stoops, M.Rafferty and R.E.Johnson, *Handbook of Educational Administration: A Guide for Practitioner*. (Second Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981)

pemberlakuan kebijakan kurikulum walaupun materinya mengandung agama dan umum dengan sistem integrated selama 24 jam yang disebut pendidikan totalitas.⁴² Dalam arti PM Gontor menerapkan strategi pendidikan dimana kehidupan pondok pesantren dengan segala totalitasnya menjadi media pembelajaran dan pendidikan itu sendiri. Karena bagi K.H. Imam Zarkasyi.⁴³

Hal ini selaras dengan pendapat Prof. Cameiro bahwa materi pembelajaran bukan sekedar informasi tetapi budaya yang hidup (*living culture*) dan tradisi etika. Materi ditentukan oleh lembaga pendidikan berdasarkan kebutuhan pembelajar untuk dapat belajar sepanjang hayat⁴⁴. Dengan cara ini, PM Gontor tidak asing lagi dengan ide “masyarakat belajar” (*learning society*), dengan empat prinsip pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan UNESCO, yaitu: “belajar mengetahui/berpikir (*learning to know/think*),⁴⁵ belajar berbuat/bekerja (*learning to do*),⁴⁶ belajar hidup bersama (*learning to live together*),⁴⁷ dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).⁴⁸ Bahkan K.H. Imam Zarkasyi sering menyebutnya dengan term *learning by doing*.

PP Lirboyo, mulai berdiri sampai sekarang tetap bertahan dengan kurikulum murni agama 100%, bahkan dengan tradisi kitab kuningnya,⁴⁹ walaupun dalam perkembangannya diberi beberapa materi umum, tetapi materi umum ini hanya bersifat “ekstra

⁴² Mukti Ali pernah memberi sebuah hipotesa bahwa system pendidikan dan pengajaran agama yang paling baik adalah “madrasah dalam pondok pesantren”. Dia melihat Gontor, sejak tahun 1926, telah merintis integrasi system tersebut, sehingga menjadikannya sebagai peletak dasar system “Pondok Pesantren Modern”. Lihat Mukti Ali, “Az-Zarnuji dan Imam Zarkasyi dalam Metodologi Pendidikan Agama”, dalam Tim Penyusun, *KH. Imam Zarkasyi di Mata Umat*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), 79

⁴³ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Gontor: Trimurti Press, 2005), 72.

⁴⁴ Cameiro, dalam Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan, Demokratisasi, Otonomi, Civil Society dan Globalisasi*, (Yogyakarta: Kanisius, 2002), 62

⁴⁵ Victor Ordoriez, dalam Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru*, 50.

⁴⁶ Munther W.Al-Masri, dalam Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru*, 52

⁴⁷ Zhou Nan-zhai, dalam Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru*, 54

⁴⁸ Konai Helu Thaman, dalam Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru*, 56

⁴⁹ Untuk memahami kitab kuning sebagai Tradisi dan Epistemologi Keilmuan Islam di Indonesia. Lihat Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam*, 111-116

kurikuler". Program ini dinilai cukup rasional dan relevan jika ditinjau dari latar kultural pesantren yang diwarnai dengan paham Islam tradisional, itu sebabnya kurikulumnya disusun sesuai dengan latar kultural pesantren tradisional, yaitu berupa praktek keagamaan, pengkajian kitab dan dakwah masyarakat, dan terlihat kurikulumnya jelas kompetensinya, yaitu mencetak calon ulama/tokoh agama, dan kompetensi utama pendidikan di PP Lirboyo adalah pada ilmu alat (nahwu dan shorof), dan kompetensi ini bertahan sejak berdirinya tahun 1910 s.d sekarang.

PP Tebuireng Jombang pada awalnya mempunyai disiplin keilmuan yang berbeda dengan pesantren pada saat itu, yaitu al-Qur'an dan Hadist (Hadis Bukhkhari dan Muslim), suatu ilmu pengetahuan yang masih dipandang baru di pesantren saat awal berdirinya.⁵⁰ Pada perkembangannya, program madrasah dan selanjutnya program sekolah masuk di Pesantren Tebuireng, dan pada akhirnya kedua program tersebut menerapkan kurikulum sesuai aturan pemerintah, sedangkan program pesantren tetap secara mandiri dikelola pesantren. Perubahan penerapan sistem tradisional menjadi perpaduan sistem salaf dan modern ini merupakan langkah yang inovatif dan sebagai upaya memenuhi kebutuhan masyarakat. Maka, pihak pemerintah dan orang tua/wali santri menilai program tersebut cukup rasional dan relevan karena tujuannya untuk meningkatkan kebermutuan pendidikan.

Tradisi Pengelolaan Lembaga

Motivasi bermutu dan semangat kerja; Keberhasilan ketiga pesantren dalam meraih kepercayaan masyarakat berkaitan dengan motivasi bermutu tinggi sehingga berhasil mencetak lulusan yang berkarakter. Motor utama dalam hal ini adalah *ghirah* kiai sebagai pemimpin pesantren. Kepemimpinan kiai PM Gontor, PP Lirboyo dan

⁵⁰ Van den Berg berpendapat bahwa tafsir al-Qur'an belum dipandang sebagai bagian dari kurikulum yang penting di pesantren pada akhir abad ke-19. Tafsir al-Qur'an menjadi lebih penting setelah para muslim modernis mengemukakan slogan mereka kembali ke al-Qur'an dan Hadist. Hadist juga merupakan ilmu yang lebih baru diajarkan di pesantren dari pada pengajaran al-Qur'an. Lihat Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Bandung: Mizan, 1995), 159-161

Pesantren Tebuireng menunjukkan peran yang penting dalam proses memotivasi semua unsur komunitas pesantren mulai dari ustadz, pengurus, para santri dan orang tua untuk tidak kenal lelah meningkatkan perbaikan-perbaikan mutu pesantren. Sekalipun pola kepemimpinan masing-masing kiai memiliki perbedaan tipologis, namun diantara mereka terdapat kesamaan visi terutama pemikiran obsesif untuk menjadikan pesantren yang dipimpinnya sebagai lembaga yang bermutu dan berkarakter. Obsesi kiai pada ketiga pesantren ini memperoleh dukungan dari masyarakat yang semakin meningkatkan motivasi dalam meraih keberhasilan.

