BAB V

PEMBAHASAN

Sebagaimana telah diuraikan pada bab IV terdapat beberapa temuan dapat menjadikan data yang menarik jika dibahas secara komprehensif dan sistematis, kemudian temuan-temuan yang ada di lapangan akan dikaitkan dengan substansi teori-teori yang dinyatakan dalam bentuk tema. Oleh karena itu pada bab ini penulis akan membahas temuan penelitian tersebut dengan mengkaitkan beberapa teori dan analisa peneliti. Dalam pembahasan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Gaya kepemimpinan Kiai pondok pesantren Lirboyo dan Al-Falah Kediri

Kiai sebagai pimpinan utama pondok pesantren berperan terhadap perkembangan maju mundurnya pesantren. Peran kiai dalam pondok pesantren merupakan central. Terkadang kiai sebagai pimpinan tertinggi yang memiliki otoritas mutlak terhadap pesantren. Terlebih jika pada masa awal pendirian pesantren. Selain itu kiai dipandang oleh semua elemen yang berada di bawahnya sebagai tokoh sentral. Bahkan terkadang kiai diposisikan sebagai guru spiritul baik oleh santri maupun masyarakat sekitar. Seperti halnya pondok pesantren Lirboyo yang masih eksis sampai saat ini. Pondok yang telah mencapai umur 1 abad tetap menunjukkan identitasnya walupun zaman dinamis akibat globalisasi. Terpaut 15 tahun dengan Al Falah yang lebih muda secara usia pendiriannya, namun dengan perubahan zaman kedua pesantren tersebut tetap kokoh walaupun seiring terjadi pergantian pimpinan. Bahkan ditinggalkan oleh *Muasis* (pendiri) pesantren masing-masing. Bertolak dari

jumlah umur pondok pesantren yang terus bertambah tersebut setiap pesantren memiliki gaya kepemimpinan tersendiri terkadang berbeda namun juga memiliki kesamaan antara keduanya. Tanpa memungkiri terjadinya transformasi kepemimpinannya, berorientasi dari temuan penelitian dan paparan data dalam bab sebelumnya, penulis menganalisis bahwa ada tiga gaya kepemimpinan dalam pesantren Lirboyo sedangkan dalam pesantren Al Falah terdapat 2 gaya kepemimpinan. Ini terjadi karena perbedaan awal pendirian pesantren. Gaya tersebut diataranya sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Tunggal

Gaya ini kiai memiliki kedudukan sangat mutlak kemutlakan tersebut dalam segala hal, unit dan lini pesantren tersebut, kiai merupakan unsur terpenting dalam sebuah pesantren. Kepemimpinan tunggal ini bisanya lebih bertanggungjawab terhadap keberlangsungan pesantren, di tandai dengan masa awal berdirinya pondok pesantren. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, sangat otoriter-karismatik karena memegang sebuah doktrin dan tradisi yang di transferkan terhadap santri-santri awal. Nampaknya kiai sebagai pengembang ini sejalan dengan pendapat Imam Zarkasy bahwa, dalam diri kiai memiliki beberapa kemampuan, diataranya sebagai perancang (arsitektur) pendiri, pengembang (*developer*) dan sekaligus kiai sebagai pemimpin serta pengelola (*leader and manager*) pesantren.[1] Selain pearan tersebut tak jarang seorang kiai oleh masyarakat sekitar diposisikan sebagai pimpinan dan pembimbing spiritual mereka.

---

[1] Pondok pesantren menurut K.H Imam Zarkasy, *Prasarana pada Seminar Pondok Pesantren Seluruh Indonesia Tahap Pertama,* di Yogyakarta tanggal 4-7 Juli 1965.

Mujamil menyebutkan peran dan fungsi kiai ini sebagai seorang "konsultan" problematika sosial, kesehatan, pendirian bangunan hingga merambah ke perjodohan.[2] Peran dan posisi kiai di atas sangat lengkap jika dua pendapat tersebut dapat teraplikasi dalam kehidupan pesantren dan lingkungan masyarakat, kiai menjadi unsur pokok terhadap perkembangan pesantren dan perubahan masyarakat sekitar pesantren. Terlebih jika terdapat masalah yang sifatnya krusial dan mendesak, kiai memegang peranan di garis terdepan. Gaya kepemimpinan mutlak ini akan berjalan *sangklek* dan terkesan kaku, dimana seorang kiai menjadi tumpuan, otoritasnya sangat tinggi dalam mengelola pesantren. Sangat beralasan karena masa awal ini biasanya pondok baru mulai mengelola pesantren. Keikutsertaan santri senior dalam kepemimpinan terkadang tidak terlihat karena pengaruh keotoriteran dan kemutlakan kiai.

Menurut Hamdan dalam Mujamil mengungkapkan bahwa, termasuk kelemahan manajemen pesantren *salaf* dikarenakan segala sesuatu hal pada figur kiai, otoritas pengelolaan pesantren sepenuhnya berada ditangan kiai sehingga muncul problem.[3] Dalam perspektif di atas kiai memiliki kemutlakan dalam mengelola pesantren, hingga terkadang penghormatan yang berlebihan terhadap kiai terjadi dalam pesantren. Dengan mengesampingan penghormatan terhadap ustad atau pengurus yang berada di bawah kiai walaupun sang ustad memiliki keilmuan yang mendalam. Sehingga proses fungsi manajemen terhabat ketika berbenturan terhadap sudut pandang dan keinginan kiai. Ini karena pengaruh kepemimpinan yang

[2] Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam,* (Bandung: Rosda, 2014), 16.
[3] Ibid, 17.

mutlak serta otoriter. Kebijakan yang tidak sejalan dan bersifat baru tidak mendapat restu kiai. Dalam periode ini sering terjadi pertentangan karena berbeda dengan gelombang umum di negeri ini, karena pesantren termasuk lembaga swasta yang memiliki kemandirian berdikari sendiri (*diversifikasi interen*) menentukan kebijakan, sehingga kemutlakan segalanya berada pada kendali kiai. Hal ini Karel mengungkap bahwa, sejak permulaan tahun 1970 an telah terjadi *diversifikasi* yang agak menonjol dalam dunia pesantren yang sebenarnya melawan arus umum di Indonesia. Periode ini banyak pesantren yang memiliki "*spesialisasi*" dalam bidang ilmu tradisional *nahwu, sharaf, hadist* dan penghafalan serta pembacaan Qur'an.[4] Jika dilihat periode ini kebanyakan terjadi demikian disebabkan oleh *begrond* keilmuan dan fak yang dimiliki oleh setiap kiai semisal kiai Hasyim Asy'ari yang mashur ahli *hadist,* sedangkan kiai Abdul Karim ahli dalam Nahwu dan ilmu alat lainya. Sedangkan tafsir dan tasawuf ada pada Syehk Kolil Bangkalan Madura.

Gaya pimpinan masa ini banyak berkaitan dengan kharismatik dan keotoriteran kiai dalam mengelola pesantren termasuk pesantren Lirboyo maupun dalam pesantren Al Falah, kekarismatikan dan keotoriteran serta legitimasinya ini mendominasi pada semua lini pesantren. Hingga santri dan pengurus tidak memiliki kewenangan terhadap pesantren. Senada dengan Weber dalam Ingo Winkler tentang pandangan karismatik sebagai berikut:

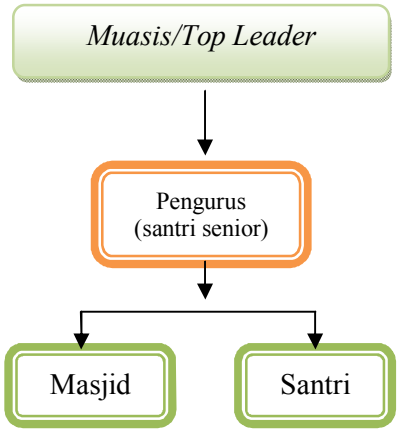
> *Max Weber in one of his main works dealt with the issues of power, domination, legitemated action and authority. he highligted three basic tyepes of legitemate authority within a society, traditional authority, legal or tradisional authority and charismatic authority.*[5]

---

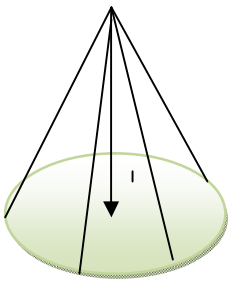
[4] Karel A Steenbrink, *Psantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Moder,* (Jakarta: LP3ES, 1986), xvi.

[5] Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories,* (Denmark: Physica –Verlag, 2010), 32.

Dapat dimaksudkan demikian Weber salah seorang sarjana sosiologi dari Jerman berpendapat gaya ini sangat memiliki dampak legitimasi otoriter sangat tradisional karisma terhadap pengikutnya, sangat kaku sekali namun memiliki *power* dalam memimpin bawahanya. Jika digambarkan secara sederhana kewenangan versus kekuasaan akan terlihat seperti di bawah ini:



Gambar 2.0 A Hirarki Kewenangan Kiai mendominasi pesantren



Gambar 2.1B Kekuasan Kiai sangat kuat terhadap pesantren[6]

Pada gambar 2.0 A dan B menunjukkan hirarki antara kewenangan dan kekuasaan, dalam 2.1 B menunjukkan hirarki tugas dan wewenang masing-masing karena pengaruh otoriter dan kharismatik kiai yang mendominasi pelaksanaan tugas tidak berjalan semua tergantung pada pimpinan. Sedangkan dalam 2.1 B memberikan pemahaman bahwa titik kerucut merupakan puncak

[6] Stephen P Robbin, *Organization theory: structure, design, and applications alih bahasa Jusup Udayana* (Jakarta: Arcan, 1994), 276.

kekuasan pimpinan (inti kekuasaan), semakin dekat dengan inti kekuasaan, maka pengaruh yang dipunyai semakin besar terhadap pencapaian keputusan. Namun fungsi menjadi bias karena pengaruh karismatik pimpinan walaupun dimungkinkan santri senior memiliki kemampuan yang lebih.

