

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Eksistensi pesantren kini dihadapkan pada tantangan baru sebagai akibat dari arus globalisasi dan modernisasi.¹ Agaknya pesantren yang *indigenous*² sedikit tertatih-tatih dalam merespon tuntutan zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor saat ini. Beberapa pesantren masih ada yang secara kaku (*rigid*) mempertahankan tradisi lama yang dianggapnya masih *sophisticated*³ dalam menghadapi persoalan-persoalan yang muncul dari luar.

Kekakuan tersebut, yang paling esensial, berasal dari aspek kepemimpinan pesantren yang notabene masih bersifat kedinastian dan terpola pada kepemimpinan sentralistik dan hierarkis yang berpusat pada satu personal yaitu kyai. Melihat realitas yang ada pada dunia pesantren, Abdurrahman Wahid mengatakan bahwa kyai bukan *primus inter pares*, melainkan bertindak sebagai

¹Tantangan tersebut antara lain: (1) Adanya penggunaan sains dan teknologi dalam kehidupan masyarakat yang mempengaruhi lahirnya sistem komunikasi, interaksi, pelayanan publik, dan sebagainya; (2) Masuknya nilai-nilai modern yang bersifat materialistik, hedonistik dan sekularistik yang menjadi penyebab dekadensi moral; (3) Interdependensi (kesaling-tergantungan) antara negara yang menyebabkan terjadinya dominasi dan hegemoni negara kuat atas negara yang lemah; (4) Meningkatnya tuntutan publik untuk mendapatkan perlakuan yang adil, demokratis, egaliter, cepat dan tepat yang menyebabkan terjadinya fragmentasi politik; dan (5) Adanya kebijakan pasar bebas (*free market*) yang memasukkan pendidikan sebagai komoditas yang diperdagangkan yang berpengaruh terhadap visi, misi, dan tujuan pendidikan serta komponen lainnya. Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 308.

²Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 3.

³A. Malik Fajar, *Sintesa antara Perguruan Tinggi dan Pesantren: Upaya Menghadirkan Wacana Pendidikan Alternatif* dalam Madjid, *Bilik-bilik Pesantren*, 114.

pemilik tunggal (*directeur eigenaar*).⁴ Bak sebuah kerajaan, secara hierarki, tahta kepemimpinan kyai akan diserahkan kepada putra pertama. Dan pewarisan ini akan terus dilanjutkan oleh keturunan-keturunan berikutnya. Sehingga pesantren dapat diibaratkan sebagai sebuah kerajaan kecil di mana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*)⁵ dalam kehidupan dan lingkungan pesantren, sedangkan pihak lain hanyalah sebagai pelengkap bahkan hampir tidak pernah diberikan kesempatan mengelola pesantren.

Kekuasaan mutlak bersifat tunggal ini menyebabkan dominasi personal terlalu besar. Pola semacam ini akan melahirkan implikasi manajemen yang *otoritarianistik*. Pembaruan menjadi hal yang sangat sulit dilakukan karena sangat tergantung pada sikap sang kyai.⁶ Selain pelaksanaannya di lapangan sangat sulit dalam menghadapi kompleksitas masalah yang dihadapi pondok pesantren, kepemimpinan tunggal bisa mengganggu keberlangsungan pondok pesantren⁷ di masa yang akan datang. Pola kepemimpinan kyai yang karismatik-individualistik dianggap kurang kondusif dan prospektif dalam menghadapi tantangan-tantangan

⁴Abdurrahman Wahid, *Pesantren sebagai Subkultur*, dalam Zainal Abidin E.P., *Kontribusi Pesantren dalam Memperkuat Basis Demokrasi*. Lihat Andi Rahman Alamsyah, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Depag RI, 2000), 139.

⁵Zamakhsary Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1997), 56.

⁶Malik Fajar menyebutkan ada dua aspek lagi kelemahan dari sistem pesantren yaitu kelemahan di bidang metodologi dan terjadinya disorientasi. Di bidang metodologi, telah umum diketahui bahwa pesantren mempunyai tradisi yang kuat di bidang transmisi keilmuan klasik. Namun, karena kurang adanya improvisasi metodologi, proses transmisi itu hanya melahirkan penumpukan keilmuan. Menurut Martin van Bruinessen, ilmu yang bersangkutan dianggap sesuatu yang sudah bulat dan tidak dapat ditambah. Jadi, proses transmisi itu merupakan penerimaan secara *taken for granted*. Selanjutnya, terjadinya disorientasi, yakni pesantren kehilangan kemampuan mendefinisikan dan memposisikan dirinya di tengah realitas perubahan yang demikian cepat. Dalam konteks perubahan ini, pesantren mengalami dilema antara keharusan mempertahankan jati dirinya dengan kebutuhan menyerap budaya baru yang datang dari luar pesantren. Malik Fajar, *Sintesa antara Perguruan Tinggi dan Pesantren*, 114-115.

⁷Idris Djauhari, *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif* (Sumenep: Al-Amien Printing, 2003), 57. Lihat dalam Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Karsa*, 1 (2012), 23.

modernisasi, sehingga tidak bisa dipungkiri pesantren akan rawan terhadap kematian.