Peran kiai dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari ketiga pesantren ini memiliki kemiripan yaitu memberi 'keteladanan' (*uswatun hasanah*). Pendekatan budaya *uswatun hasanah* yang dilakukan oleh para kiai sebagai pimpinan pesantren, menjadi sarana yang efektif untuk memotivasi semua unsur komunitas pesantren dalam mencapai tujuan pesantren disertai dengan semangat ibadah, penuh pengabdian.

Kerja keras (*hardwork*) dan kepemimpinan yang membawa inspirasi (*inspiring leadership*), serta bersifat proaktif dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagaimana yang dicontohkan para pimpinan pesantren pada ketiga pesantren ini, menurut Sergiovanni⁵¹ dinilai sebagai atribut dari pimpinan lembaga yang efektif yang lembaganya berhasil.

Motivasi berprestasi pada kasus PM Gontor dan PP Lirboyo cenderung tergolong jenis motivasi yang dipengaruhi faktor-faktor intrinsik (Herzberg).⁵² Joni menuturkan: bahwa pencapaian kinerja tinggi selain mempersyaratkan efisiensi dan efektivitas, juga semangat kerja dan motivasi intrinsik, yang mencerminkan *the drive to excel is required in order to survive today and tomorrow*.⁵³ Sedangkan motivasi pada kasus PP Tebuireng lebih dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik yaitu tiga faktor motivasional.

⁵¹ T.J. Sergiovanni, *The Principalship: A Reflektive Practice Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1987),131.

⁵² F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, (New York: The World Publishing Company, 1969), 75

⁵³ T. R. Joni, Pidato pengukuhan pada Upacara Promosi Andi Nabu Sogen, PPs IKIP Malang, 30 Maret 1989

Harapan, motif dan insentif yang mendorong pesantren ini dalam mencapai prestasinya memiliki kesesuaian dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang dikembangkan oleh Victor Vroom,⁵⁴ Porter, Lawler, dan Atkinson (Scoot).⁵⁵

Motivasi berprestasi inilah yang memberikan potensi pada semua unsur pesantren sehingga memiliki semangat kerja yang tinggi (*high morale*) dengan ditandai 6 karakteristik yaitu: 1) *sense of pride*, 2) *enjoys working*, 3) *sense of loyalty*, 4) *cooperative*, 5) menerima falsafah lembaga yang melandasi kurikulum lembaga, 6) dan menghormati keputusan pimpinan lembaga (Gross dikutip Gorton)⁵⁶

Hasil penelitian Supraptiwi juga membuktikan bahwa motivasi memberikan kontribusi positif terhadap semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi.⁵⁷

Keterlibatan pembantu kiai dan para guru; Pada kasus PM Gontor yang kekuasaan kepemimpinan bersifat kolektif (*trimurti*) merupakan fenomena baru pada kepemimpinan pesantren yang biasanya tokoh sentral pesantren pada kiai tunggal yang menjadi pimpinan pesantren tetapi juga keterlibatan bawahan. Pertemuan rutin setiap hari Kamis (kamisan) yang diagendakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program pesantren merupakan bukti keterlibatan para pengasuh, pengurus pondok dan para ustadz dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan pesantren.

Sedangkan PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng, sentral kekuasaan pada kepemimpinan tunggal, akan tetapi dalam proses organisasinya sama-sama melibatkan para pembantu kiai yaitu para pengurus dan para ustadz. Pertemuan rutin setiap hari Kamis yang diagendakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program pesantren merupakan bukti keterlibatan para pengasuh, pengurus

⁵⁴ V.H. Vroom dan E.L.Deci (Eds), *Management and Motivation*, (Canada: Penguin Book Canada, Ltd., 1974), 35

⁵⁵ W.C. Scoot, *Human Relation in Management: A. Behavioral Science Approach* (Illionis: Richard D.Irwin,Inc., 1967), 72.

⁵⁶ R. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*, (Dubuque, Iowa: Wm.C.Brown Company Publisher, 1977), 97.

⁵⁷ M. Supraptiwi, *Kontribusi Motivasi Terhadap Semangat Kerja Dosen IAIN Sunan Ampel*, Thesis tidak dipublikasikan, PPs IKIP Malang, tahun 1999

pondok dan para ustadz dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan pesantren.⁵⁸

Keterlibatan pengurus dan para guru, menurut hasil penelitian Nias (dalam Goulding, dkk) juga menyimpulkan kepositifan keterlibatan wakil pimpinan sekolah dan guru-guru yang sangat paham dan antusias apabila dilibatkan langsung dalam menyusun program-program lembaga sekolah. Keterlibatan ini menurut Nias dapat bersifat formal maupun informal. Namun demikian, cara pimpinan sekolah mengkomunikasikan program kepada guru sangat mempengaruhi semangat guru dalam mendukung atau tidaknya terhadap program sekolah. *High agreement over goals* terjadi apabila guru-guru dilibatkan dalam *formal procedur's and personal contact are mutually reinforcing*.⁵⁹ Dan menurut hasil penelitian Montimore, dkk merupakan salah satu faktor determinan dari karakteristik organisasi yang efektif. Keterlibatan para wakil pimpinan mempunyai peran krusial terhadap efektif tidaknya sekolah. Keterlibatan para wakil biasanya pada *policy decisions*, dan upaya *pupil progress increased*, sedangkan para guru terlibat dalam *curriculum planning*, dan *decisions concerning which classes they were to teach was important*.⁶⁰

Harapan dan dukungan positif masyarakat; Lembaga pendidikan menjadi mandiri dan berkembang apabila memperoleh dukungan kuat dari masyarakat, terutama dari wali santri/murid. PM Gontor, PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng pada dasarnya telah memperoleh dukungan kuat masyarakat dan mampu menjalin hubungan yang dimanfaatkan dalam kaitan relasi sekolah-keluarga (*home-school relations*). Namun demikian, keberadaan ketiga pesantren yang berlokasi berbeda dengan tipologi masyarakat yang berbeda pula, memungkinkan terjadinya sejumlah perbedaan dalam kaitan dengan dukungan masyarakat terhadap masing-masing pesantren.

⁵⁸ Pertemuan evaluasi yang dilakukan oleh pengurus pondok, BPS di Pesantren Tebuireng dan P2L di PP Lirboyo.