Selain hal tersebut tidak jarang penghormatan terhadap kiai sangat berlebih, hingga anak buah ataupun santri yang berada di bawahnya tidak dapat mengembangkan (berekspresi) terhadap gagasan yang dimiliki. Gaya ini akan berjalan terus hingga sang pimpinan digantikan oleh penggantinya. Max Weber sering menyebut sifat kepemimpinan ini dimiliki oleh mereka yang menjadi pemimpin keagamaan. Istihlah karismatik menunjuk kepada kualitas kepribadian seseorang, karena posisinya yang demikian inilah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan. Karena kepribadian yang unggul itu dianggap memiliki kekuatan *supra natural*, manusia luar biasa istimewa dan sekurang kurangnya istimewa dipandang masyarakat.[7] Hal tersebut di atas sulit di transferkan pada pimpinan berikutnya karena dalam mewujudkan citranya hanya mampu dilaksanakan sendiri sekaligus menjadi gambaran kekuatan diri pimpinan. Sedangkan Gingrich dalam Weber memberikan sebuah gambaran bahwa:

> *Charisma is defined as the quality of an individual's personality that is considered extraordinary, and followers may consider this quality to be endowed with supernaturan, superhuman, or exceptional powers or qualities*.[8]

Dapat diterjemahkan bahwa karisma digambarkan sebagai mutu dari suatu personil individu yang dipertimbangkan luar biasa, dan para pengikut boleh mempertimbangkan yang berkwalitas ini untuk diwarisi dengan hal-hal

---

[7] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren,* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 25.
[8] Ingo Winkler, *Contemporary Leadership,* 32.

yang gaib, melebihi manusia biasa, atau kuasa-kuasa berkualitas. Dapat diambil sebuah benang merah bahwasanya karisma menurut pendapat ini dinisbatkan pada sifat yang luar biasa supra natural yang ada pada manusia selain itu memiliki kwalitas dan itegritas yang baik sehingga dapat dikatakan bermutu. Kepemimpinan model ini tidak dapat diwariskan pada pimpinan bawahannya, karena pada dasarnya itu merupakan anugerah pada diri seseorang. Weber lebih menisbatkan pada pimpinan agama. Ada banyak pengertian terkait karisma pada seorang pemimpin Weber dalam Antonio Marturano menegaskan bahwa:

> *charisma but with a kind of legitimate authority that was also applicable to multiple contexts, including political, administrative and economic institutions: Weber stated.The term 'charisma' will be applied to a certain quality of an individual personality of which he is considered extraordinary and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities. These are such as not to be accessible to the ordinary person, but are regarded as of divine origin or as exemplary, and on the basis of them the individual concerned is treated as a 'leader'.*[9]

Bahwa karisma semacam otoritas yang sah yang juga relefan ke beberapa konteks, termasuk lembaga politik, administratif dan ekonomi. Weber menyatakan karisma istilah yang diterapkan pada kualitas tertentu dari kepribadian individu yang ia dianggap luar biasa dan diperlakukan sebagai berkah dengan supranatural, manusia super, atau paling tidak secara khusus kekuatan luar biasa atau kualitas. Ini seperti tidak dapat diakses oleh orang biasa, tetapi dianggap sebagai asal ilahi atau sebagai teladan, dan atas dasar itu individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai pemimpin. Merupakan anugerah dari tuhan, dengan pengaruh tersebut dapat memberikan efek yang

---

[9] Antonio Marturano dan Jhonathan Gosling, *The Key Concepst Leadership,* (London: Routledge, 2008), 19.

besar terhadap bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Beberapa teori berkembang mengenai pendapat tentang karisma ini semisal pendapat Talcoot:

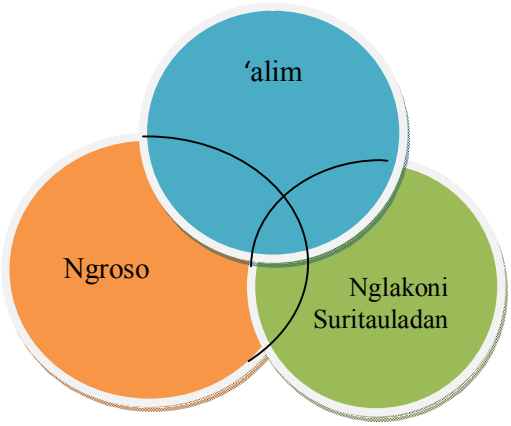
> *Attempted to clarify the differences by stating that there are two notions of charisma. One is focused anthropologically as a world in which religion and magic play a funda- mental role in the social sphere. The second notion applies to a disen- chanted world where what is extraordinary loses its metaphysical raison d'être. (A fundamental Weberian notion is that modernity is character- ized by World disenchantment – Entzauberung der Welt.)More recent critical German editions of Weber (Winckelmann1956) suggest a translation more along the lines of.'Charisma' is a quality of a person that is so extraordinary that it leads others to believe that he has powers or abilities that are supernatural, superhuman or at least exceedingly rare; OR that he is sent by God; OR that he is worthy of emulation; OR, that as a result of these beliefs, he is accepted as their 'leader.*[10]

Dari definisi di atas Tallcot berusaha untuk mengklarifikasi perbedaan dengan menyatakan bahwa ada dua pengertian tentang karisma. Satu difokuskan antropologis sebagai sebuah dunia di mana agama dan sihir memainkan peran mendasar di bidang sosial. Gagasan kedua berlaku untuk dunia, yang meneriakkan disain- mana apa yang luar biasa kehilangan metafisiknya. Gagasan Weberian mendasar adalah bahwa modernitas adalah karakter karismatik adalah kualitas seseorang yang begitu luar biasa bahwa hal itu mengarah pada orang lain untuk percaya bahwa ia memiliki kekuatan atau kemampuan yang supernatural. Manusia super atau setidaknya sangat langka dan bahwa ia dikirim oleh Allah, layak dalam persaingan. Sebagai bentuk hasil keyakinan ini, ia diterima sebagai 'pemimpin' mereka. Kepemimpinan karismatik inilah menjadikan pimpinan periode awal pondok pesantren lebih dapat mempertahankan lingkungannya dan meletakkan dasar pondasi yang kuat di benak para santri tahap itu. Sehingga dalam benak santri timbul rasa

[10] Antonio Marturano dan Jhonathan Gosling, *The Key Concepst,* 19.

penghormatan yang penuh terhadap kiai yang sekaligus sebagai pimpinannya. Masa ini memposisikan kiai sebagai pribadi yang memiliki kemampuan unggul beserta karakter yang melekat pada pribadi kiai sehingga harus diikuti oleh santri. Tidak hanya sekedar memberi perintah namun dapat melaksanakan. Gaya ini akan terlihat secara sederhana dalam gambar di bawah ini:

Gambar 2.2 Karakter kiai yang diolah.[11]



Tiga nilai karakter di atas menjadikan sebuah motivasi bagi seorang santri untuk menghormati dan *tawahadhu* pada kiai masa itu.

b. Gaya Kepemimpinan Dwi Tunggal

Pada masa ini pondok pesantren keduanya telah berganti pimpinannya biasanya ditandai dengan wafatnya *muasis* ataupun karena usia senja (tua) pendiri pondok. Yang terjadi dalam budaya pesantren sebagai penggantinya ialah putra kandung (*bin nasab*), menantu bahkan jadi santri senior yang memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Hal tersebut senada dengan Karel sebagai berikut:

> Untuk menjadi tokoh, terutama dalam salah satu masyarakat agama, terdapat sejumlah unsur yang harus dipenuhi, dengan mana dia mendapat

[11] Sa'dun Akbar,*Instrumen Perangkat Pembelajaran,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 131.

> kedudukan khusus dalam salah satu struktur sosial dan hirarki yang ada. Salah satu unsur tersebut adalah faktor keluarga (keturunan), dengan pengertian bahwa salah seorang dengan melalui silsilahnya yang menghubungkan dia pada tokoh tertentu, mendapatkan kedudukan yang khas dan istimewa. Unsur ini berdasarkan pemikiran bahwa kekasaan dan keistimewaan seseorang, diteruskan secara langsung dalam turunannya.[12]

Seperti yang terjadi pada pesantren Lirboyo ini dari hasil penelitian penulis periode kedua ini dipimpin oleh putra menantu *muasis* (Abdul Karim) periode ini dapat dikatakan periode pembaruan pesantren Lirboyo dengan gaya kepemimpinan Dwi Tunggal artinya dua yang menyatu. Namun formalnya pembagian tugas secara tertulis tidak ada antara keduanya. Pada masa ini pesantren Lirboyo dipimpin oleh dua kiai, sama-sama berasal dari menantu yakni kiai Marzuqi Dahlan dan kiai Mahrus Aliy. Keduanya sama-sama *'alim* namun berbeda peran. Kiai Marzuqi dengan ketasawufannya lebih cenderung ke internal pesantren mentrasferkan ilmunya pada santri dan mengelola pesantren. Sedangkan kiai Mahrus Aly lebih pada urusan eksternal pesantren namun semuanya tidak mempermasalahkan hal itu, Justru dengan perbedaan peran itu pesantren Lirboyo lebih kokoh dan saling melengkapi. Tetapi tetap ada kordinasi dan komunikasi dalam mengambil keputusan pesantren. Keterlibatan santri senior mulai mewarnai dan andil didalamnya terlebih jika kiai Mahrus sedang berada di luar pondok pesantren.

> Pesantren di indonesia pada umumnya tidak bergantung pada wakaf atau lembaga yang akan menjamin kelangsungannya, pesantren adalah milik pribadi atau keluarga agar pesantren tetap dapat dilangsungkan oleh keluarga, seorang kiai akan lebih suka mengawinkan anaknya dengan santri yang belajar di pesantrennya, dia akan lebih suka menyerahkan pesantrennya pada salah seorang murid yang pandai, dengan jalan mengawinkan dengan anak perempuannya.[13]

---

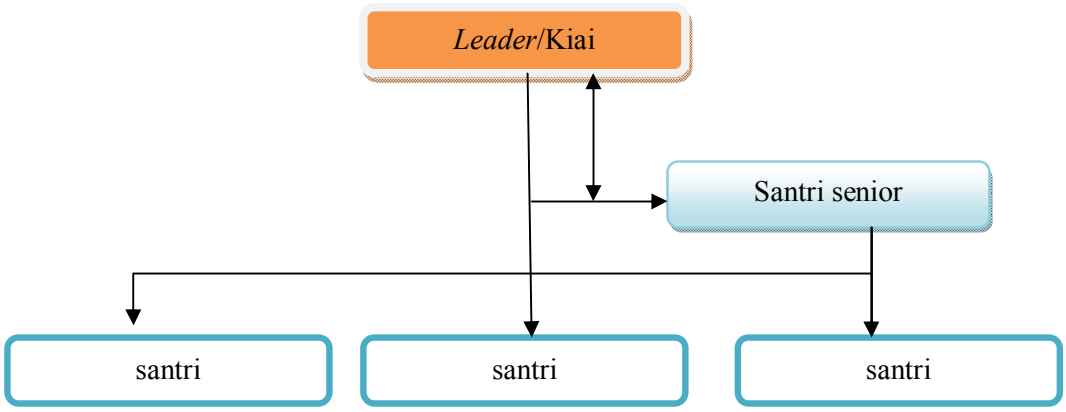
[12] Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah,* 110.
[13] *Ibid,* 113.

