

PENDAHULUAN

Sejak kondisi dunia semakin modern dan mengglobal, mestinya tidak banyak lembaga pendidikan tradisional seperti pesantren yang mampu bertahan. Kebanyakan pesantren akan lenyap tergusur oleh ekspansi sistem pendidikan umum yang lebih modern atau setidaknya mengalami transformasi, menyesuaikan diri dengan mengadopsi isi dan metodologi pendidikan umum yang lebih maju.

Namun mengapa pesantren mampu *survive* sampai hari ini? Demikian Azyumardi Azra mengawali kata pengantarnya dalam buku Nurcholil Majid. (1992). Pertanyaan itu mungkin kedengarannya mengada-ada, namun pertanyaan itu mendasari peneliti dan mungkin juga banyak pengamat pendidikan Islam Indonesia lainnya. Tentu apabila pesantren gagal mengelola manajemen perubahan, maka pesantren tidak akan diminati lagi oleh masyarakat dan tinggal sejarahnya saja. Kenyataan yang terjadi tidaklah demikian, pesantren belum juga lenyap dan masih mampu bertahan dan berkembang bahkan sebagian masih dengan “ketradisionalannya” (salafiyah).

Pesantren merupakan sejarah tipologi institusi pendidikan Islam yang usianya sudah mencapai ratusan tahun, para ahli sejarah mencatat bahwa eksistensi pondok pesantren telah lahir jauh sebelum Republik Indonesia dibentuk. Pesantren telah eksis di tengah

masyarakat selama enam abad (mulai abad ke-15 hingga sekarang) dan sejak awal berdirinya menawarkan pendidikan kepada masyarakat yang masih buta huruf. Hampir di seluruh penjuru Nusantara, terutama di pusat-pusat kerajaan Islam banyak para ulama yang mendirikan pondok pesantren dan mencetak ratusan bahkan ribuan alumni yang berjuang di masyarakat. (Zamakhsyari Dhofier, 1994), (Manfred Ziemek, 1986), (Karel A. Steenbrink, 1984), (Mastuhu, 1994) Hal yang mengejutkan dan sering mengherankan adalah sampai hari ini tercatat beberapa pesantren masih eksis dan berkembang di usia lebih dari 100 tahun sejak pertama kali dirintis oleh pendirinya.

Dalam beberapa dasawarsa terakhir, jumlah pesantren di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat. Laporan Departemen Agama RI, pada tahun 1977 menyebutkan bahwa jumlah pesantren 4.195 buah, dengan jumlah santri 677.801 orang. Jumlah ini mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 1982, di mana jumlah pesantren 6.329 buah dan jumlah santri menjadi 1.084.801 orang. Dua dasa warsa kemudian, tepatnya tahun 2001 jumlah pesantren mencapai 11.312 buah, dengan jumlah santri sebanyak 2.737.805 orang. Data dari Dirjen Pendidikan Islam sampai tahun 2011 ini terdapat 25.785 buah pesantren dengan jumlah santri 3.652.083 (laki-laki dan perempuan).

Pesantren tumbuh dari bawah, atas kehendak masyarakat yang terdiri atas: kiai, santri dan masyarakat sekitar termasuk, terkadang perangkat desa. Di antara pihak-pihak yang berperan dalam pertumbuhan pesantren, kiai memiliki peran paling dominan dalam mewujudkan, memimpin sekaligus mengembangkannya. Akibatnya, pesantren menjelma menjadi lembaga pendidikan Islam paling otonom yang tidak dapat diintervensi pihak-pihak luar kecuali atas izin kiai. Kiailah yang mewarnai semua bentuk kegiatan pesantren sehingga antara pesantren satu dan yang lain berbeda dan beragam sesuai dengan selera masing-masing. Variasi bentuk pendidikan ini juga diakibatkan perbedaan kondisi sosial kultural masyarakat yang mengelilinginya.

Sejak dahulu model kepemimpinan kiai yang serba menentukan itu akhirnya justru cenderung menyumbangkan terbangunnya otoritas mutlak. Ia merupakan pusat kekuasaan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber, pengetahuan, wibawa dan merupakan sandaran mutlak bagi sekelilingnya. (Zamakhsyari Dhofier, 1994). Penelitian ini berusaha mengungkap apakah sampai saat ini kiai masih mampu menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren secara sendirian?

Pesantren diharapkan tetap mampu merekonstruksi budaya global yang kian menghantam pusat ideologi

masyarakat Indonesia. Dalam sejarahnya, transformasi pesantren telah memainkan peran sekaligus kontribusi penting dalam pembangunan Indonesia. Sebelum Kolonial Belanda masuk Nusantara, pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan yang menyebarkan ajaran agama namun sekaligus juga mengadakan perubahan-perubahan tertentu menuju keadaan masyarakat yang lebih baik. (Mustoko et.al., 1986)

Pesantren, menurut Mujamil Qomar (2004), selalu peka terhadap bentuk lembaga pendidikan yang hadir di sekitarnya. Karena itu, pesantren sejak fase pertumbuhan sampai kepada bentuknya yang "final" sekarang ini selalu identik dengan model lembaga pendidikan yang saat itu sedang *in*. Jika lembaga pesantren dalam bentuk embrionya tidak lebih dari musholla yang difungsikan sebagai tempat pengajaran ilmu-ilmu dasar agama, pesantren dalam bentuknya sekarang ini adalah lembaga yang kompleks, yang komponennya bisa terdiri dari berbagai unit lembaga pendidikan mulai dari madrasah, sekolah umum sampai perguruan tinggi. Betulkah, proses pembentukan pesantren sebagai lembaga yang berubah-ubah tersebut tidak hanya terjadi sebagai upaya untuk menyejajarkan pesantren dengan lembaga pendidikan lain yang berada di tanah air, juga upaya untuk menyelaraskan dirinya dengan lembaga pendidikan Islam sejenis yang tumbuh dan berkembang di

negeri-negeri Islam atau sebenarnya hanya sebuah upaya untuk bertahan hidup dengan prinsip kebenaran dan idealisme yang diambil?

Abdurrahman Wahid mengatakan sistem pendidikan pesantren terdiri atas berbagai unsur (subsistem) yang semuanya mempunyai kaitan fungsional, tak terpisahkan untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Masing-masing unsur memiliki fungsi tertentu, yang tidak bisa diabaikan sama sekali. Kekurangan satu unsur saja akan menjadi kendala bagi proses pendidikan dan langsung berpengaruh pada pencapaian tujuannya. Dalam pesantren, sistem pendidikan berlangsung sepanjang hari. Santri tinggal di asrama dalam satu kawasan bersama guru, kiai dan senior mereka. Oleh karena itu, hubungan yang terjalin antara santri-guru-kiai dalam proses pendidikan berjalan intensif, tidak sekedar hubungan formal ustadz-santri, guru-murid di dalam kelas. Dengan demikian kegiatan pendidikan berlangsung sepanjang hari, dari pagi hingga malam hari. Model pendidikan seperti ini rupanya saat ini banyak diadopsi oleh beberapa kalangan. Bagaimanakah sebenarnya model sekolah berasrama di pesantren itu terjadi dan seberapa jauh hal itu bisa dikembangkan? Apa beda paling mendasar dari pesantren dengan sekolah berasrama, *boarding school*, atau lembaga pendidikan semacam yang mulai *in* kembali akhir-akhir ini?

Perkembangan pesantren dari sudut metode pengajarannya juga cukup menarik untuk dipaparkan. Pesantren menurut hasil penelitian Mujamil Qomar, tidak merasa cukup dengan metode pengajaran konvensional yang sebagian dipinjam dari lembaga pendidikan Islam di negeri lain, seperti *wetonan*, *sorogan*, *mushawarah*, *mudzakarah*, dan *majelis ta'lim*.. Oleh karena itu, benarkah diperkenalkannya metode baru dalam sistem pendidikan modern selalu memiliki resonansi di lembaga pesantren. Sejauh mana metode pengajaran modern yang didasarkan pada sistem pengajaran kelas itu diadopsi oleh pesantren?

Propinsi Jawa Timur dikenal selama ini sebagai gudangnya pondok pesantren besar baik yang tradisional (salafiyah) maupun yang modern (*kholaf*). Bahkan beberapa diantaranya sudah berumur ratusan tahun sejak dirintis oleh para pendirinya. Beberapa diantaranya memang telah lenyap namun tidak sedikit yang berkembang dan tumbuh kembali di lokasi lain. Diantara yang mampu berkembang di usianya yang lebih dari 100 tahun itu adalah pondok pesantren Lirboyo. Beberapa alumninya tercatat telah berhasil mewarnai deretan tokoh nasional seperti KH. Said Aqil Sirod, KH. Nur Iskandar As-Sidiqi, KH Mustofa Bisri, KH. Maimun Zubair, KH. Habib Luthfi Pekalongan, KH. Tohir Wijaya (alm), KH. Mahrus Aly (alm), dan tentunya ribuan alumni yang tersebar dan berkiprah di pelosok daerah di

Indonesia. Bahkan banyak alumninya telah mendirikan pesantren di beberapa tempat di Jawa Timur dan Nusantara. Agus Muhammad Dahlan Ridwan *et al.* (2010)

Pondok pesantren Lirboyo merupakan salah satu dari sekian Lembaga Pendidikan Islam yang telah memberikan kontribusi begitu besar terhadap NKRI terutama pada masa-masa awal berdiri dan sampai saat ini masih secara aktif ikut mencerdaskan ribuan anak bangsa dalam rangka mengisi kemerdekaan. Mulai awal berdiri tahun 1910 hingga sekarang ini pesantren Lirboyo termasuk salah satu lembaga pendidikan yang masih kagum dan bersikukuh dengan ketradisionalannya (salafiyah).

Dalam kurun waktu lebih dari 100 tahun sejak berdirinya tentu telah banyak perubahan dalam kepemimpinan pesantren ini. Dari yang hanya dirintis oleh satu orang kiai menjadi belasan tokoh kiai yang ikut serta dalam dewan pimpinan pesantren. Perubahan sistem pendidikan sejak jaman Belanda hingga sekarang, perubahan kurikulum yang diterapkan dan tentunya perubahan institusi kelembagaannya. Lirboyo menjadi pilihan penulis untuk melakukan penelitian lebih jauh tentang transformasi manajemen pendidikannya secara menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif etnografi. Metode etnografi peneliti pilih sebab dengan metode ini peneliti akan berusaha menemukan keunikan dari

budaya pesantren salafiyah, *keukeh-nya* pesantren salafiyah mempertahankan beberapa tradisi dan ciri khasnya di tengah arus desakan perubahan lingkungan sekelilingnya menimbulkan keunikan tersendiri. Eksistensi pesantren salafiyah di usianya yang semakin panjang dan keputusan pesantren salafiyah untuk mempertahankan beberapa hal yang dipandang masih baik menarik untuk dikaji lebih mendalam. Melalui pendekatan etnografi penelitian ini berusaha mengungkap berbagai hal tersebut melalui cara pandang pesantren salafiyah sendiri.

Fokus penelitian ini akan membahas seputar proses transformasi manajemen kepemimpinan kiai, metode pembelajaran, dan institusi pesantren salafiyah Lirboyo.

Dari fokus penelitian di atas, dapat diuraikan menjadi subfokus penelitian sebagai berikut: 1) transformasi manajemen kepemimpinan kiai; 2) transformasi metode pembelajaran pesantren salafiyah; 3) transformasi institusi pesantren salafiyah, maka masalah yang hendak dikaji dapat kami rumuskan adalah:

Bagaimanakah tranformasi manajemen kepemimpinan kiai, metode pembelajaran, dan institusi pondok pesantren salafiyah berlangsung ?

KAJIAN TEORITIK

Transformasi berasal dari kata *transformation* (*noun*) dari kata kerja *transform* (*verb*) yang diartikan *completely change the appearance or character of something*, (Oxford: Oxford University Press, 2008:472) dalam kamus digital diartikan *the act of transforming or process of being transformed* atau ada juga yang mengartikan *a change*. Transformasi adalah perubahan menjadi suatu bentuk lain.

Perubahan adalah bagian yang penting dari *management* dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi.