⁵⁹ J. Nias, *The Negotiation of Decision-Making Roles in a New School*. Dalam Sandy Goulding, dkk. *Case Studies in Educational Management*. (London: Harper and Row Publisher, 1986)

⁶⁰ H. Mortimore, Sammons, L. Stoll, D. Lewis & R. Ecob, *School Matters: The Junior Years*, (Well: Open Books, 1988)

Dukungan masyarakat terhadap PM Gontor dan PP Lirboyo sangat besar, terutama dalam bentuk wakaf.⁶¹ Seperti perkembangan unit-unit lembaga pesantren di berbagai daerah, rata-rata merupakan wakaf dari masyarakat tertentu. Fenomena ini, selain bentuk kepercayaan dan kebanggaan masyarakat terhadap keberadaan pesantren, juga menunjukkan bahwa sekolah pedesaan (*rural-school*) yang keberadaannya berintegrasi dengan kehidupan masyarakat (Rogers, dkk)⁶², karena masyarakat desa cenderung bersifat *paguyuban* atau *gemeinschaft* (Veeger). Meski demikian, kecenderungan ini tidak bersifat mutlak, sebab ada saling pengaruh antara unsur *paguyuban* pada masyarakat *patembayan* dan sebaliknya (Veeger)⁶³

Keberadaan Pesantren Tebuireng dijadikan kebanggaan oleh warga Cukir, apalagi adanya makam K.H.M. Hasyim Asy'ari telah dijadikan tempat ziarah bertahun-tahun oleh para penziarah dari berbagai kota di Jawa, bahkan K.H. Abdurrahman Wahid yang dimakamkan di pesantren tersebut pada akhir tahun 2009 menambah meriahnya para penziarah. Fenomena ini, dimanfaatkan oleh masyarakat desa untuk kegiatan ekonomi dengan berbagai usaha. Hali ini menunjukkan masyarakat telah terjadi transisi budaya antara pedesaan dan perkotaan (*semi-urban*) yang sekalipun bersifat *patembayan* tetapi bisa dipersatukan kebersamaannya pada organisasi yang memiliki rujukan tertentu (Veeger).⁶⁴

Juga terjadi *home-school relations* sesuai dengan pendapat Hymes, bahwa.⁶⁵ Keuntungan yang diperoleh murid adalah timbulnya pemahaman yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang apa yang terbaik dan terpenting untuk anak-anak, dan memberikan pemahaman

⁶¹ Beberapa tanah yang didirikan pesantren sebagai cabang PM Gontor adalah hasil dari wakaf; PM Gontor III Ngurah Kediri, PM Gontor V di Banyuwangi, PM Gontor VI di Magelang, PM Gontor VII di Sulawesi Tenggara, PM Gontor IX di Way Jepara Lampung, PM Gontor Putri V di Kandangan Kediri dan lainnya.

⁶² R.M. Rogers, R.J. Burdige, F. Korsching, & J.F. Donnermeyer, *Social Change in Rural Societies: an Introduction to Rural Sociology*. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1988), 151.

⁶³ K.J. Veeger, *Realitas Sosial: Refleksi Filsafat Sosial atas Hubungan Individu Masyarakat dalam Cakrawala Sejarah Sosiologi* (Jakarta: Gramedia, 1986), 131.

⁶⁴ *Ibid.*, 130

⁶⁵ J.L. Hymes, *Effective Home-School Relations* (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc, 1953), 9.

yang lebih baik antara guru dan orang tua tentang bagaimana menyediakan pendidikan yang baik (*good education*) bagi anak-anak (Roche).⁶⁶

Pemimpin pendidikan yang efektif; Para kiai pada ketiga pesantren ini adalah pemimpin yang sangat menentukan akan kesuksesan pesantren. Dalam penelitian ini, ditemukan ada beberapa hal pokok yang telah dilakukan para kiai sebagai pimpinan pesantren dalam membesarkan pesantren. *Pertama*, kiai mampu menciptakan atmosfer yang mendorong santri untuk belajar; *Kedua*, kiai sebagai pimpinan pesantren piawai memotivasi dan mendorong para ustadz untuk memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan pesantren, mengelola konflik secara efektif; *Ketiga*, kiai sebagai pimpinan pesantren piawai menggalang dukungan dari para investor.

Review yang dilakukan Fuller menyebutkan bahwa kualitas pimpinan organisasi yang diukur dengan pengalaman, pendidikan dan sikap terhadap bawahan mempengaruhi secara tidak langsung pada peningkatan prestasi belajar siswa.⁶⁷ Dan Sergiovanni juga menetapkan bahwa pimpinan yang sukses tidak hanya mampu mengakui problem, tetapi juga menghadapinya dengan kepemimpinan yang membangkitkan inspirasi (*inspiring leadership*) bekerja keras, dan memiliki komitmen yang tinggi pada murid, guru dan pembelajaran yang efektif.⁶⁸

Penelitian Bafadal juga menyebutkan bahwa salah satu faktor diterminan sekolah yang baik adalah peran kepala sekolah sebagai agen perubahan internal yang diwujudkan perannya sebagai *catalyst, solution giver, process helper, resource linker*.⁶⁹

⁶⁶ G.R. Roche, *Much a do about Mentors*, Harvard Bussines Review, 57 (1), 1979, 17-28.

⁶⁷ B. Fuller, *What School Factors Raise Achievement in the Third World*. Review of Educational Research, 1987, 57 (3), 225-292.

⁶⁸ T.J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1987), 83.

⁶⁹ Ibrahim Bafadal, *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*, Disertasi tidak dipublikasikan, PPS IKIP Malang, 1994

Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Budaya Pesantren

Pemimpin pendidikan menjaga mutu lembaga; Berdasarkan data lapangan, ketiga pesantren (PM Gontor, PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng) menerapkan konsep-konsep yang khas dalam rangka menjaga budaya pesantren yang telah terbentuk dan telah berhasil membentuk karakter pesantren. Para pimpinan pesantren tentunya tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi dalam menseleksi anggota baru yang belum diketahui asal-usul dan latar belakangnya. Hal ini sesuai dengan pendapat O'Reilly, Seleksi bukan sekedar memasukkan orang baru ke dalam organisasi melainkan juga mengawinkan latar belakang nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person-culture fit*).⁷⁰

Proses seleksi ini dilakukan ketiga pesantren, dalam rangka mempermudah kiai sebagai pimpinan pesantren mengelola komunitas pesantren dan menjaga kelestarian budaya pesantren yang telah dibangun dengan susah payah oleh kiai sebagai pimpinan pesantren. Adanya saling pengertian di antara kedua belah pihak antara calon anggota dengan organisasi sangat dipentingkan. Dengan pemahaman sejak awal di antara kedua belah pihak memungkinkan pencari kerja dan calon pemberi kerja melakukan kontrak psikologis (*psychological contract*).⁷¹

Secara sederhana yang dimaksudkan dengan kontrak psikologis adalah satu set kewajiban bersama dan janji tidak tertulis antara pencari kerja (*employees*) dan pemberi kerja (*emloyeer*) yang dipersepsi oleh pencari kerja.⁷² Dengan demikian kontrak psikologis merupakan harapan masing-masing pihak sedapat mungkin bisa terpenuhi saat kedua belah pihak menjalin kontrak kerja secara formal.⁷³

⁷⁰ Charles O'Reilly, Corporation, culture and commitment: motivation and social control in organizations, California Management review, 31, Summer, 1989,10.