Hal tersebut jika dianalisis nampak serupa dengan transformasi yang dilakukan pesantren Lirboyo dengan meninggalnya *muasis* maka yang mengambil peran ialah putra menantu dari KH Abdul Karim. Model tradisional *musais* ataupun pengaruh gaya kepemimpinan otoriter menjadi berubah ke demokratis terlihat dari keterlibatan santri senior dalam pengelolan pesantren. Sistem tradisional pada saat ini sudah mulai ada sedikit berubah, bentuk dahulu klasikal menjadi bentuk madrasah karena santri mulai banyak dan kemampuan santri berbeda sehingga beralih ke madrasah. Keikutsertaan santri senior mulai mewarnai pengelolaan madrasah. Dalam sistem otoriter, proses kreativitas anggota ataupun santri sangat lamban, semua kegiatan keputusan terpusat pada diri pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin seringkali secara sefihak memutuskan dan menentukan apa, bagaimana dan kapan partisipasi santri harus dilakukan.

Dengan ciri yang menonjol kiai tidak memberikan kesempatan pada bawahan (santri) untuk melalukan sesuatu tetapi harus melaksanakan perintah kiai dengan penyelesaian yang tepat dan tergesa-gesa. Sukamto memberikan gambaran dalam urusan organisasi bahwa: dalam urusan organisasi yang membutuhkan kepatuhan absolut dapat dikatakan sistem tertup (*closed syestem*) yang sulit menerima masukan dari luar.[14] Jika dianalisis maka kiai berperan menjadi *top leader* secara penuh dalam mengelola dan melaksanakan roda kepemimpinan dalam pesantren semua kebijakan berada di tangan kiai. Hal-hal yang tidak sesuai dengan restu kiai tidak dapat berjalan. Bahkan ironinya akan ditolak jenis instruksi serta perintah yang terjadi pada model tertutup ini akan cenderung pada *top dwon* (atas kebawah) instruksi langsung dari kiai pada

[14] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai,* 33.

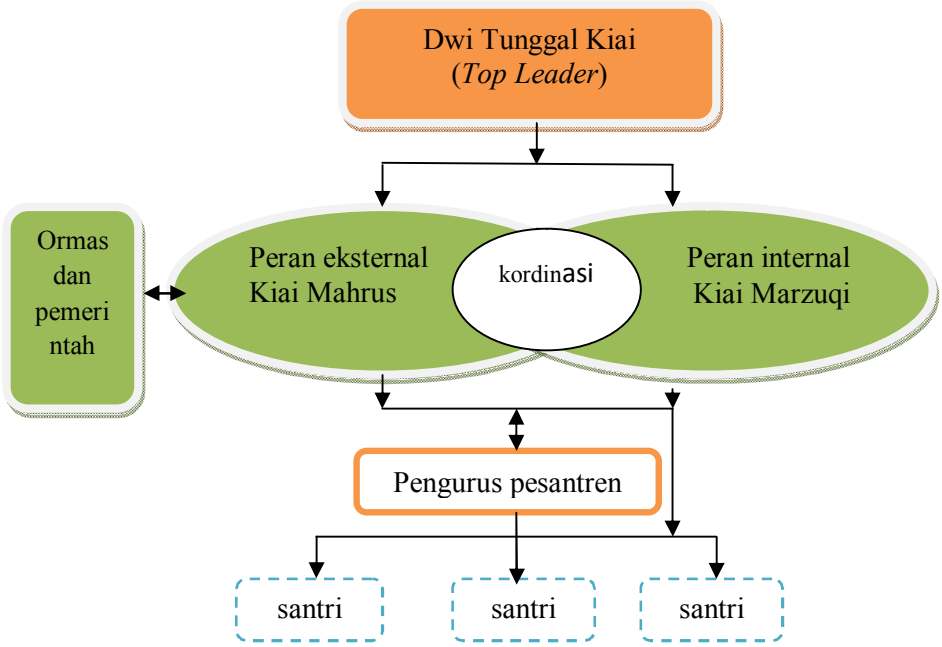
santri. Bawahan hanya melaporkan dan mempertanggungjawabkan pada kiai (*battom up*) saja, kewenangan memutuskan sesuatu mutlak ada pada kiai. Dengan gaya dwi tunggal ini pesantren Lirboyo mengalami perubahan baik manajemen maupun model kepemimpinannya. Dahulu sistem *sorokan* dan *bandongan* kini menjadi sistem madrasah karena santri mulai banyak yang berdatangan dari berbagai penjuru serta yang dahulu otoriter berubah demokratis namun kekarismatikan kiai masih mendominasi. Jika gaya organisasi dwi tunggal kiai dihirarkikan tampak demikian:



Gambar 2.3 Gaya Keorganisasian Tahap Dua

Gaya organisasi di atas sudah terlihat adanya fungsi kordinasi dan keterlibatan santri senior dalam mengelola pesantren. Demokrasi dalam pesantren mulai nampak, disebabkan kegiatan kiai di luar dan bertambahnya santri sehingga tidak memungkinkan kiai mengasuh sendiri. Pendelegasian wewenang kiai terhadap santri senior itu berbentuk penunjukan santri menjadi *mustahiq*, *munawib,* pengurus pondok, pengurus madrasah, pengurus lembaga otonom, pengurus badan otonom pondok dan juga pengurus pondok cabang lainya. Termasuk anggota BPK-P2L dan Dewan *Masyayihk* merupakan alumni dari kedua pesantren yang tamat dan memiliki kemampuan menurut fersi kiai.

Gaya kepemimpinan Lirboyo tahap ini akan nampak sebagai berikut:

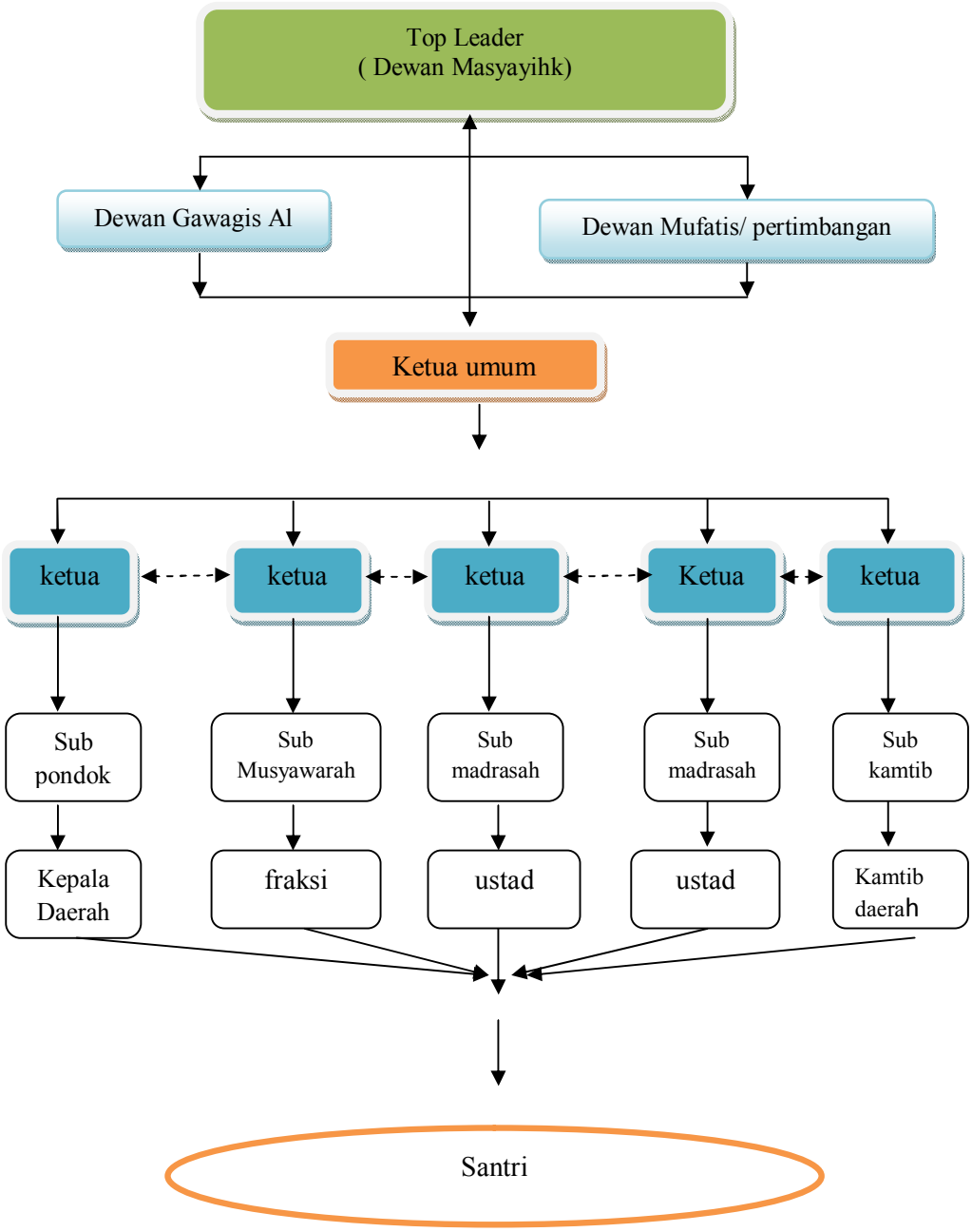


Gambar 2.3 Gaya kepemimpinan Tahap Dua

Hirarki di atas menunjukkan demokratis kiai mulai nampak ada kordinasi antara santri senior dengan *leader* (kiai) namun kekarismatikan kiai masih mendominasi. Sehingga santri senior masih memiliki pernghormatan yang tinggi terhadap kiai walaupun santri tersebut memiliki potensi yang lebih. Sedangkan peran antara dua kiai berbeda KH Mahrus Aly memiliki peran eksternal manjalin komunikasi dengan fihak luar sedangkan KH Marzuqi terfokus urusan dalam pondok pesantren (internal).