Istilah perubahan (*change*) mengandung arti tindakan mengubah cara pikir atau perilaku yang konvensional. (Wagner, John A. III and John R. Hollenbeck, 1998:345). Perubahan juga diartikan sebagai keberangkatan dari keadaan *status quo* yang disiratkan melalui perubahan sasaran atau visi yang berbeda dari sebelumnya. (Dannemiller, Kathleen D. and Robert W. Jacobs, 1998: 9).

Dikaitkan dengan organisasi, perubahan digambarkan sebagai adopsi dari suatu perilaku atau gagasan baru oleh suatu organisasi, (Daft, Richard L., 1988:302) atau perubahan bentuk dan format organisasi agar tetap dapat bertahan (*survive*) dengan lebih baik di dalam

suatu lingkungan tertentu. (Richard H. Hall, 1991:183).

Perubahan organisasi juga dapat didefinisikan sebagai proses perubahan individu, kelompok, dan organisasi sebagai jawaban atas faktor internal dan eksternal. (Robert E. Coffey, W. Cook, and L. Hunsaker, 1994 :538).

Keberadaan pesantren salafiyah yang masih mampu untuk survive hingga kini dan bahkan berkembang dari kondisi ketika didirikan tentunya melakukan perubahan.

Secara alami setiap organisasi termasuk didalamnya adalah pesantren salafiyah akan mengalami kesuksesan dengan kesungguhannya, seiring dengan berjalannya waktu ia akan turun dan memasuki masa krisis. Organisasi yang berhasil menghadapi krisis akan bangkit kembali membangun kurva keberhasilan yang baru dengan melakukan perubahan (transformasi) bahkan sebelum masa krisis itu datang.

Banyak konsep, teori, dan pengertian serta interpretasi terhadap istilah perubahan yang masih diperdebatkan, tetapi kecenderungan sekarang ini istilah pengembangan organisasi (*organizational development*) sering digunakan untuk menunjukkan proses mempersiapkan dan mengelola proses perubahan dalam suatu organisasi. (James L. Gibson, Ivancevich, and Donnely, 1997:454).

Pengembangan organisasi adalah suatu tanggapan untuk melakukan perubahan melalui kegiatan pendidikan yang dimaksudkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai-nilai, dan struktur organisasi, sehingga organisasi dapat lebih baik dalam proses penyesuaiannya dengan teknologi baru, pasar, tantangan, dan tingkat perubahan yang sangat sulit sekalipun.

Definisi lain diberikan oleh Frech dan Bell yang mengatakan bahwa pengembangan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah dan dalam proses pembaharuan, terutama melalui manajemen dan kerjasama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi. (Nawawi, 2000:219).

Sedangkan menurut Warren Burke dan Warren H. Schmidt yang dikutip oleh Gibson, pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Secara khusus, proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

Dari beberapa konsep tentang perubahan dan pengembangan organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah proses membuat organisasi menjadi lain, baik pada sebagian atau seluruh bagian organisasi sebagai respon terhadap adanya tuntutan dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi, dengan tujuan organisasi tetap *survive* dalam menghadapi tuntutan jaman. Salah satu langkah dalam proses perubahan organisasi adalah pengembangan organisasi yang menekankan pada perubahan sikap, sistem kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi. Dengan perubahan pada beberapa aspek tersebut, maka diasumsikan akan dapat meningkatkan efektifitas keorganisasian, terutama dalam memecahkan masalah dan dalam menjawab tuntutan jaman, tantangan internal dan juga eksternal.

Menurut catatan Kimberly dan Miles, organisasi tidak akan dapat berbentuk sama selamanya seperti pada saat didirikan, karena organisasi dilahirkan, tumbuh, mengalami penurunan, bangkit kembali, dan kadang-kadang juga dapat hancur sama sekali. Berdasarkan pendapat tersebut, maka melakukan perubahan merupakan suatu proses yang tidak bisa diabaikan dalam suatu organisasi jika ingin tetap *survive* di tengah-tengah perkembangan lingkungan yang tidak dapat kita kendalikan.

Dari beberapa faktor yang menjadi alasan untuk dilakukan

perubahan organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam proses perubahan organisasi, yaitu pertama mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan eksternal, karena jika ingin tetap *survive* organisasi harus dapat menanggapi perubahan tersebut dengan melakukan perubahan internal organisasi; kedua mengupayakan perubahan perilaku pada seluruh *stake holder* pesantren, karena pada hakikatnya sukses dan gagalnya suatu organisasi disebabkan oleh perilaku para anggotanya.

Dengan adanya surat keputusan bersama antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, dan Menteri dalam Negeri, disingkat dengan SKB 3 Menteri, 24 maret 1975, secara resmi sistem Pendidikan Islam Indonesia telah menjadi subsistem pendidikan nasional. (Mastuhu, 1994:61).

Ditambah lagi dengan diadopsinya istilah pendidikan formal, informal dan nonformal pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional maka semakin lengkap dan kuatlah posisi pendidikan Islam dan pesantren dalam subsistem pendidikan nasional.

Pondok pesantren umumnya dikenal sebagai perguruan swasta yang berkemampuan tinggi dalam

berswakarsa dan berswakarya dalam menyelenggarakan pendidikan. Misi mulia yang diembannya selama ini lebih bercorak *ethico religius* dengan orientasi pembentukan dimensi kepribadian anak didik baik dari segi pembinaan agama (*diniyyah tahzibiyyah*) dan pembinaan jasad, akal dan jiwa (*khalqiyyah*). (Muslih Usa dan Aden Widjan, 1997:12).

Di era modern, pesantren selain dituntut untuk memperkuat penanaman nilai-nilai spiritual (*'ubudiyyah*) kepada santri, juga dituntut untuk memperkaya penanaman aspek tanggung jawab, rasionalitas dan pemecahan masalah. Tanggung jawab (*responsibility*) pada konteks ini diartikan sebagai sikap konsisten dan disiplin melaksanakan apa yang benar (*doing what's right*). Rasionalitas artinya menggunakan akal sehat atau berorientasi pada pertanyaan mengapa. Sementara itu, pemecahan masalah adalah mengamalkan apa yang kita ketahui dan kuasai ke dalam tindakan (*putting what you know and what can do into action*). (Abdurrahman Mas'ud, 2000:141).

Pesantren merupakan salah satu model dari pendidikan berbasis masyarakat. Kebanyakan pesantren berdiri atas inisiatif masyarakat yang tujuan utamanya adalah untuk mendidik generasi muda agar memahami dan mengamalkan ajaran-ajaran Islam dengan baik. Pesantren dengan cara hidupnya yang bersifat kolektif barangkali merupakan perwajahan atau cerminan dari

semangat dan tradisi dari lembaga gotong royong yang umumnya terdapat di pedesaan. (Rahardjo, 1988:9).

Nilai-nilai keagamaan seperti *ukhuwah* (persaudaraan), *ta'awun* (kerjasama), *jihad* (berjuang), taat, sederhana, mandiri, ikhlas dan berbagai nilai eksplisit dari ajaran Islam lain yang mentradisi di pesantren ikut mendukung kelestariannya.

Seiring dengan perjalanan bangsa ini, perubahan waktu dan jaman, ketika lembaga-lembaga sosial yang lain belum berjalan secara fungsional maka pesantren telah menjadi pusat kegiatan masyarakat dalam belajar agama, bela diri, mengobati orang sakit, konsultasi pertanian, mencari jodoh, sampai menyusun perlawanan terhadap kaum penjajah. Tegasnya, pesantren menjadi lembaga pendidikan yang unik, tidak saja keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan agama ini yang khas. Pesantren tidak hanya mempunyai jaringan sosial yang kuat dengan masyarakat namun dengan sesama pesantren terikat erat karena kesamaan pola pikir, paham keagamaan, dan juga hubungan kekerabatan. (Zamakhsyari Dhofier, 1994:60)

Pesantren berperan sebagai lembaga yang mengembangkan nilai moral-spiritual, informasi, komunikasi timbal balik secara kultural dengan masyarakatnya dan tempat

pemupukan solidaritas umat. Menurut rumusan Azyumardi Azra, pesantren telah memainkan tiga peranan: *transmission of Islamic knowledge* (penyampaian ilmu-ilmu keislaman), *maintenance of Islamic tradition* (pemeliharaan tradisi Islam) dan *reproduction of ulama'* (pembina calon-calon ulama'). (Azyumardi Azra, 1998:89).

Watak utama yang melekat pada pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan telah menjadikannya memiliki tradisi keilmuan tersendiri, namun tradisi ini mengalami perkembangan dari masa ke masa dan menampilkan manifestasi yang berubah-ubah.

Jika dicermati setidaknya ada tiga karakteristik yang dikenal sebagai basis utama kultur pesantren. *Pertama*, pesantren sebagai lembaga tradisionalisme. Tradisionalisme dalam konteks pesantren harus dipahami sebagai upaya mencontoh tauladan yang dilakukan para ulama salaf yang masih murni dalam menjalankan ajaran Islam, maka tidak sedikit pesantren yang menyematkan kata "salafiyah" dibelakang namanya. (Karel Steenbrink, 1986:29).

Kedua, pesantren sebagai pertahanan budaya (*cultural resistance*). Mempertahankan budaya dengan ciri tetap bersandar pada ajaran dasar Islam adalah budaya pesantren yang sudah berkembang berabad-abad. Ide *cultural resistance* telah mewarnai kehidupan intelektual dunia pesantren. Subyek yang diajarkan di lembaga ini melalui

hidayah dan berkah seorang kiai sebagai guru utama adalah kitab klasik atau kitab kuning yang selalu diolah dan ditransmisikan dari satu generasi ke generasi.

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

Seiring dengan derasnya arus perubahan sosial akibat modernisasi-industrial mau tidak mau menuntut pesantren untuk memberikan reaksi atau respons secara memadai. Reaksi pesantren menghadapi perubahan yang berjalan selama ini ada yang lunak dan ada yang keras. Ada yang membuka dan ada yang menutup diri. Namun meski ada yang mendefinisikan zaman sekarang sebagai zaman edan atau *jahiliyah modern*, ternyata tidak sedikit pesantren yang melakukan transformasi dengan melakukan mobilitas budaya yang menyebabkan doktrin, lembaga dan pranata sosial menjadi tetap relevan. Selain itu, pesantren juga selalu dituntut untuk melakukan *adjustment and*

readjustment mulai dari melakukan diversifikasi program dengan membuat yayasan, memasukkan sistem sekolah, kontekstualisasi kitab kuning, memodernisasi manajemen pengelolaan dan lain-lain. (Azyumardi Azra, 1999:108).

Kepemimpinan

Begitu pentingnya posisi pemimpin dengan kepemimpinannya dalam manajemen perubahan maka peneliti ulas tentang kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu.

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung pada perspektif yang digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri, dan bidang-bidang lainnya. Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. (Robbins S.P, 1991: 128).

Schrieshem, (dalam Kreitner dan Kinicki), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. (Kreitner, R. & Kinichi, A. 1992:516).

Gibson memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam satu kelompok. (Gibson, J.L., et.al, 2000:364). Ketiga definisi tersebut hanyalah sebagian dari definisi-definisi yang ada.

Istilah manajer dan pemimpin tidaklah perlu dicampuradukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Termasuk di dalam fungsi-fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan. Robbins menyatakan bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer. Seorang manajer yang diberi hak-hak tertentu (formal) dalam suatu organisasi belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Akan tetapi kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat pula ditunjuk secara formal. (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003:153).

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut: 1) Tanggung jawab yang seimbang, yaitu keseimbangan antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut. 2)

Model peranan yang positif, yaitu tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya. Mereka melakukan apa yang diharapkan dari karyawannya, misalnya ia mengharapkan karyawannya untuk tepat waktu, maka pemimpin tersebut harus bersikap tepat waktu dalam memenuhi janji atau melaksanakan tugasnya. 3) Memiliki keterampilan komunikasi yang baik yaitu pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat. 4) Memiliki pengaruh positif yaitu pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu. 5) Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain, yaitu pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Di samping memiliki lima karakteristik sebagaimana telah dijelaskan di atas, seorang pemimpin

yang baik harus dapat memainkan peranan penting dalam melakukan tiga hal berikut, yaitu:

1) Mengatasi penolakan terhadap perubahan. 2) Menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok-kelompok di dalam dan di luar organisasi. 3) Membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

Kerangka etis ini dapat diwujudkan dengan cara: memberikan contoh perilaku etis, memilih orang-orang yang berperilaku etis sebagai anggota tim, mengkomunikasikan tujuan organisasi, memperkuat perilaku yang sesuai di dalam dan di luar organisasi, menyampaikan posisi-posisi etis, secara internal dan eksternal.

Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi *misleader*. Ada beberapa karakteristik yang membedakan seorang pemimpin dengan *misleader*, yaitu: 1) Pemimpin menentukan dan mengungkapkan misi organisasi secara jelas. 2) Pemimpin menetapkan tujuan, prioritas, dan standar. 3) Pemimpin lebih memandang kepemimpinan sebagai tanggung jawab daripada

suatu hak istimewa dari suatu kedudukan. 4) Pemimpin bekerja dengan orang-orang yang berpengetahuan dan tangguh, serta dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. 5) Pemimpin memperoleh kepercayaan, respek, dan integritas. (Drucker, P.F., 1992:122).

Namun demikian harus diakui pula bahwa seorang kiai sebagai pemangku pondok pesantren memiliki *kharisma*. Kharisma disini diartikan oleh Ridwan Nasir mempunyai pengaruh yang besar dalam masyarakat. Nama dan pengaruh sebuah pesantren berkaitan erat dengan masing-masing kiai, betapa kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadian seorang pimpinan pesantren menentukan kedudukan dan tingkat suatu pesantren.

Pesantren dalam menghadapi perubahan dituntut melakukan kontekstualisasi tanpa harus mengorbankan watak aslinya selaku institusi pendidikan, keagamaan, dan sosial. Pesantren harus membenahi kelemahannya di antaranya dengan menerapkan manajemen pendidikan berbasis perubahan masyarakat. Apalagi berdasarkan tuntutan modernisasi setiap lembaga pendidikan termasuk lembaga pesantren harus bertumpu pada perubahan masyarakat.

Metode Pembelajaran Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia sebagaimana menjadi kesepakatan para peneliti sejarah pendidikan.

Pada mulanya pesantren didirikan oleh para penyebar Islam sehingga kehadiran pesantren diyakini mengiringi dakwah Islam di negeri ini, meskipun bentuk sistem pendidikannya belum selengkap pesantren sekarang.

Pesantren adalah sistem pendidikan yang melakukan kegiatan sepanjang hari. Santri tinggal di asrama dalam satu kawasan bersama kiai, ustadz, dan senior mereka. Oleh karena itu, hubungan yang terjalin antara santri-ustadz-kiai dalam proses pendidikan berjalan intensif, tidak sekedar hubungan formal ustadz-santri di dalam kelas. Dengan demikian kegiatan pendidikan berlangsung sepanjang hari, dari pagi hingga malam hari.

Konsep asrama pesantren tersebut mempunyai banyak keunggulan seperti pernyataan M. Nuh sebagai berikut: 1) Keberadaan sistem pondoknya, pendidik dapat melakukan tuntunan dan pengawasan secara langsung; 2) Keakraban hubungan santri dan kiai sehingga dia dapat memberikan pengetahuan yang hidup; 3) Pesantren ternyata telah mampu mencetak orang-orang yang dapat memasuki semua lapangan pekerjaan yang bersifat bebas; 4) Kesederhanaan kiai yang memimpin pesantren, tetapi penuh kesenangan dan kegembiraan dalam memberi penerangan pada bangsa kita yang masih miskin; 5) Pesantren merupakan sistem pendidikan yang murah biayanya untuk menyebarkan kecerdasan bangsa.

Metode pembelajaran pendidikan seperti ini membawa banyak keuntungan, antara lain: pengasuh mampu melakukan pemantauan secara leluasa hampir setiap saat terhadap perilaku santri baik yang terkait dengan upaya pengembangan intelektualnya maupun kepribadiannya. Keuntungan kedua adalah adanya proses pembelajaran dengan frekuensi yang tinggi untuk memperkokoh pengetahuan yang diterimanya. Keuntungan lain adalah adanya integrasi antara proses pembelajaran dengan kehidupan keseharian. Mastuhu menilai bahwa sistem pendidikan pesantren menggunakan pendekatan *holistic*. Para pengasuh pesantren memandang kegiatan belajar mengajar merupakan kesatuan atau lebur dalam totalitas kegiatan hidup sehari-hari. (Mastuhu, 1994:58).

Akibatnya muncul sikap saling menjaga komitmen dan konsistensi terutama dari pihak pengasuh baik kiai maupun ustadz. Apa yang dianjurkan oleh kiai maupun ustadz harus terlebih dahulu terefleksi dalam kehidupan keseharian mereka. Santri dapat mengamati perilaku kiai dan ustadznya secara leluasa seperti juga mereka secara leluasa memantau kegiatan para santri. Dalam sistem ini fungsi keteladanan menjadi sangat dominan.

Metode pembelajaran pesantren salafiyah mempunyai karakter tertentu, karakter ini tidak dimiliki sistem pendidikan lain,

meskipun begitu pesantren juga mengadopsi nilai-nilai yang berkembang di masyarakat. Keadaan ini oleh Abdurrahman Wahid disebut dengan istilah subkultur. Ada tiga elemen yang mampu membentuk pesantren sebagai subkultur: 1) Pola kepemimpinan pesantren yang mandiri, tidak terkooptasi oleh Negara; 2) Kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan dari berbagai abad; dan 3) Sistem nilai (*value system*) yang digunakan adalah bagian dari masyarakat luas. (Abdurrahman Wahid, 1999:14).

Pola kepemimpinan, kitab-kitab rujukan (kitab kuning), dan sistem nilai yang dipertahankan merupakan strategi untuk menjaga kesinambungan tradisi yang berkembang di masyarakat, pendekatan pesantren salafiyah adalah adaptif-selektif bukan konfrontatif. Hal-hal lama yang dianggap masih baik akan dipertahankan, bersamaan dengan itu akan mengambil hal baru yang lebih baik. Dengan begini kesinambungan tradisi dan transmisi keilmuan pesantren akan dijaga kesinambungannya.

Namun demikian, kritik bagus dari M. Amin Abdullah layak juga didengar, bahwa kalangan pesantren salafiyah saat ini meski banyak mengkaji kitab-kitab kuning termasuk karya-karya Imam Ghazali namun bukan metodologi kritis-filosofis-analitisnya yang diikuti namun lebih banyak kepada mewarisi "produk jadi" pemikiran Imam Ghazali saja bukan

system berpikir, pendekatan atau metodologi yang digunakan. (Amin Abdullah, 2006:312).

Dalam menghadapi tantangan yang berat akibat dari perubahan global tersebut pesantren dituntut memiliki tiga kemampuan: 1) Kemampuan untuk *survive* (bertahan hidup) di tengah-tengah perubahan dan persaingan yang terus bergulir; 2) Kemampuan untuk meningkatkan kualitas kehidupannya (rohaniah dan jasmaniah); dan 3) Kemampuan untuk berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan zaman yang terus berubah.

Sementara itu, menurut Azyumardi Azra, pesantren diharapkan bukan hanya mampu bertahan, melainkan juga mampu mengembangkan diri, dan bahkan kembali menempatkan diri pada posisi yang penting dalam sistem pendidikan nasional Indonesia secara keseluruhan. Lebih dari itu, pesantren diharapkan mampu memberikan sumbangan dan berfungsi sekarang pada pengembangan modal dasar rohaniah dalam pembangunan nasional. (Azyumardi Azra, 1999:106).

Menurut Mujamil, untuk mewujudkan semua idealisme itu setidaknya kalangan pesantren perlu melakukan transformasi sistem pendidikan pesantren yang lebih adaptif daripada sebelumnya, yaitu suatu sistem pendidikan yang senantiasa mempertimbangkan sistem pendidikan lainnya yang dipandang positif untuk

diintegrasikan. (Mujamil Qomar, 2004:77)

Institusi Pesantren

Sebagai suatu proses, pendidikan membutuhkan lembaga (institusi), yang salah satu artinya adalah badan (organisasi) yang tujuannya melakukan penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Oleh karena itu lembaga pendidikan merupakan organisasi yang bertugas menyelenggarakan kegiatan proses belajar-mengajar.

Eksistensi pendidikan memerlukan kelembagaan, kelembagaan pendidikan yang maju, kemajuan pendidikan juga ditentukan oleh kualitas suatu institusi. Oleh karena itu, institusi menempati posisi penentu terhadap kelangsungan dan kemajuan pendidikan, sehingga memiliki fungsi yang sangat penting.

Seperti bentuk pendidikan lain, pendidikan santri mengenai ajaran-ajaran Islam juga membutuhkan lembaga yang terkenal dengan nama pesantren. Pesantren telah mengalami perubahan dan pengembangan format yang bermacam-macam mulai dari surau (langgar) atau masjid hingga pesantren yang makin lengkap. Lembaga ini telah bergumul selama enam abad (mulai abad ke-15 hingga sekarang).

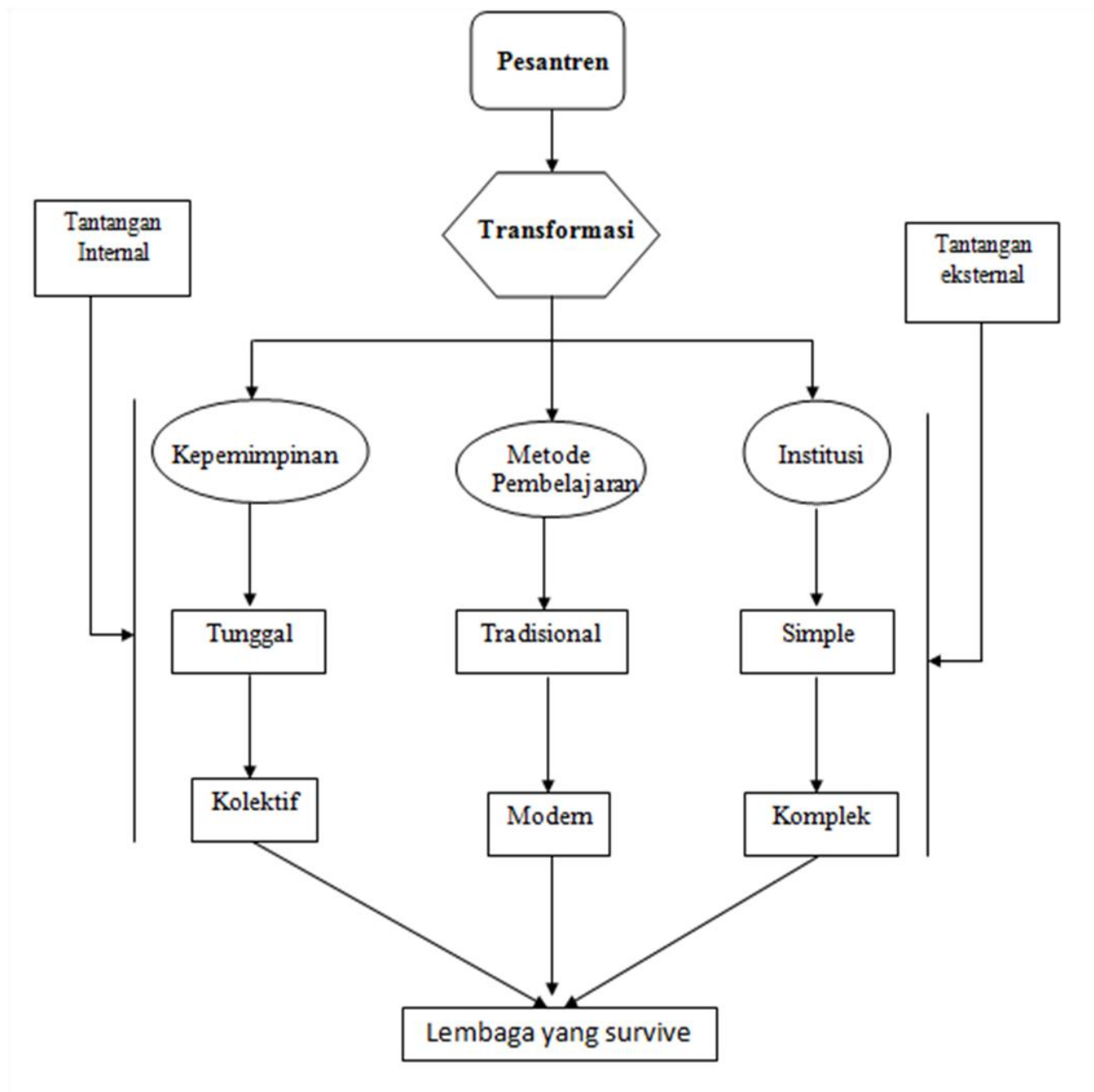
Keadaan institusi pendidikan pesantren selalu dimulai dari hal yang sederhana namun kenyataannya dengan keserhanaannya mampu mendidik santri secara militan dalam

berdakwah dan mengembangkan Islam.