⁷¹ Robinson, *Trust and breach of the psychological contract*, Administrative Science Quarterly, 41, 1996, 574. dan Lihat Chrobot-Mason, *Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees*, Journal of Managerial Psychology, 2003, 23.

⁷² Denise Rousseau, "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A Study of Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, 1986, 389.

⁷³ Robinson and Morisson, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: a Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 526.

Data di lapangan ditemukan bahwa proses seleksi yang dilakukan ketiga pondok pesantren ini bertujuan tidak saja untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, tetapi lebih kepada untuk mengetahui latar belakang nilai-nilai individu dan kepribadian para calon santri dan calon ustadz.

Di PM Gontor dan PP Lirboyo dapat dikatakan mempunyai sistem proses seleksi yang sama, yaitu proses seleksi tertutup (*close of selection system*), terutama pada proses seleksi calon ustadz dan pengurus pondok. Bentuk proses seleksi tertutup ini merupakan bentuk upaya menjaga budaya pesantren. Karena dengan menseleksi guru-guru dari orang-orang dalam sendiri (lulusan lembaga sendiri) ditengarai sudah mengenal akan budaya pesantren yang sudah dibangun oleh pendiri pesantren. Hal ini akan lebih mudah di dalam menjaga budaya pesantren yang dengan susah payah dibangun oleh pendiri yang telah berhasil membangun citra (*image building*) lembaga, sehingga lembaga berhasil membangun karakter lembaga yang membedakan dengan pesantren lainnya. Sedangkan dalam proses seleksi santri baru, dilakukan seleksi secara terbuka (*open of selection system*) sebagaimana lembaga formal, walaupun materi ujian tidak sama dengan materi ujian sekolah pada umumnya (materi ujian seleksi santri dapat dilihat pada bab IV). Bahkan, PM Gontor dan PP Lirboyo sebelum melakukan proses seleksi terhadap santri, terlebih dahulu pimpinan pesantren melakukan kontrak psikologis (*psychological contract*) dengan para wali santri. Hanya perbedaannya, jika PM Gontor melakukan kontrak psikologi dengan wali murid secara tertulis (contoh kontrak kerja dapat dilihat pada lampiran), sedangkan pada PP Lirboyo, kontrak kerja dilakukan secara tidak tertulis. Kontrak kerja dilakukan kedua pondok pesantren ini dengan tujuan untuk memudahkan proses akulturasi budaya dan proses saling menjaga budaya pesantren.

Sedangkan pada Pesantren Tebuireng, proses seleksi santri baru menggunakan sistem terbuka (*open of selection system*) baik pada proses seleksi pada santri maupun proses seleksi guru dan ustadz sebagaimana yang dilakukan pada lembaga-lembaga lain.

Menurut hasil penelitian Achmad Sobirin dan Insan Muhamad, organisasi yang masih kecil atau perusahaan keluarga, rekrutmen

biasanya dilakukan secara tertutup dalam pengertian rekrutmen dilakukan dari dalam dengan melibatkan secara langsung orang-orang dalam organisasi terutama keluarga dekat pendiri atau pemilik perusahaan.⁷⁴

Dampak penggunaan sistem seleksi tertutup dan terbuka pada ketiga pondok pesantren dalam upaya menjaga budaya pesantren, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Proses seleksi tertutup (*close of selection system*) seperti yang dilakukan pada PM Gontor dan PP Lirboyo, yang mensyaratkan anggota baru harus dari orang dalam sendiri (para alumni pesantren sendiri) berdampak lebih mudah menjaga budaya pesantren, karena pada dasarnya mereka sudah memahami, menjiwai dan mempraktekkan falsafah dan nilai-nilai organisasi yang dibangun pendiri/pemimpin organisasi, dan sekaligus hal ini dapat terhindar dari terjadinya deviasi budaya.
- b. Proses seleksi terbuka (*open of selection system*) seperti yang dilakukan pada PP Tebuireng, yang tidak mensyaratkan harus orang dalam dalam menerima anggota baru, berdampak kemungkinan anggota organisasi baru ini akan membawa budaya baru dari luar, dan hal ini ditengarai mudah terjadinya deviasi budaya. Untuk menghindari terjadinya deviasi budaya, maka pimpinan organisasi perlu melakukan *sharing* dan kesadaran sosial (*social consciousness*) pada anggota organisasi baru akan pentingnya memelihara dan menjaga budaya, melalui pemberian pemahaman tentang keyakinan, tata nilai atau adat istiadat.

Dalam rangka menjaga kebermutuan pesantren, PM Gontor dan PP Lirboyo memberlakukan proses kaderisasi yang bukan berdasar *dhurriyah* ansich, melainkan juga berdasarkan kompetensi keilmuan sesuai dengan karakter keilmuan pesantren masing-masing. Sehingga kedua pesantren tersebut mewajibkan *dhurriyah* untuk belajar di pondok pesantren, sampai kepada garis menantu dan cucu. Sedangkan Pesantren Tebuireng tidak memberlakukan kaderisasi

⁷⁴ Achmad Sobirin dan Insan Muhamad, *Employee responses to "post acquisition" cultural change efforts*, Paper presented at International conference on Academic Association of Asian Bussiness, Padang Indonesia, Juli 2005.

berdasarkan kompetensi keilmuan pesantrennya, melainkan melakukan kaderisasi yang hanya berdasarkan *dhurriyah*.

Metode Sosialisasi nilai-nilai dan falsafah dari ketiga pesantren merupakan bagian terpenting dari kegiatan pendidikan di pondok pesantren ini. Sosialisasi dilakukan oleh para pimpinan dan para guru; Kenyataan tersebut dapat dilihat pada kegiatan sebagai berikut: a. Orientasi pesantren; b. Pertemuan Kamisan; dan c. Pertemuan periodik.