Sama halnya dengan kepemimpinan tri tunggal yang ada di pondok pesantren Al Falah. Tiga kiai yang merupakan putra dari kiai Djazuli sendiri yang memimpin pemerintahan. Ketiga kiai ini memiliki pengaruh yang berbeda pula dikarenakan karakter keahlian yang dimiliki oleh kiai, namun dengan beberapa kemampuan ini menjadikan Al Falah menjadi lebih maju dari pada sebelumnya. Keterlibatan pengurus dan santri senior dalam pesantren ada

didalamnya termasuk dalam struktur organisasi pondok pesantren. Yang menjadikan unik dari kepemimpinan kiai dua pesantren ini ialah perngaruh kepemimpinan yang berkembang ke luar pesantren termasuk pejabat pemerintah yang ada. Jika struktur gaya tri tunggal dibuat akan nampak sebagai berikut:



Gambar 2.4 Tri Tunggal Kiai Ploso

Hirarki kepengurusan ini akan mengalami *resafel* dan evaluasi setiap tahun. Disebabkan oleh pengurus yang tidak aktif, *boyong* (pulang), menikah, dan bekerja. Tetapi terkadang permasalahan ini tidak sampai ke pengasuh hanya dalam tingkat dewan *mufatis* (pertimbangan) dan dewan Gawagus. Karena umur pondok pesantren yang terpaut 17 tahun dari pesantren Lirboyo kepemimpinan hanya sampai generasi 2 saja, namun peran kepengurusan tetap berjalan.

Hal tersebut agaknya senada dengan Sidney Jones dalam Mardiyah bahwa, dengan karisma kiai dalam kepemimpinannya berkembang menjadi hubungan *patron client* yang sangat erat. Dimana otoritas seorang kiai besar (pesantren induk) diterima oleh kawasan seluas provinsi, baik oleh pejabat pemerintahan, pemimpin publik maupun kaum hartawan. Legitimasi kepemimpinan kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai. Tidak saja hanya keahlian ilmu agama kiai melaikan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan seringkali dinilai dari keturunan termasuk dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat baik tingkat lokal maupun nasional.[15] Pengaruh peran para kiai pesantren ini nampak pada kedua pesantren di atas semisal keterlibatan kiai dalam kepengurusan NU, keikut sertaan kiai dalam penumpasan pemberontakan yang ada di negeri ini. Pengaruh yang luas lainnya ialah kiai pesantren keduanya sering kedatangan tamu pejabat-pejabat ibu kota termasuk para menteri, gubenur hingga ulama luar negeri. Foto ketika ada kunjungan ulama Hadramaut Yaman.

---

[15] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi,* (Jogjakarta: Aditya Media Publiser, 1994),57.

Gambar 2.5 Dokumentasi kunjungan ulama Yaman

c. Gaya Kepemimpinan Kolektif

Gaya kepemimpinan kolektif ini mulai nampak ketika pimpinan generasi kedua yakni meninggalnya KH Marzuqi Dahlan dan KH Mahrus Aly dengan bukti semakin berfungsinya kepemimpinan kolektif badan pembina (BPK-P2L) dalam pesantren Lirboyo sedangkan dalam pesantren Al Falah lebih mashur dengan *Dewan Masyayihk*. Kepemimpinan gaya kolektif ini sangat berperan dalam perkembangan kedua pesantren selain sebagai badan yang menyatukan antara *dzuriyah* juga merupaka corong komunikasi dan keterwakilan kiai-kiai pondok baik yang berada dalam unit maupun dalam induk. Problem antara pondok barat dan timur dapat disatukan dalam wadah BPK-P2L.

Nampaknya BPK-P2L memiliki otoritas tertinggi di lingkungan pondok pesantren Lirboyo hingga semua kebijakan di dalam pondok dan madrasah, akan bisa direalisasikan ketika mendapat restu dari BPK-P2L, termasuk hal-hal yang tidak dapat dipecahkan di dalam rapat pengurus madrasah akan diangkat dalam

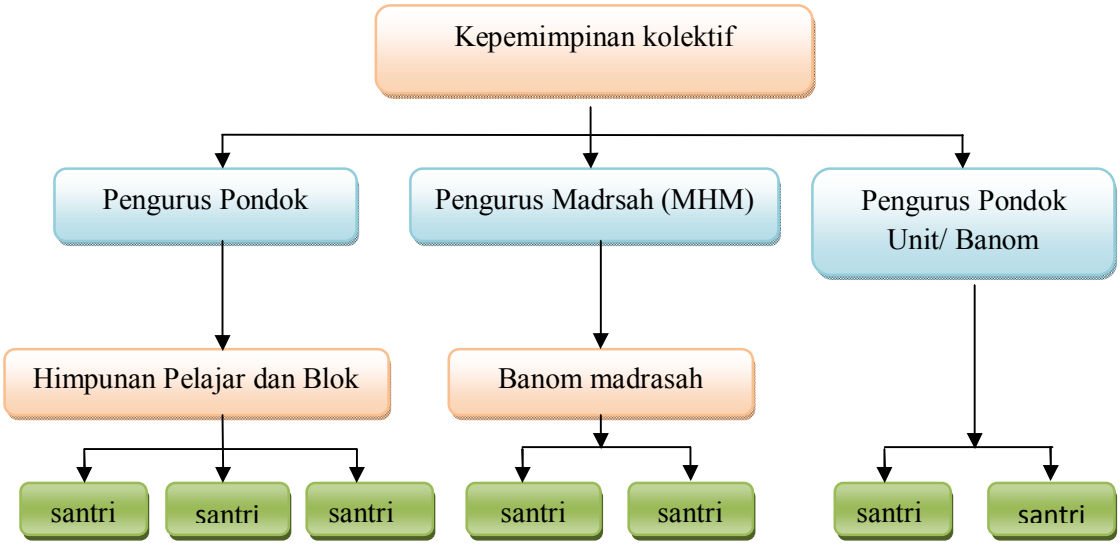
rapat BPK-P2L.[16] Perebutan pimpinan merupakan hal tampak lazim pada saat sekarang ini, namun hal tersebut tidak berlaku dalam kedua pesantren misalnya dalam pesantren Lirboyo para *masyayihk* telah memberikan pendidikan yang luar biasa mengenai hal tersebut dengan contoh tidak memperebutkan siapa yang menjadi kiai atau pimpinan di pesantren Lirboyo adalah yang memiliki ke *tawadhuannya*. Semua santri Lirboyo tidak lain hanya sebagai generasi penerus saja, hal ini menjadikan motivasi bagi semua alumni untuk bersama-sama secara kolektif untuk mengembangkan pesantren Lirboyo. Sedangkan Dewan *Masyayihk* pesantren Al Falah merupakan bentuk kepemimpinan kolektif kiai namun dipimpin langsung oleh putra-putra KH Djazuli Usman, peran Dewan ini sangat menetukan keberlangsungan pesantren Al Falah, selain media komunikasi sekaligus corong keterwakilan bagi *dzuriyah* pondok pesantren dewan ini menentukan arah kebijakan pesantren dalam pengembangan ke depan. Berbeda nama namun memiliki peran yang sama antara keduanya.

Dalam kedua badan ini terdapat struktur yang menunjukanan wewenang dan tupoksi masing-masing, walaupun tampak tradisional. Namun pengaturan manajemen pesantren sangat moderen dan tersetruktur tidak seperti pondok pesantren salaf lainnya. Dalam pesantren Lirboyo dan Al Falah dikelola dengan pembagian manajemen yang jelas dan sistematis. Peran tersebut melibatkan antara kiai, pengurus dan *ustad* pondok, sehingga pengelolaanya tidak ditangani oleh pengasuh (kiai) secara langsung. Di sini semakin meneguhkan fungsi kepemimpinan kolektif, fungsi manajemen mulai terlaksana termasuk pendelegasian tugas dan wewenang, pengelolaan, serta evaluasi berkala yang

---

[16] Dahlan Ridlwan, *Pesantren Lirboyo Sejarah Peristiwa Fenomena dan Legenda,* (Kediri: Lirboyo Prees, 2010), 129.

sudah direncanakan. Gaya kepemimpinan tahap ke tiga ini akan nampak pada bagan berikut:



Gaya 2.6 Gambar kepemimpinan Kolektif Lirboyo

Namun dengan adanya kepemimpinan kolektif di atas bukan berarti bahwa otorita kepemimpinan dalam pesantren Lirboyo tidak ada, dengan adanya unit-unit yang banyak sejauh pantauan peneliti otorita pimpinan kiai di pesantren Lirboyo bersifat individualistik. Tetapi proses organisasi bersifat kolektif.[17] Asumsi penulis karena adanya lembaga BPK-P2L dengan unit-unit kerjanya masing-masing. Sedangkan unit-unit yang memiliki struktur organisasi tersendiri secara otonomi berdiri sendiri dengan konsekwensi yang sudah ditetapkan oleh BPK-P2L.