Meski demikian keberadaan pesantren dan kiai menurut Imam Suprayogo ibarat dua sisi mata uang, sulit dipisahkan antar keduanya. Adanya pesantren karena di sana terdapat kiai dan masyarakat menyebut kiai karena yang bersangkutan mengasuh pondok pesantren, sebagai institusi pendidikan dan dakwah. (Imam Suprayogo, 2009:215).

Dewasa ini telah banyak gedung pesantren yang dibangun beton bertingkat, dilengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang memadai dengan peralatan computer yang memadai juga. Keadaan ini sudah pasti tidak pernah kita saksikan pada 1950-an yang lalu. Kesaksian Azyumardi Azra membuktikan, "secara fisik pesantren mengalami kemajuan yang cukup fenomenal". (Azyumardi Azra, 1999:106).

Fenomena ini menunjukkan bahwa dalam kalangan pesantren sekarang ini mulai ada kepedulian terhadap kemegahan dan kualitas bangunan. Agaknya ada pergeseran pandangan yang cukup signifikan di pesantren terhadap kelayakan sarana prasarana belajar para santri. Contoh yang paling menarik dalam hal ini adalah kemegahan bangunan pesantren Az-Zaitun di Jawa Barat.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif etnografi. Etnografi adalah pekerjaan menggambarkan budaya. Penelitian etnografi berusaha memahami hidup dengan cara lain dari sudut pandang pelaku asli. Dengan kata lain tujuan etnografi adalah untuk mendapatkan sudut pandang pelaku asli, hubungannya dengan hidup, untuk mendapatkan visi dari dunianya.

Selain itu penelitian etnografi dipilih agar memberi suatu gambaran *holistic* pesantren salafiyah dengan penekanan pada pemotretan pengalaman sehari-hari kiai dan santri dengan mengamati dan mewancarai mereka dan orang-orang lain yang berhubungan. Studi etnografi mencakup wawancara mendalam dan pengamatan informan yang terus menerus terhadap suatu situasi dan dalam usaha untuk menangkap gambaran keseluruhan bagaimana

manusia menggambarkan dan menyusun dunia mereka.

Syarat utama studi etnografi adalah peneliti itu sendiri harus hidup diantara obyek dan subyek yang ditelitinya agar dapat hidup terintegrasi dengan narasumber yang ditelitinya. Keberadaan peneliti dibutuhkan agar dapat merasakan dan menginterpretasikan hasil pengamatannya dengan keterlibatan peneliti tersebut. Maka instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan melakukan wawancara, pengamatan langsung dan merekam kejadian dalam proses mengelola manajemen pendidikan pesantren Lirboyo Kediri. Selama satu tahun lebih penulis melakukan penelitian di pesantren Lirboyo dan selama satu bulan menginap (*mondok*) di pesantren tersebut.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah:

- 1) menentukan topik
- 2) menentukan obyek penelitian;
- 3) memilih pendekatan;
- 4) menentukan sumber data;
- 5a) mengumpulkan data penelitian;
- 5b) mengolah data penelitian;
- 6) menyimpulkan hasil penelitian; dan

7) menulis laporan penelitian. Sedangkan teknik pengujian keabsahan data peneliti lakukan dengan perpanjangan penelitian, ketekunan pengamatan, triangulasi, uraian rinci dan auditing.

Setelah data penelitian terkumpul, data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial, dan analisis tema.

Metode yang digunakan untuk menyimpulkan hasil penelitian adalah dengan mencari tema budaya yang tercermin dari perilaku para aktornya. Tema budaya diperoleh setelah melakukan analisis komponensial. Tema budaya dapat diketahui dengan cara mencari kesamaan-kesamaan antara dimensi kontras kawasan yang dipilih.

Tabel. 4.1. Daftar Nama Unit di Pondok Pesantren Lirboyo

NO	UNIT	JUMLAH SANTRI	TAHUN BERDIRI
1.	Pondok Induk	4098	1910
2.	PP Hidayatul Mubtadiin C	595	1952
3.	PP HM Al-Mahrusiyyah	699	1988
4.	PP HM Antara	150	1996
5.	PP Haji Ya'kub	469	1978
6.	PP Darus Salam	169	1993
7.	PP Murotilil Qur'an	198	2009
8.	P3 Hidayatul Mubtadiaat	703	1985
9.	P3 Tahfidzul Qur'an	383	1986
10.	P3 HM Qur'an	192	1986
11.	PP HM al-Mahrusiyyah Putri	307	1988
12.	PPST Ar-Risalah	283	1995
13.	Cabang Pagung Kediri	158	1989
14.	Cabang Turen Malang	22	1997
15.	Cabang Bakung Blitar	84	2005
16.	Santri Nduduk MHM	565	1910
17.	IAIT TRI BAKTI	1150	1965
18.	Unit Rehabilitasi Narkoba		2011
19.	Ponpes Al Baqoroh		2011
	Jumlah Santri	10430	

Sumber: Laporan Tahunan Pesantren Lirboyo Tahun 2010 – 2011

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

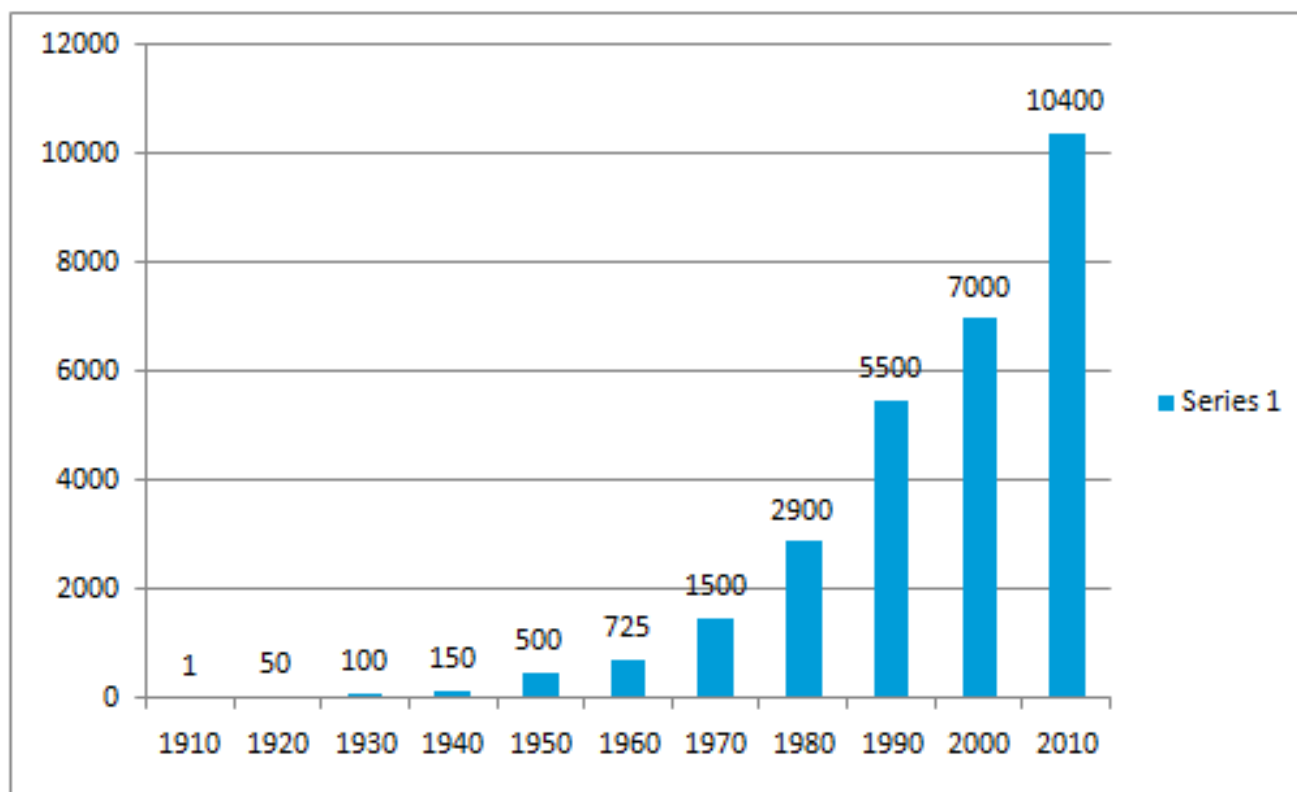
Transformasi Kepemimpinan Tunggal Kiai

Kepemimpinan tunggal di pondok pesantren Lirboyo berlangsung dari tahun 1910 sampai dengan 1954. Yaitu dimulai dari awal dirintisnya pesantren ini oleh KH. Abdul Karim tahun 1910 hingga wafat beliau tahun 1954. Secara umum dapat dikatakan kepemimpinan pada masa ini dipegang penuh oleh KH. Abdul Karim.

Peneliti pesantren Mujamil Qomar melukiskan kondisi pesantren pada saat itu tidak ubahnya seperti kerajaan. Hal yang sama disampaikan Dhofier (1982: 58) suatu pesantren pada dasarnya sama dengan kerajaan kecil dimana kiai merupakan

sumber kekuasaan dan kewenangan absolut, pandangan yang sama dikemukakan Ziemek (1986: 138) bahwa nama dan pengaruh pesantren yang berkaitan erat dengan masing-masing kiai menggambarkan betapa kuatnya kemampuan dan pancaran kepribadian seorang pimpinan pesantren dalam menentukan kedudukan dan tingkatan suatu pesantren. Kedudukan kiai adalah kedudukan ganda: sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Secara kultural kedudukan itu sama dengan kedudukan bangsawan feodal dalam kerajaan. Ibarat raja, segala titah kiai menjadi kontitusi –baik tertulis maupun konvensi- yang berlaku bagi kehidupan pesantren.

Namun lebih dari itu kiai pada masa perintisan pesantren membiayai sendiri seluruh kegiatan belajar-



Sumber: Data Primer dan Sekunder Pesantren diolah

Gambar 4.3. Data Statistik Perkembangan Jumlah Santri Lirboyo

mengajar dengan harta pribadinya. Kemandirian pesantren seperti inilah yang membuat pesantren sulit diintervensi oleh pihak luar manapun termasuk pemerintah. Pendapat para peneliti tentang pesantren salaf tersebut tidak semuanya dibantah oleh pengasuh pesantren Lirboyo.

Sebagai pemegang otoritas tunggal KH. Abdul Karim sejak awal juga telah memikirkan keberlangsungan pesantren Lirboyo yang dirintisnya. Pada masa pertengahan periode ini beliau sudah menyiapkan generasi penggantinya. Pada tahun 1936 dan 1938 KH. Abdul Karim mengambil menantu santri seniornya Mahrus Aly dan Marzuqi Dahlan.