Sosialisasi dilakukan dengan metode tertentu, yaitu keteladanan, *conditioning*, pengarahan, pembiasaan, penugasan. Sedangkan media sosialisasi adalah perkataan, perbuatan, tulisan, kenyataan. Sosialisasi ditujukan kepada komunitas internal; santri, guru dan keluarga, dan juga ditujukan kepada pihak-pihak eksternal, yaitu: wali murid, masyarakat dan pemerintah.

Konteks penelitian di atas, sesuai dengan hasil penelitian Maanen dan Schein, yang menuturkan bahwa salah satu cara menjaga budaya organisasi adalah dengan sosialisasi. Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap: pra kedatangan, perjumpaan dan metamorfosis.⁷⁵

Kepemimpinan pendidikan yang transformasional; Berdasarkan data di lapangan, ketiga pesantren menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka menjaga *image* pesantren yang berkarakter. Terdapat lima faktor utama pada ketiga pesantren yang dikelola secara profesional, yaitu: 1) pengadaan fasilitas pendidikan yang baik, 2) kualifikasi para ustadz yang profesional, 3) rasio ustadz-santri yang seimbang, 4) sistem pengajaran yang dilaksanakan secara terdiferensiasi, dan 5) iklim kerja dan iklim belajar yang kondusif untuk belajar.

Kelima faktor utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan ini diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan mutu lulusan pesantren baik yang bersifat akademik maupun yang bersifat non-akademik, dengan bertumpu pada empat prinsip, yaitu: 1) Proses belajar-mengajar diusahakan untuk senantiasa mampu

⁷⁵ J.Van Maanen dan E.H. Schein, *Career Development*, Dalam J.R.Hackman dan J.L. Suttle (ed), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), 58-62

mengembangkan semua bakat dan potensi santri agar berkembang secara optimal, 2) membentuk kepribadian santri agar menjadi manusia yang berkarakter, 3) para ustadz mampu menjadi fasilitator sekaligus mampu menjadi panutan bagi murid-muridnya, dan 4) Kiai sebagai pemimpin pesantren memiliki visi yang kuat tentang pesantren yang unggul dengan mencurahkan energi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visinya.⁷⁶

Dalam rangka menjaga budaya pesantren yang sudah terbangun, ketiga pesantren ini melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan pesantren. Salah satu penyesuaian dalam pengelolaan pesantren itu adalah diterapkannya asas-asas pengelolaan perusahaan (*principles of corporate management*) dalam rangka menunjang pengelolaan akademik (*academic management*). Konsekuensi dari penyesuaian itu keberadaan pemimpin pesantren di ketiga pesantren tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekedar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transaksional dengan peran mengelola administrasi, mengorganisasi ustadz, membina ustadz, memperbaiki kurikulum, dan mengelola pembelajaran santri, melainkan juga dituntut sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*) yang transformasional dengan indikator kepemimpinan yang; 1) *visioner*, 2) *komunikator*, 3) *motivator*, 4) *inovator*, dan 5) *educator*.

Bentuk kepemimpinan yang dilakukan ketiga pimpinan pesantren ini mengindikasikan pada pola kepemimpinan transformational, yang mana pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.⁷⁷

⁷⁶ Lihat C.R. Hickman & M.A. Silva, *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age* (New York: New American Library, 1986), 47.

⁷⁷ Gary Yukl, "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Journal of Leadership Quarterly*, 1999, 287

Dengan menggunakan pola kepemimpinan transformasional, kiai sebagai pemimpin pesantren dapat menumbuhkan semangat pada komunitas pesantren untuk tercapainya tujuan pesantren. Kepemimpinan yang transformasional ini diorientasikan pada peningkatan komitmen bawahan pada tujuan pesantren. Menurut House dan Shami⁷⁸ mencatat bahwa para pemimpin transformasional secara selektif membangkitkan motif-motif para pengikutnya, yang menghasilkan: 1) peningkatan nilai intrinsik pencapaian tujuan; 2) kepuasan intrinsik para pengikut dari partisipasi dalam misi pemimpin; 3) meningkatnya komitmen terhadap visi pemimpin, dan 4) keterlibatan tambahan dari para pengikut.

Sementara dalam konteks penelitian dari ketiga pesantren ini, bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pimpinan dari ketiga pesantren tersebut tidak didasarkan pada kepemimpinan transaksional yang bersifat ekonomis.

Sedangkan menurut Blumberg & Greenfield menuturkan bahwa kepemimpinan lembaga pendidikan yang pernah dan sedang memimpin, secara esensial dapat dikelompokkan ke dalam empat tipologi kepemimpinan lembaga sebagaimana dikemukakan, yakni tipologi kepemimpinan lembaga *the value based juggler*, *the humanist*, *the broker*, dan *the catalyst*.⁷⁹

Jika dianalisis dengan teori di atas, maka Kepemimpinan Kiai generasi pertama pada PM Gontor, memiliki tipologi *the value-based juggler*, Tipologi kepemimpinan KH Imam Zarkasyi ini, kemudian dilanjutkan oleh K. H Abdullah Syukri Zarkasyi bersama K.H. Hasan Abdullah Sahal, dan K.H. Syamsul Hadi Abdan sebagai generasi kedua di PM Gontor dengan tipologi *humanist* yang cenderung mendorong dari belakang (*people-plus follow through*) dengan mengutamakan hubungan manusiawi (*human relation*).

Kepemimpinan kiai periode I di PP Lirboyo, memiliki tipologi *the value -based juggler* karena ia dapat menciptakan perubahan dan

⁷⁸ House & Shami, *Organizational Behavior, Some New Directions For I/O Psychology*, Annual Review of Psychology, 1993, 669

⁷⁹ A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1980), 93.

perbaiki pesantren yang dipimpinya dengan memanfaatkan nilai-nilai agama dan pendekatan persuasif untuk mempengaruhi semua komunitas pesantren.

Sedangkan pada kepemimpinan periode kedua sampai periode kepemimpinan sekarang lebih banyak menerapkan kebijakan *tut wuri handayani*, sebab mekanisme kehidupan pesantren itu sudah berjalan dengan dinamis. Selain daripada itu, kepemimpinan periode Kiai Ahmad Idris Marzuqi lebih kepada menjalankan amanah pendiri pesantren dengan tipologi *humanist* yang cenderung mendorong dari belakang (*people-plus follow through*) dengan mengutamakan hubungan manusiawi (*human relation*).