Menurut Mujami Qomar, perlu dibangun sebuah sistem kepemimpinan bersama atau kolektif. Untuk itu dalam beberapa pesantren perlu dikembangkan lebih dari satu kepemimpinan *multileader*, dicontohkan oleh beliau pesantren yang menerapkan gaya dua pemimpin, yakni pemimpin bidang kepesantrenan dan luar kepesantrenan. Maka dalam model kepemimpinan ini terdapat pimpinan

[17] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, 312.

umum yang dipegang seorang kiai dan pimpinan harian yang mengurusi kegiatan praktis mengenai pendidikan dan sebagainya.[18] Jika digaris bawahi dari pendapat di atas maka dalam kepemimpinan *multileader* ini secara pembagian tugas dan wewenang sudah sangat jelas karena ada urusan bagian pondok pesantren dan ada pula urusan bagian luar pesantren. Dengan demikian setiap urusan tidak lagi bergantung terhadap kiai saja sebagai *top leader* akan tetapi lebih dari itu pesantren akan dapat berjalan dengan baik sesuai tugas pokok dan fungsi setiap wakil kiai dengan keahlian masing-masing. Dengan pengaruh kepemimpinan kolektif ini pondok pesantren banyak melakukan modifikasi tertentu tanpa meninggalkan tradisi lama yang baik. Yakni adanya model kelas, kurikulum pesantren menjadi lebih terorganisir dan sistematik. Setiap tahun ajaran baru dilakukan evalusi secara intensif sebagai persyaratan utama naik ke jenjang yang lebih atas. Selain itu perkembangan pondok pesantren tidak cukup didukung oleh sistem madrasah saja, melainkan berdiri sekolah-sekolah umum dengan maksud dan tujuan agar dapat melahirkan generasi yang mempunyai kedalaman pengetahuan agama dan memiliki keilmuan umum.

Dalam beberapa pesantren masuknya pendidikan sistem klasik ke dalam pondok pesantren, melahirkan gejala baru dalam bentuk institusionalisasi berbentuk sebuah yayasan yang dilakukan oleh kiai. Hal tersebut sejalan dengan Mujamil Qomar bahwa, langkah awal dalam mewujudkan kepemimpinan kolektif, biasanya pesantren berusaha mendirikan yayasan, berati ada lembaga penyelenggara pendidikan pesantren di samping pelaksanaannya. Mestinya

[18] Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan,* 24.

dengan hadirnya yayasan ini segera terjadi perubahan yaitu kewenangan kiai menjadi lebih terbatas, sedangkan partisipasi pihak lain makin kuat dan makin aktif. Tetapi dengan adanya yayasan di pesantren belum juga mampu menjamin pelaksanaan demokrasi di pesantren sebab di beberapa kasus terutama menyangkut suksesi, karisma kiai masih menjadi bayang-banyang semua fihak. Pihak yayasan ternyata justru diminta melegitimasi keputusan-keputusan subjek kiai.[19] Jika dianalisis keputusan individu masih mendominasi dalam kebijakan yayasan terlebih jika sang kiai tidak merestui tentunya keputusan tersebut tidak berjalan dan sebaliknya. Tetapi dalam kepemimpinan kolektif ini peran kiai terjadi pergeseran, yang awalnya merupakan figur pemegang tunggal otoritas dalam pesantren mengalami distribusi peran kekuasaan namun dalam beberapa kebijakan kiai masih memiliki kemutlakan dan mendominasi. Hal ini senada dengan Sukamto bahwa, pelembagaan ke bentuk yayasan ini menimbulkan kesan bahwa pesantren sebagai suatu organisasi sudah tidak lagi bersifat personal namun menjurus ke arah impersonal dan rasional.[20] Artinya dalam beberapa urusan sudah terbagi bagi pada tupoksinya masing-masing sehingga evalusi dan proses manajemen dapat terpantau, para kiai telah mendelegasikan tugas dan urusan pondok pesantren. Menurut Mujamil Qomar setidaknya dalam mewujudkan kepemimpinan kolektif yang perlu dilakukan adalah:

a) Mendirikan yayasan
b) Mengadakan pembagian wewenang secara jelas
c) Memberikan tangungjawab kepada masing-masing pegawai
d) Menjalankan roda organisasi bersama-sama sesuai dengan kewenangan masing-masing secara proaktif
e) Menanggung resiko bersama.[21]

---

[19] Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan,* 26.
[20] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai,* 48.
[21] Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan,* 83.

Sejauh penelitian yang dilakukan penulis dari 2 bentuk kepemimpinan koleknif ini tampak lebih sistematis BPK-P2L dari pada Dewan *Masyayihk* ini terlihat ketika dalam pemutusan sebuah permasalahan yang muncul dalam unit-unit termasuk usulan-usulan baru akan tuntas dalam BPK-P2L ini bentuk keputusan dalam badan ini akan tertulis secara periodik dalam sebuah TAP BPK-P2L dan menjadi ketetapan yang harus dilaksanakan oleh semua unit yang ada di pesantren Lirboyo selain secara periodik Laporan Tahunan pengurus pesantren Lirboyo mutlak dilakukan setahun sekali, fungsi *resafel* pengurus serta pengajar berfungsi dalam badan ini.

Sedangkan dalam Dewan *Masyayihk* persoalan yang terjadi dalam unit maupun induk akan melalui Dewan *Mufatis* (dewan pertimbangan) dewan ini sangat berperan dalam Al Falah, keaktifan dan inovasi sangat dituntut dalam badan ini semua problem akan diputuskan terlebih dahulu dalam dewan ini, sehingga keputusan jadinya berada di tangan Dewan *Masyayih.* Perbedan yang mencolok adalah tidak adanya laporan secara tertulis dan sistematis karena unit-unit Al Falah berdiri secara otonom namun juga harus melaporkan dalam Dewan *Masyayihk*. Dokumentasi rapat BPK-P2L dan Dewan *Dzuriyah* terlihat dibawah ini.

Gambar 2.7 Dokumentasi Rapat BPK-P2L

B. Periodesasi Kepemimpinan pondok pesantren Lirboyo dan Al-Falah Kediri

Periodesasi kepemimpinan dalam sebuah pesantren mutlak terjadi namun proses transformasi kepemimpinan ini berjalan secara alami artinya tidak ada pengkaderan resmi terhadap kepemimpinan, namun yang jelas dalam transformasi kepemimpinan yang menjadi orientasi adalah yang paling *'alim* dan *tawadhu'* tidak sedikit dari pondok pesantren yang tidak terdapat transformasi kepemimpinannya. Biasanya jika kiai utama wafat maka otomatis yang menjadi pimpinan adalah putra kiai. Tradisi ini akan berjalan secara terus menerus hingga pondok mengalami kemunduran, hal ini ditandai dengan sedikitnya santri dan kegiatan pondok mulai tidak berjalan ironisnya tidak ada sama sekali santri yang mondok. Terkadang fungsi pesantren salaf akan terpinggirkan dengan kehadiran lembaga pendidikan yang modern sehingga pesantren yang dahulu salaf hilang. Steebrink dalam Ali Awar mengemukakan bahwa, ia mengajukan temuan penelitian bahwa lembaga pendidikan tradisional akan punah atau minimal terpinggirkan ketika dihadapkan kepada lembaga yang lebih teratur dan modern.[22] Setidaknya ada faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap ketahanan sebuah pesantren dalam mempertahankan eksistensinya, termasuk kultur Jawa yang *involutif*, prinsip kiai dalam memegang sebuah pesantren. Ali Anwar mengolongkan kedalam dua hal yang mempengaruhi ketahanan pesantren yakni faktor internal dan eksternal, faktor internal yang diyakini menjadi faktor ketahanan pesantren ialah pribadi kiai yang menonjol dengan ilmunya, visinya dan kemampuan melahirkan berbagai daya guna bagi masyarakat.

---

[22] Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 6.

Sedangkan pengaruh eksternal ialah kultur Jawa yang involutif, sehingga dapat menyerap kebudayaan tanpa meninggalkan tanpa kehilangan identitasnya.[23] Kedua faktor ini sangat kuat mempengaruhi terhadap eksistensi pesantren apalagi pesantren yang mengalami transformasi kepemimpinan generasi ke generasi akan sering terjadi benturan dibutuhkan sikap pemimpina yang arif dalam menyikapi keberagaman unsur tersebut. Seperti halnya periodesasi yang terjadi dalam pesantren Lirboyo dan Al Falah akan terlihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 tabel Pesantren Lirboyo

No	**Periodesasi**	**Leader (pimpinan)**	**Masa kepemimpinan**	**Gaya kepemimpinan**
1	Periode Pertama (Perintis)	KH . Abdul Karim (Bah Manab)	1910 - 1954	Kepemimpinan Tunggal
2	Periode 2 dan 3 (Generasi Pengembangan)	Menantu KH. Mahrus Aly KH. Marzuqi Dahlan	1955 - 1985	Kepemimpinan Dwi Tunggal
3	Periode 4 (Generasi 3)	BPK-P2L Ketua KH A. Idris Marzuqi (Cucu Marzuqi)	1985 hingga 2014	Kepemimpinan Kolektif
4	Periode 5 (Generasi 3)	BPK-P2L Ketua KH M. Anwar Manshur	2014- Sekarang	Kepemimpinan Kolektif

Tabel 1.2 Pesantren Al- Falah

No	**Generasi (Periodesasi)**	**Leader (pimpinan)**	**Masa kepemimpinan**	**Gaya kepemimpinan**
1	Generasi awal 1 (perintis)	K H Djazuli Usman	1925 - 1976	Kepemimpinan Tunggal
2	Generasi 2 (berkembang)	Dewan *Masyayihk* Dengan beranggotkan 4 Kiai. 1.KH. Zainuddin Djazuli 2.KH. Nurul Huda Djazuli 3. KH. Fuad Mun'in Djazuli 4. H Munif Djazuli	1976 - 2013	Kepemimpinan *Dewan Masyasihk* Terpusat

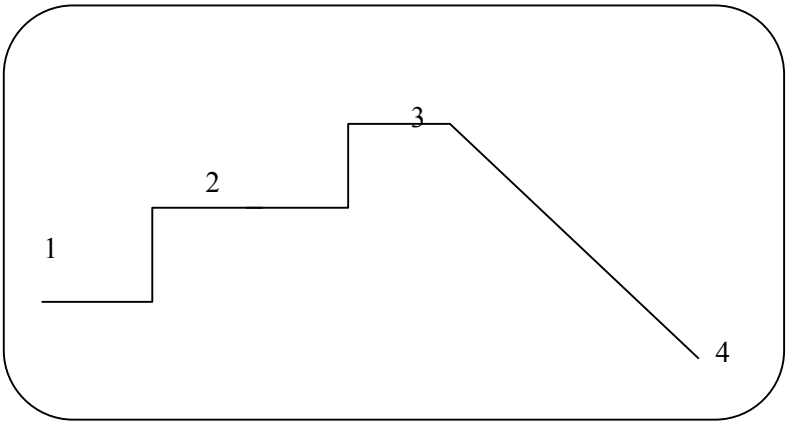
[23] Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan,* 7.