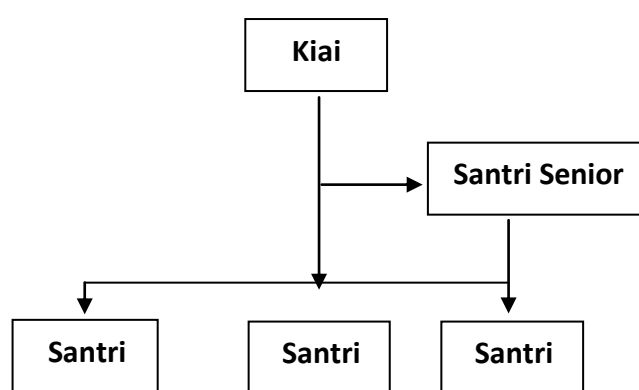
Posisi santri senior dan seorang menantu dalam lingkungan pesantren memberikan kesempatan dan peluang yang lebih besar bagi seseorang untuk berkiprah dan berproses. Proses transformasi wewenang, kepemimpinan telah berlangsung pada pertengahan periode ini dan puncaknya adalah perintah KH. Abdul Karim kepada Kiai Mahrus Aly muda untuk membuat rumah di sebelah timur pesantren.

Kepemimpinan Dwi Tunggal

Paska meninggalnya KH. Abdul Karim pada tahun 1954 kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh dua orang menantunya yaitu Kiai Marzuqi Dahlan dan Kiai Mahrus Aly. Secara kebetulan dua orang menantu KH. Abdul Karim ini menempati rumah barat dan timur.

Terdapat pembagian peran secara tidak tertulis antara Kiai Mahrus Aly dan Kiai Marzuqi Dahlan. Kiai Mahrus Aly lebih banyak berperan urusan ke luar pesantren, karena ketokohan, kealiman dan kelihaian beliau dalam berorganisasi dikenal sebagai kiai yang disegani di wilayah Kediri dan bahkan level Nasional.

Namun demikian kesibukan Kiai Mahrus di luar pesantren bukan tanpa akibat terhadap jalannya proses pendidikan, namun karena di internal pesantren sudah ada kehadiran KH. Marzuqi dan peran-peran santri senior yang lain hal tersebut tidak menjadi masalah yang cukup serius. Dalam konteks ini penerapan pendelegasian wewenang bagian dari fungsi manajemen telah terjadi. Peran santri senior seringkali menggantikan kehadiran kiai ketika bertugas ke luar daerah. Peran santri senior ini nampak sekali dalam pengelolaan madrasah yang pada periode ke dua ini lebih banyak dikelola oleh mereka.



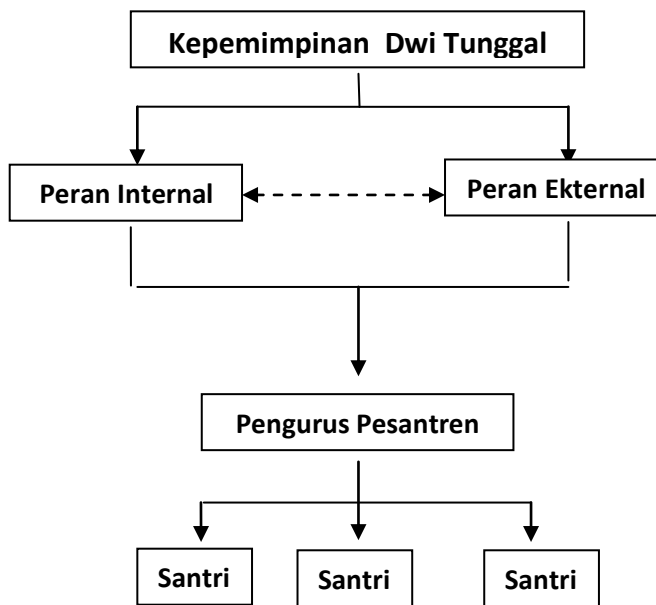
Gambar Pola Organisasi Tahap Dua

Sedangkan Kiai Marzuqi Dahlan lebih banyak berperan dalam membina di internal pesantren, tidak satu jabatan publik pun dipegang oleh beliau. Sosok Kiai Marzuqi sangat dihormati oleh Kiai Mahrus Aly, meski jabatan dan pengaruh Kiai Mahrus Aly sudah jauh keluar dan bahkan nasional, untuk urusan internal pesantren Kiai Marzuqi lah yang lebih banyak berperan. Sosok Kiai Marzuqi seakan-akan adalah sisi lain dari Kiai Mahrus. Kedua kiai tersebut tidak ubahnya dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Justru kombinasi urusan internal dan eksternal inilah yang membuat pesantren Lirboyo menjadi menonjol dan tertata dengan baik.

Peran-peran eksternal Kiai Mahrus Aly secara tidak langsung memberikan perubahan pada pola pikir dan gaya kepemimpinan beliau, ide pendirian badan pembina dengan nama BPK P2L pada tahun 1966 menjadi nilai lebih bagi Lirboyo bermula dari beliau. Ide mendirikan universitas bagi pesantren di tahun 1965 adalah ide yang sangat maju melebihi komunitas beliau. Meskipun terjadi “penolakan” dari Kiai Marzuqi terhadap ide pendirian universitas pada saat itu namun Kiai Mahrus Aly secara bijak tetap mampu mewujudkan idenya dengan jalan kompromi, meletakkan universitas di luar kompleks pesantren.

Disamping pelibatan santri senior dalam pengelolaan madrasah, pola kepemimpinan tahap dua pesantren Lirboyo yang bertumpu

pada dua orang kainya tersebut dengan pembagian peran internal dan eksternal tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut ini.



Gambar Pola Kepemimpinan Tahap Dua

Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan pesantren Lirboyo pada periode ke tiga yaitu setelah meninggalnya KH. Marzuqi Dahlan pada tahun 1975 dan meninggalnya KH. Mahrus Aly pada tahun 1985 semakin meneguhkan fungsi kepemimpinan kolektif badan pembina (BPK P2L).

Adanya forum BPK P2L sangat bermanfaat bagi kiai muda di Lirboyo sebagaimana pengakuan KH. Atho'illah S. Anwar berikut:

“Saya yang muda ini merasa mendapat media untuk belajar kepada para masyayih yang lebih sepuh tentang bagaimana cara beliau-beliau itu menyelesaikan konflik yang ada. Dan saya kira hal itu pula yang dahulu para

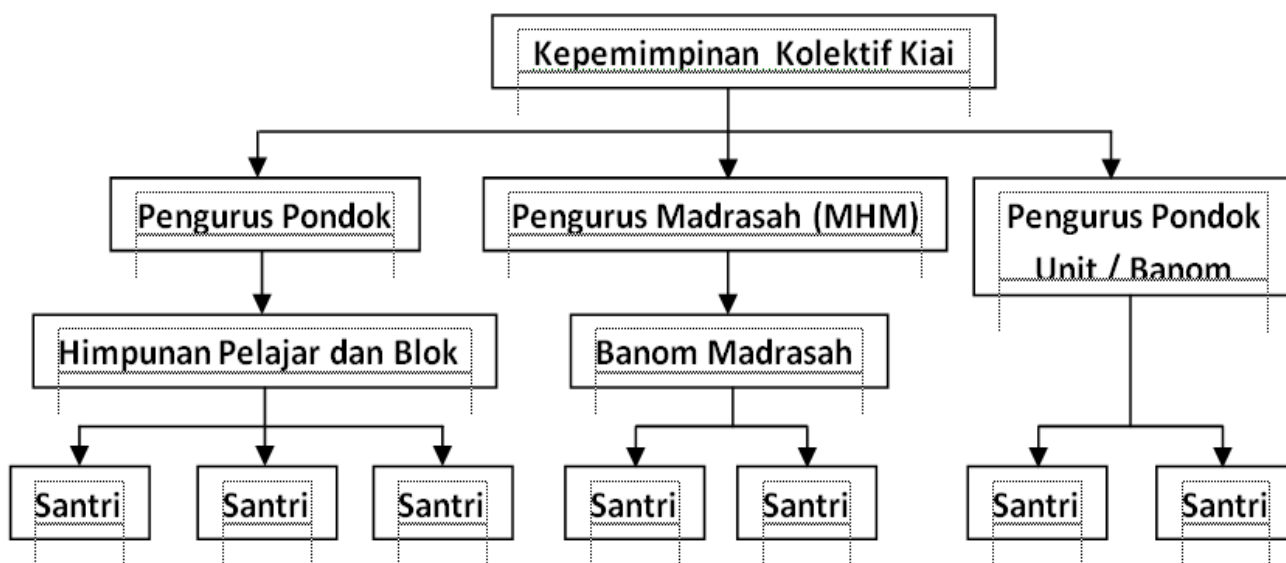
masyayih saat ini lakukan kepada masyayih sebelumnya”.

Paradigma *dzuriyah binnasab* dan *dzuriyah bil ilmi* sebagai pengikat keluarga keturunan pendiri pesantren dan seluruh alumni santri yang ada adalah paradigma baru sekaligus membantah kesimpulan para peneliti pesantren yang hanya menyimpulkan kaderisasi pesantren hanya terbatas pada keturunan (biologis) kiai, pesantren hanya akan diwariskan kepada keturunan langsungnya saja. Meskipun pada saat ini menurut pengamatan peneliti di Lirboyo kader dari internal *dzuriyah binnasab* jumlahnya lebih dari cukup, sehingga agak kecil kemungkinan jalur *dzuriyah bil ilmi* akan mendapatkan posisi yang strategis pada periode ini dan ke depan Lirboyo.

Kesediaan para pengasuh pesantren Lirboyo untuk senantiasa bersatu dan bekerjasama dalam mengelola pesantren dianggap oleh KH. Imam Yahya menjadi faktor

utama kebesaran pesantren. Matinya sebuah pesantren tidak saja karena tidak adanya generasi penerus yang mumpuni namun keberadaan generasi penerus yang berjumlah banyak juga berpotensi membuyarkan pesantren jika terjadi konflik berkepanjangan di internal pesantren tersebut. Model kepemimpinan bersama adalah gagasan yang telah dimulai semenjak KH. Mahrus Aly karena pandangannya yang jauh ke depan.

Namun demikian model kepemimpinan kolektif pesantren seperti di Lirboyo ini sebenarnya terdapat di banyak pesantren, seperti laporan E. Shobirin Nadj mengatakan bahwa di sekitar tahun 1978, Departemen Agama pernah mengintrodusir bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren, hal ini juga berarti 12 tahun setelah pesantren Lirboyo menggagas berdirinya BPK P2L. Sedangkan pesantren Asy-Syafi'iyah telah



Gambar 5.4. Pola Kepemimpinan Kiai Tahap Tiga

memulai bentuk yayasan sejak tahun 1960 meskipun akhirnya akte itu baru keluar 3 tahun kemudian. Selain dalam bentuk yayasan di beberapa pesantren mempunyai nama yang berbeda-beda, seperti misalnya di pesantren Al-Falah Ploso Kediri terdapat Majelis Masyayih, di pesantren Sidogiri pasuruan terdapat Majelis Keluarga. Bahkan jauh sebelum itu di tahun 1958 menurut catatan Mujamil Qomar, pesantren Maskumambang di Gresik yang berdiri di tahun 1859 kepemimpinan pesantren ini diserahkan kepada Yayasan Kebangkitan Umat Islam. Yang membedakan bentuk-bentuk kepemimpinan kolektif pesantren-pesantren tersebut, menurut H. Muchlas ketua pondok Lirboyo berpendapat tidak semua majelis kepemimpinan kolektif pesantren itu berjalan efektif seefektif badan pembina di pesantren Lirboyo. Wujud dan keberadaannya tidak berfungsi optimal selayaknya fungsi kepemimpinan kolektif.

Semangat kolektifitas yang dibangun oleh keturunan KH. Abdul Karim itulah yang menjiwai pesantren Lirboyo pada saat ini untuk tetap survive. Kepemimpinan kolektif diwujudkan dalam BPK P2L yang saat ini beranggotakan 24 orang perwakilan dari *bani-bani dzuriyah* generasi ke tiga dan generasi ke empat di pesantren Lirboyo. Kepemimpinan kolektif membawahi semua unit pendidikan yang ada di pesantren Lirboyo yang saat ini berjumlah 19 unit.

Kompleksitas kepemimpinan kiai yang berawal sari satu orang kiai pada periode awal dilanjutkan dengan kepemimpinan dwi tunggal pada kepemimpinan periode ke dua, saat ini disempurnakan dengan model kepemimpinan kolektif tahap tiga. Hal ini menjawab tantangan dan kebutuhan dari perkembangan pesantren yang bermula dari satu unit pendidikan di tahun 1910 dan telah menjadi 19 unit pendidikan di tahun 2012 ini.