Kepemimpinan Kiai pada Pesantren Tebuireng hampir setiap periode kepemimpinan melakukan perubahan-perubahan. Kiai Hasyim Asy'ari sebagai pendiri pesantren Tebuireng, dapat diindikasikan kepemimpinan yang memiliki tipologi *the value-based juggler*, karena ia memiliki jiwa kepeloporan (*avant garde*) dan selalu berusaha menciptakan perubahan dan perbaikan pesantren yang dipimpinya dengan memanfaatkan nilai-nilai keagamaan dan pendekatan persuasif dalam mempengaruhi semua unsur pesantren. Dalam lingkungan masyarakat sekitar, Kiai Hasyim Asy'ari melakukan perubahan dan perbaikan dalam menata kehidupan sosial dan keagamaan masyarakat sekitar. Sedangkan perubahan dan perbaikan yang dilakukan dalam pesantren adalah ia melakukan perubahan kurikulum salaf yang pada umumnya hanya ilmu alat dan ilmu fiqh, Kiai Hasyim Asy'ari menambahnya dengan ilmu tasawwuf dan ilmu Hadits, yang mana akhirnya ilmu Hadits berhasil menjadi ikon pesantren Tebuireng. Dengan begitu kiai Hasyim berhasil melakukan perubahan dan perbaikan menuju peningkatan mutu pesantren.

Sedangkan kepemimpinan Kiai Salahuddin, memiliki tipologi *the broker* karena ia selalu mengorientasikan layanan (*service-oriented person*) kepada ustadz, guru, orang tua, para alumni dan organisasi masyarakat yang dekat hubungannya dengan sekolah, agar terjalin kemitraan yang saling menguntungkan dan membantu tujuan pendidikan yang diarahkan pada perbaikan mutu belajar santri/murid. KH.Salahuddin, dikenal oleh komunitas pesantren sebagai pimpinan pesantren yang senantiasa bersikap merendah tetapi ulet dalam memperjuangkan visi pesantren dan obsesinya. Ia bersikap terbuka dan siap untuk dikritik

asalkan demi kebaikan bersama dan menguntungkan semua pihak dan pesantren. Ia senantiasa mengutamakan layanannya kepada kepentingan santri/murid (*pupil service-oriented*) sehingga menimbulkan simpati semua pihak untuk mendukung program-programnya yang dinilai menguntungkan santri/murid.

Perbandingan PM Gontor, PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng

Perbandingan alur kebijakan pendidikan; Pada dasarnya, pelaksanaan pendidikan di ketiga pesantren sama-sama menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat *madrasi*, walaupun demikian PP Lirboyo masih sangat kental dengan metode salafi (sorogan dan bandongan), sedangkan Pesantren Tebuireng menggunakan metode tersebut tidak seintensif PP Lirboyo.

Sedangkan perspektif alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan tampak berbeda. PM Gontor dan PP Lirboyo dalam pengelolaan pendidikannya tidak dalam 'intervensi' Depag maupun Diknas, maka dengan begitu PM Gontor dan PP Lirboyo dalam pengelolaannya bersifat mandiri, mulai dari pengelolaan santri, kurikulum, dan sarana prasarana. Sehingga lulusan santri kedua pesantren tersebut tidak diukur dengan hasil UN, tetapi ditentukan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) pesantren masing-masing. Disamping itu. Pengelolaan lembaga pendidikan (KMI PM Gontor, dan MHM PP Lirboyo) dan institusi pesantren pada kedua pesantren tersebut bersifat *integrated*.

Pesantren Tebuireng, lembaga pendidikan pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren, sedangkan lembaga madrasah dan sekolahnya berada pada 'intervensi' program dari Depag dan Diknas, meskipun status sekolah/madrasah berstatus swasta yang dikelola oleh pesantren. Sedangkan standar kelulusan santri/murid ditentukan hasil UN yang diadakan oleh pemerintah secara kelembagaan di sekolah/madrasah yang berada di pesantren tersebut. Dengan demikian, sistem pengelolaan lembaga pendidikan (MTs/SMP dan MA/SMA) dan pesantren tidak terintegrasi (*unintegrated*).

Perbedaan lainnya adalah sistem pesantren yang melandasi proses pendidikan pesantren; yaitu PM Gontor menggunakan sistem

modern dengan sistem pendidikan totalitasnya, dan PP Lirboyo menggunakan sistem salaf dengan pendidikan kajian kitab klasiknya, sedangkan PP Tebuireng memadukan sistem salaf dengan sistem modern dalam pendidikan pesantrennya. Perbedaan sistem pendidikan yang digunakan ketiga pesantren tersebut, menyebabkan perbedaan karakter lulusan dari ketiga pesantren tersebut. Perbedaan di atas juga disebabkan karena adanya perbedaan latar belakang keilmuan para pendiri; PM Gontor dengan pemikiran pendidikan modern K.H. Imam Zarkasyi, PP Lirboyo dengan pemikiran kesalafahan K.H. Abdul Karim, Pesantren Tebuireng dengan semangat penyatuan kemodernan dan kesalafahan K.H. M. Hasyim Asy'ari yang didukung dengan K.H.A. Wahid Hasyim.

Perbandingan alur kebijakan organisasi; Sebagai institusi pendidikan, PM Gontor, PP Lirboyo, dan Pesantren Tebuireng, memiliki sejumlah persamaan dan perbedaan. Persamaan yang ada disebabkan ketiga-tiganya merupakan pesantren yang tetap eksis sampai sekarang, walaupun usia pesantren sudah berjalan lebih dari 90 tahun. Pada aspek nilai-nilai pesantren, pada dasarnya sama, yaitu bersumber dari ajaran Islam dan dipresentasikan oleh para pendiri pesantren, begitu juga memiliki tujuan besar yang sama yaitu "*tafaqquh fi al-din*" dan "*tazkiyah al-nafs*", walaupun pada perkembangannya Pesantren Tebuireng cenderung berorientasi pada ijazah sebagai *civil effect* (sebagai akibat adanya madrasah dan sekolah yang ikut UN) Sedangkan timbulnya perbedaan dilatari oleh alur kebijakan dan wewenang yang berbeda. Lembaga tertinggi PM Gontor adalah Lembaga Badan Wakaf, yang mana Badan Wakaf PM Gontor, anggota terdiri dari: perwakilan *dhurriyah*, guru senior dan alumni. Ketua Badan wakaf tidak otomatis menjadi pimpinan pondok, pimpinan yang terpilih tidak otomatis menjadi pengasuh, pimpinan pondok bersifat kolektif yang terdiri dari *dhurriyah* dan guru senior tidak otomatis menjadi pengasuh dan yang berfungsi sebagai fungsi manajerial pesantren, sementara pengasuh hanya terdiri dari 2 pengasuh jalur *dhurriyah* yang menjalankan fungsi *leader* dalam pesantren yang mewarnai kehidupan pondok. Badan Wakaf mempunyai kewenangan untuk memilih pimpinan pondok dan kepala-kepala lembaga (dengan atas usulan pimpinan pondok) secara

periodik 5 tahun. Badan wakaf mempunyai fungsi kontrol terhadap pimpinan pondok yang diwujudkan dengan laporan pimpinan pondok dalam sidang Badan Wakaf maksimal setiap setengah tahun sekali, bahkan sering 3 bulan sekali.