3	Generasi 2	Dewan *Masyayihk* Dengan Anggota 3 Kiai 1.KH. Zainuddin Djazuli 2.KH. Nurul Huda Djazuli 3. KH. Fuad Mun'in Djazuli	2014 - sekarang	Kepemimpinan Tri Tunggal merujuk kepemimpinan Kolektif

Dari tabel di atas dapat dianalisis bahwasanya kedua pondok pesantren memiliki periodesasi tertentu. Pesantren yang terpaut 15 tahun lebih dahulu pesantren Lirboyo dari pada pesantren Al Falah, terlihat dari dua tabel di atas. Bahwa tahap generasi ke dua semua pondok melakukan perkembangan dengan ditandai oleh bertambahnya unit-unit termasuk masuknya sistem formal dalam pesantren namun khusus pondok Induk tetap menggunakan sistem salaf, pendidikan formal tidak disatukan dalam satu atap artinya berbeda lokasi antara pondok induk. Saat ini ada 18 unit dalam pesantren Lirboyo sedangkan dalam Al Falah menjadi 6 Unit. Pantauan satelit

Gamabar 2.8 Dokumen Gogel Map pesantren Lirboyo

Menurut peneliti siklus pesantren ini dapat di gambarkan kedalam bagan sebagai berikut:



1.3 Tabel Siklus Perkembangan Pesantren

Peneliti mengasumsikan bahwa perjalan dua pesantren di atas nampak sederhana dalam bagan diatas:

1. Periode 1 dirintis oleh *Muasis* (awal) biasanya seorang kiai berjuang dengan gigih dengan tujuan pertama adalah memperjuangkan kepentingan agama Islam dan mempersiapakan kader ulama.
2. Periode 2 penerus kiai 1 untuk mempertahankan eksistensinya, pesantren mulai mengadakan pengembangan baik manajeman pesantren maupun pengaruh ke luar, termasuk pembaruan dalam kurikulum pesantren, terkadang perubahan tersebut di pengaruhi oleh 2 faktor internal pesantren dan eksternal pesantren.

3. Periode 3 ini pesantren mencapai *golden top*[24] (puncak keemasan) dengan perubahan yang dapat dijalankan, unit-unit berkembang santri bertambah dengan pengelolan yang mantap secara sistematis dan teratur.
4. Pada masa ini jika tidak ada badan penyeimbang dalam pondok pesantren lambat laun akan menurun akibat problem baik sifatnya dari dalam (*in*) dan dari luar (*eks*) tak jarang pesantren ini akan menurun jika sudah mencapai puncaknya.

Hal di atas akan berjalan secara terus menerus, adanya BPK-P2L dan Dewan *masyasihk* dalam pesantren di atas merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka penyeimbang bagi unit-unit yang berada di bawahnya. Bukan berarti dengan adanya badan di atas mengurangai peran kiai sebagai manajer di pesantren keduanya paling tidak ada beberapa diskripsi kiai sebagai manajer. Dapat di tabel kan sebagai berikut.

Tabel 1.6 Diskripsi peran Kiai pesantren antar – pribadi

Peran	**Pondok Pesantren**
a.*Figur head* (simbol lambang kepala) Aktivitas kiai dalam mewakili pondok pesantren baik dalam maupun luar pesantren.	a.Melakukan hubungan: - pribadi organisasi -pemimpin pendidikan Islam -Pemimpin keorganisasian Islam -pemimpin organisasi sosial
b. *Leader* (pimpinan) : kiai memberi motivasi dan pengarahan yang sifatnya internal untuk mengembangkan dan mengendalikan pondok pesantren.	b.Memberikan pengarahan dan motovasi secara: - terjadwal dan inidentil -tatap muka (*face to face*) dan informal -personal dan kolektif
c.*Liasion* (penghubung); kiai berinteraksi dengan pihak luar pondok pesantren untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan pondok pesantren.	c.Berinteraksi -memberikan sosialisasi problem pendidikan -mengurai persoalan kemasyarakatan -menyelesaikan problem kemasyarakatan

[24] *Golden Top*: proses pembaruan yang sudah direncanakan hingga puncaknya menjacapi kejayaan biasanya di tandai dengan bertambahanya unit-unit, jumlah santri yang menjadi banyak, mantapnya manajemen.

	-memberikan solusi politik pada partai Islam
d. *Spiritual Figure* (pemimpin rohani); kiai berinteraksi dengan santri mentransferkan ilmu yang dimilikinya secara langsung walaupun keterlibatan santri senior mewarnai pondok pesantren.	d.pimpinan rohania -melakukan pengajaran transfer ilmu -musyawarah terhadap santri -pimpinan ritual agama lainya -membimbing santri dalam kesulitan

(2) Peran Informal kiai pesantren

Peran	**Pondok Pesantren**
a.*Monitor;* Kegiatan kiai untuk mengumpulkan informasi dari internal dan eksternal pondok pesantren dengan maksud dan tujuan mengembangkan suatu pengertian yang baik dalam interen pesantren sehingga memiliki pemahaman yang lengkap.	a.Mencari informasi tentang operasional interen organisasi melalui: - rutinan pertemuan ba'da Jumat -pertemuan berkala dengan para pengurus dan para ustad -Pertemuan rutin dengan alumni pesantren -organisasi santri b. Menghimpun informasi tentang keadaan luar dengan; -media masa -kegitan kiai yang diikuti di luar pesantren -muasyawarah kiai yang dilakukan di luar pesantren -kegiatan sosial politik -kunjungan kiai ke tokoh-tokoh formal maupun informal
b. *Desiminator ;* kiai melakukan transmisi informasi dalam internal pondok pesantren.	a.Mentransfer informasi: - majalah pondok -pertemuan resmi baik melalui forum rapat pengasuh dan ustad -pertemuan melalui forum organisasi -pertemuan nonformal -pertemuan resmi melalui alumni pesantren

(3) Penentuan putusan Kiai

Peran	Pondok Pesantren
a.Enterpreunur : memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali dalam pondok pesantren	- mencari informasi baik intren maupun eksteren pondok pesantren sebelum memutuskan problem -memaparkan ide dan merumuskan untuk ditanggapi dan dilaksanakan
b. *Disturbance handler;* Aktivitas Kiai mengambil keputusan secara cepat, tepat dan dapat diterima oleh semua unit dalam problem yang muncul agar pondok pesantren terlepas dari gangguan dan krisis	- Problem yang ditimbulkan akibat operasional pesantren ditangani oleh organisasi pengurus, ustad dan organisasi santri, sedang kiai melibatkan diri dalam permasalahan strategi
c.*Allocator;* Aktivitas Kiai mengatur sumber keuangan dan alokasinya untuk	- perencanaan anggaran di putuskan dalam rapat

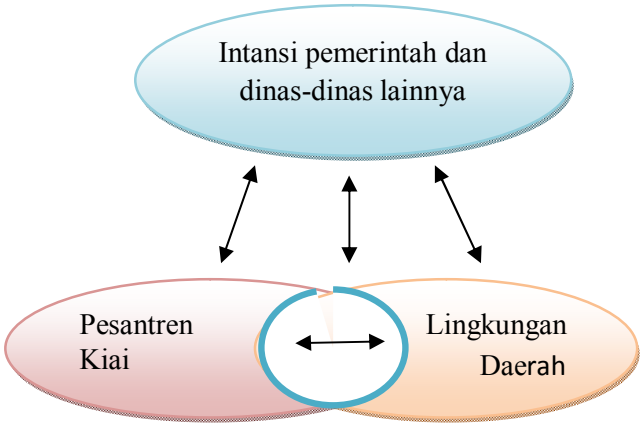
pelaksanaan pesantren.	- pemasukan keuangan diperoleh dari spp santri dan usaha pondok secara mandiri - keuangan dikelola dengan transparan oleh pengurus pondok
d.*Negosiator*: kiai mengatur strategi dan negosiasi dengan pihak luar pesantren	- Mempertahankan doktrin Ahli sunnah waljama'ah -bersifat eksklusif dan tidak terikat dengan implikasi politik

Data peran di atas didapat dari penelitian yang di reduksi dengan dokumen serta data-data terdahulu. Peran kiai menjadi penentu bagi perkembangan pesantren termasuk pesantren menjadi potensi politik dan mempengaruhi terhadap lingkungan, yang menjadi faktor utama pada program perkembangan masyarakat yang partisipasif. Menurut Manfred Ziemek bahwa, pesantren sehubungan dengan peranan politik kemasyarakatan berada dalam tatanan hubungan yang mempunyai tiga komponen, yaitu: Pesantren (kiai), masyarakat, kelembagaan negara (pemerintah daerah/lingkungan instansi negara). Oleh karena ikatan-ikatan tradisional dan hubungan pribadi pesantren kuat terpadu dalam situasi sosial lingkungan dan mempengaruhi terhadap pembentukan pedesaan.[25] Termasuk dalam pandangan politik, dalam maraub suara keterlibatan kiai menjadi primodial dan daya saing yang perlu diperhitungkan. Bubun Suharto mengungkap bahwa, kiai dan dan tokoh pesantren sering kali menjadi lahan sasaran para politisi dalam membangun basis dukungan politik, pada setiap pemilihan baik tingkat kota/kabupaten bahkan tingkat propinsi.[26] Kiai sering direbutkan dan dijadikan motor penggerak memobilisasi masyarakat untuk kepentingan politik, baik partai berbasis Islam maupun berbasis non Islam. Artinya kiai menjadi sebagai motor dan pemrakarsa

[25] Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial,* (Jakarta: P3M, 1986), 191.
[26] Bubun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi,* (Surabaya: Imtiyaz, 2011), 89.

terhadap kebijakan di lingkungan daerah, menjadi acuan pedoman bagi masyarakat termasuk dalam pandangan politik sekalipun dan dalam urusan yang lainnya.