Saat ini otoritas tunggal kiai telah dibagi kepada beberapa kiai yang lain anggota badan pembina, demikian juga wewenang mutlak kiai juga telah dibagi dan didelegasikan pada masing-masing pengurus unit, pengurus madrasah dan lembaga-lembaga otonom yang didirikan. Kepemimpinan kolektif kiai di Pondok Pesantren Lirboyo berfungsi untuk menyelesaikan konflik internal, menjaga persatuan antar keluarga, mengembangkan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi, menjawab pertanyaan, mengangkat dan memberhentikan pengurus lembaga-lembaga, unit-unit pendidikan yang didirikan dalam lingkup pesantren salafiyah Lirboyo.

Transformasi Metode Pembelajaran Pesantren

Metode Salaf dan Kitab Kuning

Kata salafiyah merujuk pada istilah *salafus sholeh* yang mempunyai arti generasi terdahulu. Dalam terminologi Islam generasi

terdahulu adalah sebaik-baiknya generasi, kemudian generasi berikutnya dan generasi berikutnya terus menurun kualitasnya. Maka usaha untuk mempertahankan sebagaimana generasi terdahulu sama halnya dengan mempertahankan hal yang lebih baik.

Realitas perubahan kurikulum di beberapa pesantren salafiyah memang tidak menunjukkan keberhasilan yang mutlak, justru beberapa diantaranya dituduh sebagai biang dari matinya pesantren salaf tersebut. Keputusan Lirboyo untuk tetap mempertahankan kesalafiyahannya disebabkan melihat kegagalan beberapa pesantren yang telah merubah kurikulum salaf menjadi *khalaf* (modern).

Kitab kuning adalah sebutan untuk buku-buku yang diajarkan di pesantren salafiyah. Buku berbahasa Arab ini rata-rata telah ditulis ratusan tahun yang lalu, dicetak pada kertas yang berwarna kuning meskipun hari ini sebagian juga sudah dicetak pada kertas putih. Ilmu Nahwu-shorof (gramatika Arab) dan Ilmu Fiqih menjadi ciri khas pesantren Lirboyo.

Metode hafalan dalam sistem pembelajaran pesantren salafiyah adalah metode yang digunakan bahkan masih dipertahankan hingga

hari ini. Seorang santri dituntut untuk hafal bait-bait syair berbahasa Arab dalam berbagai mata pelajaran

Meski metode salaf yang dipertahankan bukan berarti pesantren Lirboyo tidak mempunyai standar kompetensi. Standar kualitas lulusan terus diupayakan untuk diperbaiki, sistem evaluasi juga dilakukan secara teratur. Prasyarat hafalan nadzom kitab, koreksi makna kitab adalah bentuk standar kualitas di pesantren Lirboyo. Namun demikian titik tekan perbaikan kualitas tersebut tidak dilakukan dengan sangat kaku sebab masih ada konsep-konsep nilai yang menjadi ciri khas pesantren salafiyah.

Keputusan pesantren Lirboyo untuk tetap mempertahankan metode pembelajaran salaf di pesantren induk telah menjadi keputusan BPK P2L. Melalui perdebatan yang cukup tajam keputusan untuk tetap mempertahankan kurikulum dan metode salaf pada MHM dan pondok induk khususnya telah diputuskan. Pertimbangan tersebut diambil sebab keyakinan para masyayih bahwa metode salaf adalah metode yang masih baik pada saat ini, sedangkan kurikulum dan metode pembelajaran baru (Kemenag atau Kemendikbud) telah diadopsi di pesantren unit.

Sehingga untuk menghindari tumpang tindih program pendidikan maka pilihan yang paling bijak adalah

Pertimbangan tersebut diambil sebab keyakinan para masyayih bahwa metode salaf adalah metode yang masih baik pada saat ini, sedangkan kurikulum dan metode pembelajaran baru (Kemenag atau Kemendikbud) telah diadopsi di pesantren unit.

mempertahan kurikulum dan metode pembelajaran salaf di pesantren induk dan MHM namun pada saat yang sama memberi kesempatan pesantren unit untuk mengadopsi kurikulum dan metode pembelajaran baru. Mempertahankan hal lama yang masih baik dan mengadopsi hal baru yang lebih baik adalah pilihan pesantren Lirboyo.

Konsep Nilai Dalam Pembelajaran Pesantren

Upaya-upaya pengenalan program pendidikan terutama yang belum ditradisikan tidak akan berhasil menembus pesantren jika kiai tidak merestuinnya atau meridhai. Ketika terjadi suatu perbedaan antara santri dan kiai, belum pernah dalam sejarah kepesantrenan para santri mengalahkan kehendak kiai. Walaupun mayoritas santri menyetujui program pendidikan yang baru yang ditawarkan pihak luar misalnya, program itu tidak akan berhasil memasuki pesantren jika kiai pemimpinnya menolak tawaran tersebut. Betapapun tingginya kecendekiawanan santri, ia harus tetap tunduk dan patuh pada kiainya. Nilai-nilai keulamaan kiai pesantren tidak bisa dihadapi dengan kebanggaan intelektual.

Pesantren memiliki konsep nilai tersendiri yang sangat khas. Hal ini menjadi satu ciri sistem pendidikan pesantren salafiyah yang tidak boleh dilewatkan dalam metode pembelajarannya. Konsep nilai dalam sistem pendidikan pesantren salafiyah

ini sangat dipengaruhi oleh kitab-kitab kuning yang menjadi standar pelajaran mereka. Terdapat salah satu kitab kuning yang banyak membahas tentang etika bagi orang yang sedang belajar, kitab ini menjadi acuan wajib bagi pesantren Lirboyo yaitu *Kitab Ta'limul Muta'alim*. Beberapa konsep nilai yang khas pesantren salafiyah itu adalah konsep *ridha*, *barakah*, *tawadlu'*, *takdzim*, yang hampir semua mengarah kepada etika daripada metode pembelajaran itu sendiri. Dalam situasi saat ini lebih mirip dengan makna pendidikan karakter.

Istilah *ridha* mirip artinya dengan rela, pengesahan atau ijazah. Seorang santri yang belajar di pesantren tentang ilmu tertentu harus memperoleh pengesahan atau *ridha* dari kiai. Dalam tradisi pesantren Lirboyo akan selalu membacakan ijazah setiap kali mengkhataamkan (selesai) membacakan kitab-kitab pelajarannya. Ijazah tersebut menandai kiai telah meridhai kitab tersebut untuk diamalkan. Demikian juga halnya dahulu para kiai mendapatkan ijazah dari para gurunya. Hal inilah membuat keilmuan pesantren dianggap transmisinya tidak terputus dari generasi ke generasi.

Catatan transformasi keilmuan seseorang tidak boleh terputus, sebab jika terputus maka keilmuan seseorang akan diragukan perolehannya. Maka dalam konteks ini terdapat keyakinan di lingkungan pesantren, bahwa seorang santri,

sekalipun berilmu banyak, tetapi jika tidak memperoleh *ridha* kiai seluruh ilmu yang diperoleh akan dianggap tidak akan membawa manfaat. Sebaliknya betapa terbatasnya ilmu yang diperoleh, seorang santri merasa cukup asal telah memperoleh *ridha* kiai.

Untuk itulah seorang santri dalam rangka mendapatkan *ridha* dan pengesahan ilmu dari kiai, dia akan membangun sikap positif secara kontinyu hingga berhasil mendekati sang kiai. Santri akan senang jika mendapatkan kesempatan dekat dengan kiainya. Untuk dekat dengan kiainya, santri dengan sukarela mau menjadi pembantu kiai, *ro'an*, membantu memasak, membantu di kebun kiai, atau memelihara ternak kiai.

Di pesantren Lirboyo santri-santri tersebut biasanya disebut dengan istilah *santri ndalem*. Selain terkadang secara ekonomi mereka berasal dari kelas masyarakat yang kurang mampu namun masih ingin belajar, dengan menjadi santri *ndalem* ada dorongan untuk lebih dekat dengan kiainya. Kegiatan *ro'an* (kerja bakti) ini sering dilaksanakan di pesantren terutama dalam hal membuat kamar, bilik, gedung-gedung pesantren dan berbagai fasilitas lain.

Kegiatan *ro'an* di pesantren Lirboyo sering disebut dengan istilah "*rambo*" akronim dari *ro'an* mengharap *barokah*. Apa yang dilakukan oleh para santri tersebut tidak bisa dipandang sebagai eksploitasi, sebab bagi santri hal tersebut dianggap sebagai keberuntungan.

Kegiatan *ro'an* di pesantren Lirboyo sering disebut dengan istilah "*rambo*" akronim dari *ro'an* mengharap *barokah*. Apa yang dilakukan oleh para santri tersebut tidak bisa dipandang sebagai eksploitasi, sebab bagi santri hal tersebut dianggap sebagai keberuntungan. Bagi peneliti yang kurang mengenal konsep nilai dalam pesantren akan menganggap hal ini sebagai eksploitasi yang merugikan santri.

Semua tugas-tugas dari kiai bagi santri adalah sebuah keberuntungan dalam rangka memperoleh *ridha* dan *barakah* kiai.

Selain *ridha* terdapat konsep *barakah* dalam pesantren salaf. *Barakah* dari sisi bahasa adalah

manfaat yang melimpah. Atau ada juga yang memaknai *barakah* sebagai manfaat yang tersembunyi. Seseorang yang mendapat *barakah* berarti ia mendapat manfaat yang melimpah, bisa jadi itu berupa kemuliaan, kehormatan atau nilai tambah yang

tidak terduga. Hampir semua kiai mendo'akan para santrinya agar mendapat *barakah* dalam menuntut ilmu.

Selain *ridha* dan *barakah*, seorang santri harus membangun

sikap *tawadhu'*. *Tawadhu'* sama artinya dengan rendah hati, tata krama atau sopan santun.

Istilah *tawadhu'* juga digunakan sebagai perilaku yang harus ditampakkan tatkala berkomunikasi dengan kiai. Misalnya, santri dalam menghadap kiai tidak boleh memandang langsung ke arah wajahnya, jika berjabat tangan santri mencium tangan kiai, santri tidak boleh mendahului kiainya jika sedang berjalan bersama, tidak boleh merespon pembicaraan kiai sebelum selesai semua maksud yang disampaikan, harus menggunakan bahasa *kromo* (halus) jika berkomunikasi dengan kiai. Pemenuhan terhadap norma-norma sejenis itulah di kalangan pesantren disebut *tawadhu'*.

Di pesantren Lirboyo sikap *tawadhu'* ini juga ditunjukkan dalam bentuk berpakaian. Hampir semua santri akan memakai sarung, baju krah lengan panjang, kopyah hitam adalah pakaian yang digunakan untuk shalat bahkan untuk sekolah di MHM. Memakai baju lengan pendek dan tidak berkopyah untuk shalat dan menghadap kiai adalah tindakan yang kurang sopan.

Catatan beberapa peneliti mengatakan tradisi memakai sarung dan kopyah adalah sisa-sisa perang

budaya yang dilakukan para kiai pada jaman Belanda. Terdapat sebuah kaidah dikalangan pesantren barang siapa menyerupai sebuah komunitas maka dia adalah bagian dari komunitas tersebut. Para kiai pada jaman Belanda pernah melarang para santri memakai celana panjang dan berdasi kemudian menggantinya dengan sarung dan kopyah sebagai bagian dari pembeda dan perang budaya tersebut.

Konsep nilai pesantren salaf selanjutnya adalah *ta'dzim*. *Ta'dzim* memiliki makna taat, atau patuh.

Bahkan *keta'dziman* seorang santri itu juga seringkali memberikan inspirasi bagi seorang santri untuk meniru apa yang pernah dilakukan oleh gurunya.