BPK adalah Lembaga tertinggi pada PP Lirboyo. Anggota BPK terdiri dari *dhurriyah* saja, Ketua lembaga ini adalah sekaligus menjadi pengasuh pesantren, sehingga tidak ada proses pemilihan sebagaimana yang dilakukan di PM Gontor, dan pengasuh pondok menjalankan fungsi leader dalam pesantren sekaligus sebagai fungsi kontrol berjalannya fungsi manajerial, sedangkan yang menjalankan fungsi manajerial dalam pesantren, pengasuh pondok menunjuk Ketua pondok sekaligus ia sebagai ketua P2L, dan yang mengontrol adalah pengasuh pondok.

Sedangkan lembaga tertinggi pada Pesantren Tebuireng adalah berbentuk yayasan -Yayasan Hasyim Asy'ari- dan anggota yayasan terdiri dari *dhurriyah* saja. Sebelum kepemimpinan K.H. Ir. Salahuddin Wahid ketua yayasan ex officio sebagai pengasuh, sedang pada masa K.H. Ir. Salahuddin ketua yayasan tidak otomatis menjadi pimpinan pesantren, Yayasan hanya berfungsi sebagai kontrol pesantren, sedangkan yang mengangkat pimpinan pesantren dari pimpinan pesantren sendiri dengan berdasar *dhurriyah* (seperti yang terjadi pada kepemimpinan K.H. M. Yusuf Hasyim), dan pimpinan menjalankan fungsi leader sekaligus sebagai fungsi manajerial dalam pesantren.

Perbandingan kepemimpinan; Pada ketiga pesantren ini ditemukan sejumlah persamaan dalam hal visi tentang obsesi pesantren beserta usaha-usaha mencapainya. Namun lokasi dan sumber daya dari ketiga pesantren yang dimaksud memiliki *milliue* berbeda sehingga menyebabkan terjadinya perbedaan-perbedaan dalam pendekatan dan pola pengelolaan pesantren yang khas.

Ditinjau dari struktur organisasi pesantren, ketiga pesantren tersebut memiliki karakter dan alur kebijakan yang berbeda, namun ketiganya memiliki kesamaan dalam hal besarnya ukuran struktur organisasi. Faktor pengelolaan ini sangat mempengaruhi tipologi dan peran kepemimpinan kiai dalam pesantren. Perbedaan yang paling tampak dari ketiga pesantren tersebut adalah PM Gontor sejak

berdirinya sampai sekarang otorita kepemimpinan berada pada tiga kiai (Trimurti) dengan begitu pesantren ini sejak mula mengembangkan kepemimpinan kolektif.⁸⁰ Sistem suksesi kepemimpinan di pesantren ini melalui pemilihan di Badan Wakaf yang dilakukan setiap periode lima tahun sekali, dan sistem pelaporan kepemimpinan pesantren pada Badan Wakaf dilakukan setiap setengah tahun sekali pada sidang Badan Wakaf. Sedangkan pada kepemimpinan PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng sejak berdiri sampai sekarang otorita kepemimpinan berada pada kiai yang bersifat personal, tetapi dikarenakan berkembangnya aktivitas pesantren, maka membutuhkan proses organisasi secara kolektif. Dengan demikian, kedua pesantren ini sentra otorita kepemimpinan berada pada kiai secara personal, dan proses organisasi bersifat kolektif.

Perbandingan kaderisasi pesantren; Pada ketiga pesantren ini memiliki persamaan pada pemahaman tentang pentingnya adanya kaderisasi, dalam rangka menghindari kepunahan pesantren setelah ditinggal wafat pendirinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren yang tertinggi pada ketiga pesantren kesemuanya dari unsur *dhurriyah*, walaupun salah satu dari kepemimpinan kolektif di PM Gontor berasal dari alumni (guru senior), tetapi juga terdapat perbedaan dari sisi tingkat komitmen keilmuan pesantren yang sudah menjadi karakter pesantren. Misalnya, yang berhak menjadi pimpinan PM Gontor dan PP Lirboyo, bukan hanya sekedar *dhurriyah*, tetapi diharuskan juga yang mempunyai kompetensi keilmuan pendiri yang sudah berhasil membangun budaya pesantren sehingga berhasil membentuk pesantren yang berkarakter, sedangkan pada kepemimpinan Pesantren Tebuireng, hanya berdasar *dhurriyah* dengan tanpa mengharuskan memiliki kemampuan kompetensi keilmuan pesantren sebagaimana keilmuan pendiri pesantren yang telah menjadi unggulan pesantren.

Berdasarkan analisis lintas kasus tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya pesantren sebagai temuan-temuan

⁸⁰ Pada generasi kedua, kepemimpinan kolektif di pesantren ini terdiri dari *dhurriyah* pendiri pesantren, dan alumni (guru senior) yang dianggap cakap dalam memimpin pesantren. Hal ini menunjukkan komitmen pesantren pada sistem kaderisasi yang bukan hanya berdasar *dhurriyah* saja.

konseptual dari informasi empiris, maka temuan-temuan ini dikembangkan sebagai rekonstruksi konsep atau temuan teori substantif atau *praxis* dari analisis lintas kasus. Temuan ini dikembangkan menjadi dua bagian. Pertama, temuan yang menggambarkan tipologi dan peran kepemimpinan kiai yang transformasional. Kedua, temuan yang menggambarkan secara komprehensif tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi melalui transmisi geneologi keilmuan.