Jika di gambarkan akan nampak terlihat sebagai berikut:



Gambar 2.9 Pengaruh Kiai terhadap keputusan Lingkungan

Tiga lingkaran membedakan tiga macam proses: proses keputusan politik, komunikasi dan pelaksanaan program. Panah ganda masing-masing menunjukkan berbagai kemungkinan interaksi. Nampaknya dari bagan di atas kiai menjadi kunci dalam perubahan di dalam pesantren dan masyarakat sekitarnya. Kiai menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan serta tatanan sosial di masyarakat. Hiroko Horikoshi dalam Mundzir mengungkap bahwa:

> Secara khusus kajian tentang peran kiai sebagai agen *cultural broker.* Dalam karyanya kyai dan perubahan sosial, kiai adalah figur yang berperan sebagai penyaring informasi dalam memacu perubahan di dalam pondok pesantren dan masyarakat sekitar. Kedudukan kiai adalah pemegang pesantren yang menawarkan agenda perubahan sosial keagamaan, baik menyangkut masalah intepretasi agama dalam kehidupan sosial maupun perilaku keagamaan santri, yang kemudian menjadi rujukan masyarakat.[27]

[27] Mundzier Saputra, *Perubahan Orientasi Pondok Pesantren Salafiyah terhadap Perilaku Keagamaan Masyarakat,* (Jakarta: Asta Buana Sejahtera, 2009), 15.

Dari paparan di atas kiai memiliki peran yang sangat penting dapat dikatakan menjadi kunci perubahan yang terjadi dalam tingkat pesantren dan tingkat masyarakat. Perubahan secara bertahap, dengan harapan agar komunitas pesantren tidak mengalami distorsi (kesenjangan budaya) atas pengaruh masuknya budaya asing yang dapat mengotori kemurnian tradisi pesantren.

C.Jalinan keharmonisan yang dilakukan di pondok pesantren Lirboyo dan pondok pesantren Al Falah

Pondok pesantren Lirboyo dengan pesantren AL Falah secara umur memang lebih dahulu berdiri pesantren Lirboyo namun dalam menjalin keharmonisan setiap pesantren memiliki kesamaan mulai dari rapat, kordinasi antara pengurus kegiatan serimonial keagamaan lainya hingga acara keluarga terkecil yang ada dalam pesantren dapat dijadikan perakit dalam menjalin keharmonisan antara kiai induk dengan kiai unit-unit yang ada. Termasuk nilai kultur yang ada di pesantren, melalui perkawinan antar pesantren, kekerabatan (bani), *istighosah,* haul dan *akhirus sanah*.

> Menurut Farchan dalam Mundzir bahwa, tradisi kultur pesantren yang tradisional (perkawinan, kekerabatan, haul) juga memberukan andil yang tidak kecil dalam menjalin keharmonisan dan meredam konflik yang terjadi di dalam pesantren. Sekalipun konflik yang ada dalam pesantren merupakan hal yang lumrah terjadi.[28]

Sejauh pengamatan kiai sebagai elit pesantren memiliki andil besar dalam memenejem konflik yang ada di pesantren. Konflik hal yang nyata terjadi dalam pesantren namun bagi masyarakat pesantren difahami sebagai hal yang tidak perlu diungkap dan dibesar-besarkan. Anggapan tersebut merupakan realitas hidup yang bersumber ada norma agama; perbedaan sebagai rohmat.

---

[28] Mundzier Saputra, *Perubahan Orientasi,* 21.

Mundzir mengklasifikasika ada dua model konflik yang terjadi dalam pesantren: *Pertama temporal,* konflik jenis ini disebabkan oleh *aeteru* antara pengasuh atau kiai pesantren dalam satu pesantren.*Kedua pemanen,* disebabkan oleh konflik individu yang tidak terselesaikan atau disebabkan oleh akar konflik yang ada di pesantren yakni: konflik politik, konflik keluarga.[29] Dari dua hal konflik di atas dalam pesantren Lirboyo dan Al Falah sangat bijaksana menyikapi dengan membetuk badan tertinggi pondok pesantren (BPK-P2L dan dewan *Masyayihk*) sebagai strategi meredam konflik permanen dan menjalin keharmonisan antara pondok induk dengan unit-unit di bawahnya. Sedangkan konflik temporal dengan penguatan nilai kultural pesantren yang ada dan menjadi budaya yang sudah berjalan secara rutin serta teragendakan.

Namun yang menjadi pembeda pada kedua pesantren tersebut adalah sebagai berikut: Adanya perkawinan silang antara *dzuriyah* hal ini hanya terjadi di Lirboyo tanpa terjadi di pesantren Al Falah. Akan Nampak dalam tabel berikut:

Tabel 1.8 Perkawinan silang antara *Dzuriyah*

KH. Abdul Aziz Manshur Bin KH Mansur Anwar	Menikah dengan	Nyai Hj. Muslihah Binti KH. Marzuqi Dahlan
KH. M. Anwar Manshur Bin KH Manshur Anwar	Menikah dengan	Nyai Hj. Ummi Kultum Binta KH Mahrus Aly
H. Muhammad Bin KH Kafabihi Mahrus	Menikah dengan	Hj. Thu'Thi Amanah Nafsiah Binti KH. A. Idris Marzuqi
H. Shobich Al Muayyad Bin KH. Abdul Aziz Manshur	Menikah dengan	Hj. Arwa Fatimatuz Zahro' Bin KH Kafabihi Mahrus
Perkawinan silang Pesantren Lirboyo		

[29] Mundzier Saputra, *Perubahan Orientasi,* 20

Silsilah Keluarga Al Falah akan nampak sebagai berikut

KH. A. Djazuli Usman ⟺ Hj. Siti Rodliyah

⇩

KH. A. Zainudin Djazuli Putra ke 1	Menikah dengan	Nyai Hj. Fatimatus Saro' (1) Binti Nasihah (2) Nurul Gumariyah (3)
KH. A. Nurul Huda Djazuli Putra ke 2	Menikah dengan	Nyai Hj. Chanifah binti Mun'im (1) Juariyah (2) Hj. Marwiyatus Sholihah (3) Mumung Muthadziroh (4) Nafisah (5) Mushiyam (6) Mahfudzoh (7)
K. Hamim Djazuli Putra ke 3	Menikah dengan	Lilik Suyati
KH. Fuad Mu'in Djazuli Putra ke 4	Menikah dengan	Sumiyati (1) Khasanah (2)
K. Munif Djazuli Putra ke 5	Menikah dengan	Masfufah binti H. Asmuni (1) Eli binti Mulyadi Balya (2) Hindanah (3) Ulfa Helmi Ristiana (4)
Hj.Lailatul Badriyah Djazuli Putra ke 6	Menikah dengan	KH. Mahfudz Sirodj

Data penelitian dipadukan dengan dokumentasi pesantren.

Jika dianalisis tradisi perkawinan silang tersebut hanya ada pada pesantren Lirboyo sedangkan dalam pesantren Al Falah lebih pada poligami. Dari beberapa pendapat khususnya pada abad XX dikemukakan bahwa beberapa keberatan terhadap kenyataan bahwa pesantren merupakan milik pribadi salah seorang kiai Karel A Steebrink mengemukanan kekerabatan antara ini akan mengakibatkan kurang untungnya kontiunitas pengajaran dan bagi pendidikan pesantren. Kekerabatan yang dimaksud ialah:

1) Bahaya *inteelt* atau perkawinan dalam hubungan keluarga dekat yang dapat menyebabkan lemah keturunan. Rosihan Anwar pernah menyebut dengan dinasti feodal pesantren.

2) Kontinuitas yang tidak begitu terjamin dengan sistem keturunan, sebuah pesantren tradisional, dalam waktu singkat dapat sangat maju karena terbawa nama harum salah seorang kiai akan terjadi sebaliknya jika ulah salah satu kiai (penerus) yang kurang sesuai pesantren dapat mundur dalam waktu cepat sekali.
3) Kurang meratanya penyebaran pesantren, dimana tempat pesantren muncul, kebanyakan tergantung pada perencanaan yang lebih luas, tetapi hanya tergantung pada tempat tinggal pendiri pesantren itu sendiri. Jikalau pesantren sudah maju dan menjadi besar dapat terjadi di lingkunganya berdiri pula pesantren-pesantren lainya. Hal ini terjadi disebabkan oleh guru bantu yang lebih tua mulai membuka pesantren sendiri di kediamannya.[30]

Dari tiga pendapat di atas jika diterapkan akan berbeda dalam kenyataan bahwa pesantren Lirboyo dengan adanya perkawinan silang *Dzuriyah* tidak terjadi distorsi penurunan bahkan erosi karena pesantren Lirboyo terdapat badan penyeimbang antara Induk dengan Unit hal tersebut terwadai dalam BPK-P2L sehingga lebih mantap terbukti dengan bertambahnya santri dari tahun ke tahun dan bertambahnya unit-unit yang ada. Termasuk dalam Dewan *Masyayihk* (Al Falah) berfungsi sebagai dewan penyeimbang dengan unit-unit lainya. Dalam kedua pesantren tersebut memiliki pegangan kuat yang masih menjadi titik penyatu antara semua unit yang ada. Sehingga motifasi timbul untuk mengelola dan mengembangkan pesantren walaupun zaman dinamis. Jika ditabelkan akan nampak sebagai berikut:

---

[30] Karel Steenbrink, *Pesantren, 115-116.*

Tabel 1.6 Motifasi persatuan dalam mengikat ke dua pesantren

NO	Nama Pesantren	Simbol Motifasi (pengikat)
1	Pesantren Lirboyo	Yang ditanamkan oleh *Muasis* adalah *Dzuriyah bi nasab* (keturunan biologis) dan *Dzuriyah fil ilmi* (karena ikatan ilmu) kedua hal ini menjadikan metode motivasi bagi keturunan langsung dari pendiri pesantren dan santri alumni untuk menjaga dan mengembangkan pesantren Lirboyo ke depan.
2	Pesantren Al- Falah	Yang ditanamkan oleh Kiai Generasi Awal adalah *Al itihad al Wahdah* (persatuan dan kesatuan dalam mengelola pesantren Al Falah) karena putra-putra yang banyak sehingga sangat perlu adanya moto yang harus di gunakan oleh *muasis*

Secara tidak langsung moto di atas menjadikan sebuah perakit dalam mengembangkan pesantren sekaligus secara tidak langsung menjadi pengikat keharmonisan pondok pesantren, tanpa mengabaikan upaya yang lainnya yang dilakukan oleh pesantren masing-masing. Cukup beralasan jika kiai membangun aliansi perkawinan dengan maksud dan tujuan mempertahankan *nasab* (keturunan). Sukamto mengungkap bahwa kiai berusaha membangun aliansi pernikahan dalam rangka menginginkan garis keturunan (*nasab*) kiai. Menurut tradisi Jawa posisi kiai menduduki strata sosial yang tinggi dalam bidang keagamaan sehingga akan merasa terhormat jika mendapatkan menantu keluarga kiai. Apabila seorang kiai mendapatkan jodoh bukan dari keluarga kiai maka akan kesulitan menaikkan drajat seorang anak keturunan mereka nanti dalam bingkai komunitas kiai, sekiranya tidak dibarengi dengan usaha keagamaan yang kuat.[31] Setidaknya hal perkawinan silang dalam pondok pesantren Lirboyo membawa dampak positif terhadap kemajuan pesantren menjadikan lebih kokoh memang dalam pesantren tidak dapat menghindar dari sebuah konflik jika perlu konflik harus diciptakan agar tidak *stagnan* (berhenti). Motiif yang lainnya, ada kecenderungan para kiai dalam mengembangkan organisasi-organisasi

[31] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai,* 68.

kekerabatan yang disebut dengan *bani* yang memasukkan semua *dulur cedak* dan *sedulur adoh* yang berasal dari keturunan seorang yang disetujui bersama sebagai titik tolak.