Konsep nilai-nilai inilah yang menjadi ciri khas model pembelajaran pesantren yang tidak ada dalam model pembelajaran lain. Konsep nilai ini juga yang membedakan pesantren salafiyah dengan model *boarding school* (sekolah berasrama) yang

akhir-akhir ini juga mulai marak. Internalisasi nilai-nilai tidak cukup disampaikan dalam mata pelajaran dan didiskusikan di depan kelas namun juga harus hadir teladan dan bimbingan secara simultan dari santri senior, guru/ ustadz/ kepala sekolah/ kiai/ Di tengah kondisi kegagalan pendidikan

Konsep nilai-nilai inilah yang menjadi ciri khas model pembelajaran pesantren yang tidak ada dalam model pembelajaran lain. Konsep nilai ini juga yang membedakan pesantren salafiyah dengan model *boarding school*

mustahiq, pengasuh. Di tengah kondisinya maraknya

karakter pada sistem pembelajaran nasional, tidak ada salahnya kembali menengok konsep nilai *ridha*, *barakah*, *ta'dzim* dan *tawadhu'* yang sampai hari ini masih dipegang teguh oleh pesantren salafiyah.

Doktrin Mengajarkan Ilmu

Salah satu metode pembelajaran pesantren yang menjadi ciri khas pesantren Lirboyo adalah doktrin para masyayih Lirboyo kepada santri agar selalu menyebarkan ilmunya setelah pulang dari pesantren. Salah satu unsur penting yang turut mempengaruhi kredibilitas suatu lembaga pesantren adalah kualitas alumninya. Keunggulan sebuah pesantren atau ketidakmampuan lembaga pesantren akan dinilai oleh masyarakat terhadap kualitas lulusan-lulusannya. Baik dalam urusan pengalaman belajar, kemampuan dalam beradaptasi, memecahkan masalah kemasyarakatan dan menempatkan diri pada posisi sebagai pribadi yang berilmu agama di tengah-tengah masyarakat.

Kebesaran pesantren Lirboyo dalam mempertahankan eksistensinya tidak terlepas dari peran alumninya. Peran aktif para alumninya dalam menyebarkan informasi tentang pesantrennya, prestasi dan keunggulan kompetitif maupun keunggulan komparatif yang dimiliki alumni berkontribusi terhadap eksistensi almamaternya. Keunggulan dan kelebihan alumni Lirboyo yang sangat ditekankan dan menurut

peneliti berkontribusi besar baik langsung maupun tidak terhadap eksistensi pesantren salafiyah adalah doktrin para masyayihnya kepada alumni untuk terus menyebarkan ilmu dalam berbagai bentuknya.

Dalam berbagai kesempatan kiai Lirboyo akan menanyakan perkembangan alumninya setelah pulang di rumah, KH. Anwar Manshur menuturkan sebagai berikut:

Mbah Kiai Mahrus sendiri kalau kedatangan tamu alumni baik dari Jawa Barat maupun Jawa Timur dan daerah lainnya, beliau setiap kali bertemu dengan alumni itu yang ditanyakan adalah, "Kamu ngajar apa? Kamu 'mulang' opo?"

Kalau jawabannya belum mulang atau mengajar, biasanya dia akan dinasehati, bahkan dimarahi alumni-alumni tersebut. "Ngaji!! punya ilmu kok nggak disebarkan."

Dengan bahasa yang lain KH. Ahmad Idris memberi nasehat tentang pentingnya seorang santri mengajarkan ilmu demikian:

Santri Lirboyo yang lebih mengutamakan bekerja dari pada mengajar banyak yang menuai cobaan. Yang lebih baik, utamakan mengaji dan mengajar dan usaha mencari nafkah hanya sebagai sampingan, Insya Allah dapat mencapai hasil maksimal. Saya menyaksikannya sendiri, banyak alumni Lirboyo yang telah mengalami hal tersebut.

Perkembangan jumlah dan pendirian pondok unit yang menjadi

ciri khas pada periode ketiga pesantren Lirboyo ini pada akhirnya menjadi sejalan dengan doktrin pesantren yang menghimbau seluruh alumni untuk mengajarkan ilmunya. Keputusan para dzuriyah dari generasi ke tiga pesantren yang juga alumni santri pesantren Lirboyo untuk merintis pesantren adalah bagian dari menjalankan amanat dan doktrin para masyayih sebelumnya.

Keberadaan pondok unit yang pada periode sebelumnya dipandang sebagai pelengkap dari model pembelajaran salaf yang telah ada, saat ini mempunyai peran yang hampir sejajar. Keberadaan mereka sama diakuinya dengan keberadaan pondok induk sebagai pusat. Perkembangan jumlah santri yang meningkat secara signifikan juga berasal dari santri pesantren unit yang memang lebih variatif dari segi kurikulum dan metode pembelajarannya. Meski demikian bukan berarti keberadaan pesantren induk menjadi berkurang perannya. Semua hal yang menyangkut pendidikan salaf, baik itu ketersediaan ustadz dan tenaga senior bagi pesantren unit yang merasa kekurangan tetap akan meminta bantuan dari pesantren induk.

Doktrin untuk selalu mengajarkan ilmu yang di dapat dan bahkan mendahulukan mengajarkan ilmu daripada bekerja oleh para masyayih Lirboyo telah menjadi spirit bagi para alumni untuk melanjutkan perjuangan pendidikan keagamaan model pesantren. Doktrin ini juga

yang menjiwai generasi ke-tiga pesantren Lirboyo sehingga jumlah unit baru terus bermunculan di lingkungan pesantren Lirboyo meskipun seluruh unit yang ada di lingkungan pesantren Lirboyo masih memegang konsep *ittihad* (persatuan).

Tranformasi Institusi Pesantren

Bermula dari Langgar Angkring

Sesuai dengan tujuan kepindahan KH. Abdul Karim ke Desa Lirboyo yang dianggap masih penuh dengan kriminalitas, istitusi pendidikan dan dakwah keagamaan pertama kali dirintis di wilayah ini tahun 1910. Sebelum adanya masjid yang representatif di tahun 1962, langgar angkring (disebut angkring sebab dibangun dari kayu dengan struktur panggung) menjadi tempat ibadah sekaligus sarana untuk mengaji sang kiai. Saran yang cukup sederhana itu berlangsung cukup lama sebagaimana kesaksian KH. M. Anwar Manshur berikut.

Saat saya masih nyantri, tempat untuk belajar masih berpindah--pindah. Panggung lama dan masjid itu pernah digunakan untuk kegiatan belajar-mengajar.

Beberapa bangunan yang diyakini di bangun pada periode awal pesantren Lirboyo masih dilestarikan, ada keyakinan bagi kalangan pesantren jika amal jariyah yang dikeluarkan oleh para generasi terdahulu tersebut akan hilang jika

bangunan yang dahulu mereka bangun telah dibongkar. Hanya ada satu bangunan baru berlantai 3 di kawasan pondok lama itupun melalui serangkaian proses yang panjang sekali ketika memutuskan hendak membangunnya.

Setelah langgar angkring seiring dengan bertambahnya jumlah santri pesantren Lirboyo berkembang membentuk unit-unit pendidikan yang baru. Perkembangan tersebut berjalan seiring dengan perjalanan waktu dan menjawab kebutuhan dan harapan masyarakat sekitar.

Dari Bilik Membentuk Blok

Pola pembentukan kamar santri atau sering dinamakan juga dengan istilah *bilik*, *gothaan*, asrama, kompleks, atau blok di pesantren Lirboyo adalah mengalir sesuai dengan kebutuhan. Hampir dapat dikatakan pembangunan bilik-bilik pesantren tanpa perencanaan dari segi tata letak, bentuk, dan lokasi. Terutama hal ini terjadi pada periode awal berdirinya pesantren. Dapat digambarkan demikian sebab sampai hari ini bilik-bilik pesantren Lirboyo tersebut masih banyak yang dipertahankan seperti apa adanya

seperti ketika dahulu didirikan terutama di kompleks pesantren lama.

Banyak bilik-bilik pesantren di kompleks pondok lama masih berbahan kayu, berbentuk bangunan panggung dengan ketinggian lantai yang tidak sama antar bilik satu dengan bilik yang lain. Sebagian bilik berlantai satu dan sebagian yang lain berlantai dua, sebagian dari batu bata dan tidak sedikit yang seluruh bangunan berbahan dari kayu. Termasuk yang berbahan lantai kayu adalah Gedung Al-Ihsan (1972) yang berlantai tiga yang hingga kini masih berfungsi sebagai ruang kelas.

Dalam satu bilik seringkali diisi oleh jumlah santri yang menurut hitungan saat ini dianggap tidak layak, namun karena bilik bukan satu-

Dalam satu bilik seringkali diisi oleh jumlah santri yang menurut hitungan saat ini dianggap tidak layak, namun karena bilik bukan satu-satunya tempat untuk tidur namun hanya lebih berfungsi sebagai tempat menaruh baju, kitab dan benda lain di almari-almari bilik maka jumlah santri yang banyak dalam satu bilik pesantren menjadi dapat dimaklumi.

satunya tempat untuk tidur namun hanya lebih berfungsi sebagai tempat menaruh baju, kitab dan benda lain di almari-almari bilik maka jumlah santri yang banyak dalam satu bilik pesantren menjadi dapat dimaklumi. Hal tersebut juga ditunjang oleh aktifitas santri yang banyak di luar bilik pesantren, dan perbedaan jadwal pengajian atau madrasah penghuni dalam satu bilik tersebut.

Pengamatan peneliti pada saat inipun beberapa santri juga masih seperti itu. Di Masjid Lama Lirboyo akan kita jumpai banyak buku-buku dan kitab-kitab yang ditaruh di rak-rak, di sela-sela dinding, dan tempat-tempat yang sebenarnya tidak didesain khusus untuk itu. Hal tersebut peneliti amati sebagai upaya santri memudahkan aktifitas belajarnya di masjid. Waktu-waktu luang sambil menunggu sholat berjama'ah, sela-sela waktu ngaji dan bersekolah akan kita jumpai banyak santri duduk-duduk di serambi masjid, dalam masjid, dekat *maqbarah* (makam) dekat masjid sambil membawa kitab, al-Qur'an atau buku kecil berisi *nadzoman* yang wajib dihafalkan. Peneliti hampir tidak menemukan santri yang hanya duduk-duduk mengobrol antar temannya, kalau lah ada sekumpulan santri hal tersebut adalah musyawarah kecil membahas tentang sesuatu. Justru arena diskusi santai tersebut tidak banyak peneliti temui di bilik pesantren, karena di bilik pesantren lama tersebut sempit membuat tidak banyak yang bisa ikut ngobrol bareng. Beberapa kamar yang berdekatan akan dinamai dengan blok

"Kesan kalau pesantren salafiyah itu kumuh, banyak baju-baju bergantung di mana-mana, bangunannya jelek, santrinya pada penyakit gudhik (kulit), tempatnya anak-anak nakal yang bermasalah, kolot, gagap terhadap teknologi dan berbagai kesan negatif lain... Unit Ar-Risalah mencoba untuk menghapus kesan itu semua, anda bisa lihat sendiri kebersihan pesantren ini."

(komplek). Satu blok tidak tentu jumlah kamarnya. Seorang santri juga seringkali berpindah ke bilik yang lain karena berbagai sebab meskipun demikian perpindahan tersebut harus sepengetahuan pengurus blok. Pengurus blok bertanggung jawab mengontrol keberadaan penghuni blok tersebut. Blok di pesantren Lirboyo lebih banyak berbasis asal daerah sebab hal ini juga bermula dari sejarah pembangunan bilik dan blok tersebut yang biasanya berbasis daerah asal. Hal ini mempunyai beberapa keuntungan diantaranya adalah memudahkan pendataan, solidaritas kedaerahan, pengawasan, dan berbagai aktifitas kegiatan bersama berbasis daerah.

Jumlah santri yang terus meningkat tidak saja membutuhkan jumlah bilik dan blok yang semakin banyak namun diperlukan sebuah sistem pengendalian yang memadai. Pelibatan peran santri senior dalam pesantren sangat terasa sekali kebutuhannya pada periode ini, jumlah santri yang sudah mencapai ratusan membutuhkan struktur pengurus pondok, himpunan pelajar berbasis daerah asal, *jam'iyah* (organisasi) berbasis hobby, dan berbagai badan otonom dan semi otonom. Istilah "*lurah pondok*" menjadi istilah jabatan

yang cukup terpendang sebab dapat dipastikan dia adalah santri kepercayaan kiai, santri yang sering dipanggil langsung oleh kiai, santri yang mempunyai akses langsung karena tugas dan wewenangnya.