Penutup

Berdasarkan pembahasan di atas dapat di buat catatan, bahwa bangunan budaya pesantren pada PM Gontor, PP Lirboyo dan Pesantren Tebuireng dapat dipresentasikan sebagai berikut: a. Sejarah yang panjang; b. Nilai sebagai dasar perilaku pesantren; c. Tradisi keilmuan yang tampak dalam ketiga pesantren memiliki beberapa karakteristik: a) Kompetensi keilmuan pada ketiga pesantren berbeda, b) Sistem pendidikan pada ketiga pesantren terdapat perbedaan, c) Fasilitas belajar kondusif, d) Lingkungan belajar dan kerja yang kondusif, e) Layanan pembelajaran yang baik, f. Program pendidikan pesantren rasional dan relevan; d. Tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam ketiga pesantren memiliki beberapa karakteristik : a) Motivasi bermutu dan semangat kerja, b) Keterlibatan pembantu kiai dan para guru, c) Harapan dan dukungan masyarakat tinggi

Kepemimpinan kiai yang efektif. Kepemimpinan kiai dalam menjaga budaya pesantren; Beberapa upaya yang dilakukan kiai dalam menjaga pesantren sebagai berikut: a. Adanya proses seleksi yang berbeda; b. Adanya proses sosialisasi; dan c. Adanya tindakan manajemen puncak.

Persamaan dan perbedaan dari ketiga pesantren; ketiga pesantren memiliki 11 persamaan dalam: (1) sejarah yang panjang, (2) fasilitas fisik dan peralatan pendidikan yang sangat baik, (3) berhasil dalam mengimplementasikan gagasan-gagasan inovatif, (4) program kerja yang bagus, (5) layanan akademik dan layanan khusus yang baik, (6) komunitas pesantren memiliki iklim yang sehat serta motivasi dan semangat kerja tinggi, (7) harapan yang tinggi dan dukungan yang

kuat dari orang tua, masyarakat dan pemerintah, (8) memanfaatkan nilai-nilai budaya lokal dan agama, (9) menerapkan otonomi dalam pengelolaan dan pengembangan program akademik, (10) melibatkan para pengasuh, para ustadz/guru dalam pengambilan keputusan dan program pesantren, (11) kiai berhasil sebagai pemimpin yang efektif. Sebaliknya, juga terdapat 13 perbedaan antara ketiga pesantren tersebut, yaitu: (1) Tipologi nilai yang mendasari pesantren, (2) konteks geografis dan budaya, (3) penerapan kedisiplinan, (4) system seleksi guru dan murid, (5) system kaderisasi, (6) tipologi keilmuan, (7) alur kebijakan pendidikan, (8) struktur organisasi kepemimpinan, (9) tipologi kepemimpinan, (10) tehnik, prosedur dan inovasi yang digunakan dalam program pendidikan, (11) struktur dan proses pembuatan keputusan, (12) populasi murid, dan (13) sikap terhadap kebijakan pemerintah tentang UN.[]

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, H.M. Yunus, *Konsep Pemikiran Pendidikan K.H. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok Pesantren Alumni*, Disertasi, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2007)
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000)
- Azra, Azyumardi, *Esei-esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 1998)
- Bafadal, Ibrahim, *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*, Disertasi tidak dipublikasikan, PPS IKIP Malang, 1994
- Benda, H.J., *The Crecent and Rising Sun, Indonesia Islam under The Japanese Occupation of Java* (The Hague: W. van Hoeve, 1958)
- Bogdan, Robert C., dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998)
- Burns, J. M., *Leadership* (New York: Harper & Row, 1987)
- Blumberg, A., & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives on School Leadershih.* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1980)
- Carver,, F. D. & T.J. Sergiovanni, *Organizations and Human Behavior. Focus on Schools* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1969)

- Cholil, H. Munawar, *Kelengkapan Tarikh Nabi Muhammad SAW*, (Bulan Bintang, Jakarta, 1989)
- Dewantara, Ki Hajar, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Taman Siswa, 1977)
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982)
- Fananie, R. Z. dan R. Zarkasjje, *Pedoman Pendidikan Modern* (Palembang: Penerangan Islam, 1934)
- Goulding, Sandy, *Case Studies in Educational Management*. (London: Harper and Row Publisher, 1986)
- Gorton, R., *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*, (Dubuque, Iowa: Wm.C.Brown Company Publisher, 1977)
- Gravers, D., *Corporate Culture: Diagnosis and Change* (New York: St. Martin's Press, 1986)
- Hodge, B. J., & W. H. Anthony, *Organizational Theory* (3nd.ed), (Boston, Massa-chusetts: Allyn and Bacon Inc., 1988)
- Herzberg, F., *Work and The Nature of Man*, (New York: The World Publishing Company, 1969)
- Hymes, J.L., *Effective Home-School Relations* (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall,Inc, 1953)
- Hickman, C.R., & M.A. Silva, *Creating Excellence:Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age* (New York: New American Library, 1986)
- Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985)
- Mas'ud. Abdurrahman, *Intelektual Pesantren* (Yogyakarta: LKIS, 2004)
- Maanen, J.Van dan E.H. Schein, *Career Development*, Dalam J.R.Hackman dan J.L. Suttle (ed), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977)
- Mortimore, H., H. Sammons, L. Stoll, D. Lewis & R. Ecob, *School Matters: The Junior Years*, (Well: Open Books, 1988)
- Nadjib, Emha Ainun, *Slilit Sang Kiai* (Jakarta: Grafiti, 1972)
- Robbins, S. H., *Organizational Behavior*, (5 th.ed), Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall,Inc, 1996)
- Oepen, Manfred dan Wolfgang Karcher, *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, (Jakarta: P3M, 1988)

- Rutter, B., M. Maughan, H. Mortimore., J. Ouston., & A. Smith., *Fifteen Thousand Hours* (London: Open Books, 1979)
- Rogers, R.M., R.J.Burdge, H.F. Korsching, & J.F. Donnermeyer, *Social Change in Rural Societies: an Introduction to Rural Sociology*. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc), 1988.
- Saran, R., & V. Trafford (Eds), *Research in Education Management and Policy: Restrospect and Prospect* (London: The Falmer Press, 1990)
- Sergiovanni, T.J., *The Principalship: A Reflektive Practice Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1987)
- Scout, W.C., *Human Relation in Management: A. Behavioral Science Approach* (Illionis: Richard D.Irwin, Inc., 1967)
- Supraptiwi, M., *Kontribusi Motivasi Terhadap Semangat Kerja Dosen IAIN Sunan Ampel*, Thesis tidak dipublikasikan, PPs IKIP Malang, tahun 1999
- Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999)
- Sindhunata, *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan; Demokratisasi, Otonomi, Civil Society dan Globalisasi*, (Yogjakarta: Kanisius, 2002)