Fungsi *bani* tidak hanya melestarikan keharmonisan dan keakraban hubungan kekerabatan dengan sejumlah anggota kerabat yang lebih luas, tetapi juga menguatkan kultur santri antara semua anggota dan melestarika perkawinan yang bersifat *endogamous* antara anggota-anggota *bani* yang bukan muhrim.[32] Dengan fungsi *bani* ini selain menjalin keharmonisan terdapat tradisi yang tak tertulis yang menjadi sebuah budaya yakni untuk saling mengunjungai terutama pada anggota yang lebih tua. Disamping pesantren yang telah berdiri merupakan tinggalan dari nenek moyang mereka sehingga secara *nasab* pondok tersebut milik bersama dan pada hari-hari tertentu melaksanakan ziarah ke *maqbaroh* moyang mereka. Secara alamiah tradisi ini akan terus dilakukan dalam rangka mengikat keharmonisan pesantren salaf (tradisional). Dalam tradisi pesantren Lirboyo ternyata sistem perkawinan silang ini tetap lestari hingga saat ini, termasuk perkawinan antara sesama *misanan* dan *mindoan* sering terjadi dikalangan pesantren dan keluarga kiai.

Dhofier mengasumsikan bahwa perkawinan antara *mindoan* dan *misanan* dalam lingkup keluarga kiai sangat sering terjadi dan gaya inilah dianggap paling ideal karena secara darah tidak terlalu dekat, tetapi kerabat yang masih dekat. Perkawinan antara *nak sanak* sering pula terjadi, tetapi gaya ini dianggap tidak ideal dan banyak mereka yang berusaha menghindari gaya perkawinan semacam itu. Dicontohkan Nafiqah isteri *Hadratus Syekh* umpamanya, menyususi cucu-

---

[32] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai,* (Jakarta: LP3ES, 1994), 76.

cucunya untuk mencegah agar para cucu tersebut tidak bisa saling memilih satu sama lain, karena dalam Islam anak-anak yang disusui dengan air susu dari seorang wanita yang sama dianggap sebagai *muhrim*.[33] Namun hal di atas tidak semua berlaku dalam pondok pesantren hal ini berlaku pada pesantren Al Falah kebanyakan calon istri berasal dari luar *dzuriyah*. Dari perkembangan status kiai semakin memudar generasi selanjutnya banyak terserap kedalam masyarakat Jawa pada umumnya yang tidak lagi termasuk sebagai kerabat, tetapi bukan berarti kerabat yang terserap dalam masyarakat Jawa tidak memelihara budaya santri namun akan mempertahankan budaya kesantrianya di masyarakat. Sejak Islam masuk di Jawa, para kiai selalu terjalin oleh *intellectual chains* (rantai intelektual) yang tidak terputus terus tersambung.[34]

Ini berarti bahwa antara satu pesantren dengan pesantren yang lain, baik yang semasa atau sekurun zaman dari generasi-kegenerasi selanjutnya terjalin hubungan intelektual yang mapan hingga berkembang dan perkembangan dalam pondok pesantren sekaligus menggambarkan sejarah intelektual pesantren ia berasal.

D. **Kebijkan yang mengikat terhadap unit di masing masing pesantren dan dalam menyikapi keberagaman unit.**

Karena dalam masing-masing memiliki lembaga tinggi yakni Dewan *Masyayihk* dan BPK- P2L setelah di analisis setiap kebijakan yang diputuskan oleh masing badan ini bersifat mengikat terhadap unit-unitnya terlebih dalam penyelenggaraan pembelajaran Madrasah untuk para santri, namun tidak semua

---

[33] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren,* 78.
[34] *Ibid,* 79.

kebijkan dapat diterapkan dalam unit karena secara otonom unit juga memiliki struktur dan kepemimpinan tersendiri tetapi tidak dapat berdiri sendiri.

Dalam menyikapi keberagaman unit–unit yang ada sikap pimpinan (kiai) mendukung dan merestui termasuk pembaruan walaupun sebelumnya terjadi pertentangan yang terjadi di masing-masing pesantren, namun dengan tidak meninggalkan pendidikan yang bermodel klasikal harus tetap dilaksanakan jika perlu dikembangkan. Namun dalam menerima dan menyikapi perubahan dalam pesantren sangat terbatas serta terpaksa terkadang kebijakan kiai induk menjadi keterpaksaan. Nampaknya sikap kiai akan sejalan dengan Mujamil bahwa, penerimaan modernisasi sangat terbatas itu diikuti oleh kecenderungan resistensi terhadap modernisasi, ini merupakan langkah awal bagi pesantren untuk melakukan adaptasi terhadap tuntutan-tuntutan modern, baik atas kesadaran sendiri maupun keterpaksaan, terpaksa oleh kondisi sosial-kultural masyarakat sekitar yang mengharuskan adanya adaptasi. Meskipun demikian, adaptasi itu dilakukan bersamaan dengan penolakan terhadap pemikiran modern.[35]Cara pimpinan induk mensiasati pembaruan tersebut setiap pesantren menempatkan di lokasi yang berbeda namun tetap dalam satu naungan dan satu kordinasi secara otonom berdiri sendiri dan dapat mengembangkan dengan kegiatan tambahan lainya, termasuk kegitan esktra untuk peningkatan kwalitas santri. Pembaruan wajar ketika ingin mempertimbangkan sebuah tradisi serta mencapai keadaan yang lebih baik.

Kasuistik di atas kiranya akan sama jika dikaitkan dengan pendapat Piort Sztompka dalam Anwar bahwa, modernisasi merupakan proses menuju

---

[35] Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan*, 37.

keunggulan inovasi terobosan kesadaran, moral, etika, teknologi dan tatanan sosial yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan manusia.[36] Karena adanya perubahan serta inovasi kedua pesantren dapat eksis, pesantren Lirboyo dan Al Falah semakin berbenah dan bersikap bijaksana dengan mendirikan unit-unit yang ada tetapi tidak lepas terhadap tradisi yang sudah ada. Butuh penyikapan yang arif terhadap pemutusan masalah dalam pesantren induk maupun dalam pesantren unit.

Sejauh mengungkap dalam penelitian antara keduanya nampak jelas ada kebijakan yang mengikat terhadap unit-unit yang ada di pondok pesantren masing-masing, keberadaan pondok Induk dari dua pesantren tersebut menjadikan ciri khas masing pondok pesantren. Walapun kebijakan yang diputuskan kiai terpengaruh oleh kondisi sosial-kultural masyarakat. Ada kebijkan yang tertulis dan ada pula kebijakan yang tidak tertulis namun menjadi tradisi, keberadaan badan BPK-P2L dalam pesantren Lirboyo sangat berperan erat terhadap perkembangan pesantren termasuk segala ketetapan yang menjadi keputusan BPK-P2L menjadi keputusan yang mutlak harus dilaksanakan oleh semua unit yang ada dalam pesantren Lirboyo. Sebagaimana Dewan *Masyayihk* yang berada di Al Falah setiap keputusan yang berasal dari dewan ini mutlak adanya dilaksanakan oleh unit-unit yang lainya. Kedua pesantren memiliki sistem yang sama secara proses memutuskan permasalahan namun menjadi berbeda ketika sebuah keputusan tersebut ditulis secara sistematis dalam dalam TAP, keputusan secara sistematis ini hanya terlihat dalam pesantren Lirboyo tidak dalam Al Falah. Jika dilihat nampak bahwa mana yang kuat pelaksanan manajemen

---

[36] Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo,* (Yogyakarta: Putaka Pelajar, 2011), 19.

profesionalnya, pengaruh terhadap mono-administrasi masih ada dalam Al Falah restu perubahan hanya ada pada *masyayihk* saja.

Gaya demikian akan menghambat terhadap perkembangan pesantren sendiri nampaknya gaya pikir tersebut akan senada dengan Mujamil bahwa, gaya manajerial tersebut hanya menyuburkan kekuasaan kiai dan memperkokoh karismanya semata yang dalam waktu panjang akan menjadi ancaman serius.[37] Seharusnya gaya yang demikian harus mulai diubah perlu ada solusi-solusi komprehensif sehinga pesantren akan lebih mudah mencapai tujuannya, pendelegasian wewenang secara penuh oleh kiai pada pengurus yang berada di bawahnya, memberikan tanggung jawab kepada masing-masing pengurus, menjalankan roda organisasi bersama-sama sesuai dengan kewenangan masing-masing secara proaktif serta mengurangi dominasi kiai dalam penentuan kebijakan. Wahid dalam Mujamil menilai bahwa watak kepemimpinan karismatik kiai pesantren menyebabkan gaya kepemimpinan belum menetap selama ini. Bergantung kepada pada kemauan politik (*political will*) kiai yang karismatik.[38] Pemimpin seharusnya memang memiliki karisma sebagai basis kepemimpinannya. Tapi hanya dalam hal-hal tertentu yang sifatnya baru kiai dalam memutuskan sebuah kebijakan butuh *patner* kerja, dalam hal ini ialah pengurus dan beberapa komponen yang ada di pesantren tersebut.

---

[37] Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan,* 39.
[38] *Ibid,* 82.