Selain lurah pondok, jabatan mudier madrasah (kepala sekolah) MHM adalah jabatan yang cukup terpendang sebab dia yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan pendidikan madrasah. Pelibatan santri senior dalam posisi-posisi penting lain seperti pengurus pondok, ketua himpunan pelajar, ketua blok dan pengurus *jamiyyah* sudah menjadi pelengkap dalam tatanan kepemimpinan di pesantren pada periode ini.

Generasi Pembaru

Transformasi institusi di pesantren Lirboyo yang menonjol selain telah mengadopsinya sistem klasikal di tahun 1925 kemudian mendirikan perguruan tinggi tahun 1966 adalah diadopsinya kurikulum Kemendikbud (Unit Ar-Risalah tahun 1994) dan kurikulum Kemenag (Unit Al-Mahrusiyah tahun 1988). Perdebatan tentang penting atau tidaknya kuliah masih sering terjadi dikalangan pesantren salafiyah, sebagaimana pembahasan sebelumnya bahwa pendirian perguruan tinggi pada periode terdahulu masih dipandang sesuatu yang modern dan mengancam eksistensi model pembelajaran salafiyah.

Ide KH. Mahrus Aly pada tahun 1966 untuk mendirikan badan pembina yang mewadahi para dzuriyah Lirboyo adalah awal mula dari konsep *ittihad* pesantren untuk menghindari dari perpecahan pesantren memasuki generasi berikutnya. Namun kesediaan para *masyayih* generasi ketiga seperti KH. Ahmad Idris Marzuqi, KH. Imam Yahya Mahrus, KH. M. Anwar Manshur dan yang lain untuk tetap bersatu dalam wadah badan pembina juga keputusan yang harus di apresiasi. Keberadaan wadah kolektif yang tidak berfungsi efektif juga akan sia-sia saja, masing-masing pihak harus menempatkan diri pada posisi masing-masing dan dalam konteks pesantren Lirboyo adalah semangat untuk tidak saling merebut dan berebut menjadi yang paling di depan. Konsep nilai yang dianut pesantren khususnya konsep *tawadhu'* membuat para masyayih pesantren Lirboyo saling menghormati satu sama lain dan cenderung tidak mau konflik secara terbuka. Setajam apapun dinamika diskusi dalam pertemuan BPK P2L akan selesai di internal wadah tersebut dan hingga saat ini belum pernah hal tersebut di bawa keluar dalam kondisi tidak menjadi kesepakatan bersama.

Kesediaan KH. Ahmad Idris Marzuqi untuk tetap memfungsikan wadah kepemimpinan kolektif sebagai wadah musyawarah bersama, pemikiran bahwa keberlangsungan pesantren Lirboyo tidak hanya menjadi tanggung jawab anak

keturunan KH. Abdul Karim namun juga tanggung jawab alumni dengan membagi *dzuriyah* (keluarga) pesantren menjadi dua jenis *dzuriyah binnasab* dan *dzuriyah bil ilmi* yang mempunyai kedudukan sama adalah embrio pemikiran yang jauh ke depan. Meskipun harus diakui pemikiran KH. Ahmad Idris juga mewarisi pola pemikiran ayahnya KH. Marzuqi Dahlan yang dinilai sebagai pemikiran salafiyah murni sehingga oleh KH. Imam Yahya Mahrus digambarkan sebagai sosok yang tidak bisa memahami Bahasa Indonesia, anti terhadap radio, televisi dan berbagai hal yang berbau modern.

Sosok KH. Imam Yahya putra laki-laki tertua KH. Mahrus Aly rupanya menurut peneliti mempunyai pandangan cukup jauh ke depan mewarisi pemikiran ayahnya juga.

Selain sosok KH. Imam Yahya Mahrus dengan pemikirannya yang demikian di pesantren Lirboyo memiliki sosok Nyai Aina Ainul Mardiyah Anwar. Beliau yang menggagas berdirinya Unit Pondok Pesantren Salafiyah Terpadu Ar-Risalah. Konsep baru yang memadukan pesantren salafiyah dalam tiga unsur pendidikan sekaligus dalam satu manajemen yang terpadu, madrasah diniyah salafiyah, madrasah Al-Qur'an dan sekolah dengan kurikulum Kemendiknas. Sebagaimana penuturan beliau pada peneliti pada bab sebelum ini.

Tak terkecuali Pondok Pesantren Lirboyo, hingga saat ini dengan kesalafannya yang masih

cukup kental dan berupaya dipertahankan, dari sistem tradisional menuju sistem klasikal yang lebih modern mempunyai ciri khas yang mungkin tidak ada di tempat lain. Banyak istilah-istilah, tradisi dan model pembelajaran yang saat ini di rasa unik. Bahkan banyak istilah yang dari segi arti tidak terlalu dipentingkan sebab bagi mereka bukan nama dan istilah yang terpenting namun fungsi dari pemberian nama dan istilah tersebutlah yang lebih berarti, makna dibalik nama dan istilah itulah yang lebih utama.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari studi peneliti di pesantren salafiyah Lirboyo Kediri Jawa Timur adalah:

Pertama transformasi kepemimpinan kiai di pesantren salafiyah senantiasa terjadi. Kepemimpinan kiai di pesantren Lirboyo bertransformasi dari kepemimpinan tunggal kiai menuju kepemimpinan dwi tunggal dan pada saat ini telah menjadi kepemimpinan kolektif dengan nama Badan Pembina Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo (BPK P2L). Tidak semua kepemimpinan kolektif di pesantren berjalan efektif namun di pesantren Lirboyo hal itu berjalan secara efektif menjadi sarana *ittihad dzuriyah* (persatuan keluarga) meredam konflik internal, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

evaluasi seluruh kegiatan pesantren beserta unit-unit pendidikannya.

Kedua, transformasi metode pembelajaran pesantren mengacu kepada konsep mempertahankan hal lama yang masih baik dan membuat hal baru yang dianggap lebih baik. Pesantren Lirboyo tidak menghilangkan atau mengganti sistem pembelajaran lama yang pernah dirintis generasi yang terdahulu namun mengadopsi kurikulum dan metode pembelajaran baru pada unit pendidikan baru atau mensinergikan kurikulum dan sistem pembelajaran *salaf* (lama) dengan yang baru.

Konsep pembelajaran pesantren tidak bisa lepas dari konsep nilai yang berkembang di pesantren yaitu konsep *ridha*, *barakah*, *tawadhu'* dan *takdzim* yang banyak dipengaruhi oleh kandungan isi kitab-kitab kuning sebagai kitab pegangan pesantren. Doktrin untuk terus menyampaikan ilmu yang dimiliki memberikan spirit untuk terus mengembangkan pendidikan keagamaan model pesantren.

Ketiga, transformasi institusi pesantren berjalan mengalir sesuai dengan kebutuhan. Bermula dari langgar angkring sebagai fasilitas ibadah dan mengaji dilanjutkan dengan kebutuhan bilik-bilik pesantren. Beberapa bilik membentuk blok atau kompleks, beberapa santri satu daerah membentuk himpunan pelajar dan *jam'iyah* (organisasi) sesuai dengan kebutuhan. Madrasah sebagai institusi belajar dengan

sistem klasikal didirikan seiring perkembangan jaman, sekolah dan perguruan tinggi dibuka karena tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Secara diam-diam atau terang-terangan pesantren salafiyah Lirboyo melakukan transformasi mengiringi gerak jaman, namun transformasi yang dilakukan adalah transformasi yang terukur tanpa meninggalkan hal lama yang diyakini masih baik.

REKOMENDASI

Dari hasil penelitian tersebut di atas peneliti dapat merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

Pertama, bagi pemerintah pusat dan daerah dalam merumuskan kebijakan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan pesantren salafiyah hendaklah memahami karakter dan budaya yang berkembang dalam internal pesantren salafiyah agar kebijakan tersebut dapat berjalan dan berhasil sesuai dengan tujuan kebijakan itu dan berhasil sesuai keinginan pesantren salafiyah itu sendiri.

Kedua, bagi instansi Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama, penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan dalam perumusan kebijakan terutama menyangkut pengembangan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai potensi untuk melahirkan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Ketiga, bagi para kiai, ulama', dan pimpinan pondok pesantren lain,

hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menata dan mengelola pondok pesantren dengan cara yang lebih baik serta menerapkan model kepemimpinan yang lebih efektif, sehingga pesantren dapat bertahan lebih lama dan berkembang dalam menciptakan sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Keempat, bagi para santri, ustadz, pengasuh dan pengurus pesantren sebagai bahan dalam memahami strategi dan upaya pesantren dalam merespon perubahan yang dilandasi oleh sebuah sikap dan pemikiran arif tentang transformasi yang tidak memotong akar tradisi, transformasi yang mengakomodir prinsip kesinambungan, transformasi secara kontekstual, serta transformasi yang memperkuat nilai-nilai lama sehingga tidak menimbulkan *gap* atau lompatan budaya yang mengejutkan.

Kelima, bagi para peneliti, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan awal untuk penelitian selanjutnya mengenai transformasi kepemimpinan, metode pembelajaran, kurikulum dan institusi pesantren salafiyah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Amin, M. *Islamic Studies di Perguruan Tinggi: Pendekatan Integratif – Interkoneksi*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Anonimus, *Oxford Learner's Pocket Dictioner, fourth edition*. Oxford: Oxford University Press, 2008
- Azra, Azyumardi, *Esei-esei Intelektual Muslim Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1998.
- _____, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Coffey, Robert E., W. Cook, and L. Hunsaker, *Managemet and Organizational Behavior*. Australia: Austen Press, 1994.
- Daft, Richard L., *Management*. Chicago: The Dryden press, 1988
- Dannemiller, Kathleen D. and Robert W. Jacobs, *Practicing Organization Development: a Guide for Conculatans*. Sydney: Pfeiffer & Company, 1998.
- Drucker, P.F., *Post-capitalist Society*. New York: Harper Bussines, 1992.
- Gibson, James L., Ivancevich, and Donnely, *Organization: Behavior, Structure, Process*. Chicago: Irwin, 1997.
- Hall, Richard H., *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. New Jersey: Prentice hall, Inc., 1991.
- Kreitner, R. & Kinichi, A. *Organizational Behavior*. 2 nd Edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1992.
- Mas'ud, Abdurrahman, *Reformasi Pendidikan Agama Menuju Masyarakat Madani*, dalam Ismail SM dan Abdul Mukti (ed.), *Pendidikan Islam, Demokratisasi*

dan Masyarakat Madani, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000.

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.

Qomar, Mujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2004.

Robbins, S.P., *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications*, London: Prentice-Hall International, Inc, 1991.

Sholeh, Muhammad Nuh, "Pesantren Dalam Konstelasi Perubahan Zaman", *Santri*, No. 03, Maret 1997/Syawal-Dzulqaidah 1417 H.

Steenbrink, Karel, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah: Pendidikan dalam Kurun Modern*, Jakarta: LP3ES, 1986.

Suprayogo, Imam, *Kyai dan Politik Membaca Citra Politik Kiai*. Malang: UIN-Maliki Press, 2009.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.

Usa, Muslih dan Aden Widjan, *Pendidikan Islam Dalam Peradaban Industrial*, Yogyakarta: Aditya Media, 1997.

Wagner, John A. III and John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.

Wahid, Abdurahman, "Pondok Pesantren Masa Depan", dalam Marzuki Wahid, Suwendi dan

Saifuddin Zuhri Peny.), *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.

Glossery

bilik : kamar
blok : kompleks, kawasan
dzuriyyah bil ilmi : murid, keturunan ideologis
dzuriyyah bin nasab : keluarga, keturunan biologis
jam'iyah : organisasi, perkumpulan
langgar angkring: mushola panggung
maqbaroh : makam, kuburan
masyayih : bentuk jamak dari syeh yang berarti guru
matla'ah : belajar kembali
mempeng : rajin, tekun
mufatist : pengawas
munawwib : guru biasa
mustahiq : guru kelas, guru asuh
ridha : rela, pengesahan, ijazah
ro'an : kerja bakti
takdzim : taat, patuh
tawadlu' : rendah hati, tata krama, sopan