Bila menengok ke luar, banyak pesantren yang sebelumnya populer, tiba-tiba hilang begitu saja setelah sang kyai meninggal dunia karena kyai tidak melakukan regenerasi dengan baik yang mampu mempertahankan kehidupan pesantrennya. Di daerah Ponorogo misalnya, salah satu contoh yaitu Pondok Pesantren Hasyim Asy'ari. Pesantren yang dulu ramai didatangi oleh para santri, sekarang hanya terlihat bekas gedungnya saja sepeninggal KH. Muhayyat. Adanya permasalahan internal yang muncul serta tidak adanya inisiatif dari para penerus untuk bekerja sama secara tim ditambah ke-eksklusif-an yang masih mewarnai, menjadikan pesantren ini tidak mampu mempertahankan keberadaannya.⁸

Mengingat betapa bahayanya kepemimpinan tunggal yang dapat mengancam kontinuitas pesantren, maka pola kepemimpinan tunggal tersebut perlu ditransformasi menjadi pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan zaman, yaitu dengan merancang suksesi yang tidak lagi berdasarkan genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme.⁹ Pola kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren.¹⁰ Dengan kata lain, pesantren perlu menerapkan sistem kepemimpinan kolektif atau kepemimpinan bersama.

⁸Observasi di Pondok Pesantren Hasyim Asy'ari Ponorogo pada tanggal 09 Februari 2015.

⁹Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, t.th.), 47.

¹⁰Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, t.th.), 70.

Kepemimpinan kolektif adalah benteng pertahanan terhadap kematian pesantren.¹¹ Jika suatu saat kyai wafat, estafet kepemimpinannya dapat dilimpahkan kepada pemimpin lainnya. Melalui sistem kepemimpinan kolektif, selain menghilangkan ketakutan akan kelangsungan hidup pesantren di masa yang akan datang, tugas berat yang diemban oleh kyai akan terasa ringan karena beban tanggung jawab dipikul bersama-sama.

Representasi pondok pesantren yang menganut pola kepemimpinan kolektif sehingga *survive* serta eksis di tengah-tengah globalisasi dan modernisasi yang sangat menarik untuk dikaji dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Tremas Pacitan, atau lebih dikenal dengan Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.

Pada awal berdirinya, yaitu tahun 1830 M,¹² pesantren ini merupakan pondok pesantren yang menganut pola *salafiyah*. Sistem pendidikan di Pondok Tremas mulai dari masa kepemimpinan KH. Abdul Mannan (1830 M) hingga awal kepemimpinan KH. Dimiyathi (1927 M) menggunakan sistem tradisional. Baru pada akhir masa kepemimpinan KH. Dimiyathi mulai diadakan pembaharuan dan penambahan, selain sistem tradisional juga menggunakan sistem nontradisional (sistem klasikal). Dengan kata lain, Pondok Tremas mulai memasukkan sistem *khalaf* ke dalam sistem pendidikannya. Dan pada tahun 2006, Perguruan Islam Pondok Tremas mendapatkan sertifikat *mu'ādalah*.¹³ Tujuan dari pengadopsian sistem tersebut tidak lain adalah untuk menyesuaikan kebutuhan santri yang sangat diperlukan di masa sekarang dan mendatang.

¹¹Qomar, *Pesantren*, 46.

¹²KH. Lukman Harits Dimiyathi (Gus Lukman), *wawancara*, Pacitan, 23 Nopember 2014 pukul 13.15 WIB.

¹³*Ibid.*

Sebagai realisasi transformasi diri untuk mengikuti alur perubahan zaman, Pondok Tremas menekankan pada tiga aspek yaitu *hardware*, *software*, dan *people ware*, yang penekanannya bukan untuk mengubah, melainkan lebih memperkaya mutu pendidikan pesantren itu sendiri.¹⁴ Pertama, dari aspek *hardware*, Pondok Tremas mengadakan pembangunan secara fisik, seperti renovasi masjid, pembangunan asrama, aula, dan lain-lain.¹⁵ Kedua, aspek *software*, pondok Tremas melakukan pembaharuan-pembaharuan yang dimulai dari substansi dan metodologi, yang awalnya merupakan sistem tradisional menjadi tiga sistem yaitu sistem formal, nonformal serta *vocational* (keterampilan).

Dengan adanya kegiatan-kegiatan yang semakin meningkat, menuntut pengelolaan Pondok Tremas yang tidak cukup hanya ditangani oleh satu person kyai. Sehingga Pondok Tremas melakukan transformasi yang ketiga yaitu *people ware*, merombak pola kepemimpinan yang mulanya berpusat pada satu individu, menjadi pola kepemimpinan yang kolektif¹⁶ serta delegatif dengan adanya pembagian wewenang ke unit-unit yang memiliki *scope* masing-masing. Unit-unit tersebut tertuang dalam struktur pesantren yang terdiri dari pelindung, pimpinan umum, sekretaris, bendahara, majelis ma'ārif, syu'ūn an-nasyāṭah dan syu'ūn ma'hadiyah.¹⁷ Bentuk penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Tremas juga

¹⁴Ninik Masruroh dan Umiarso, *Modernisasi Pendidikan Islam Ala Azyumardi Azra* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 119.

¹⁵KH. Lukman Harits Dimiyathi (Gus Luqman), *wawancara*, Pacitan, 23 Nopember 2014 pukul 13.15 WIB.

¹⁶Perspektif kepemimpinan kolektif di sini adalah kepemimpinan bersama para *masyāyikh* (dewan kyai) dari garis kekerabatan dalam suatu organisasi kekayaan di pesantren. Lihat Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Karsa*, Vol. 20 No. 1 tahun 2012, 5.

¹⁷Muhammad Habib Dimiyathi, *Mengenal Pondok Tremas dan Perkembangannya* (Tremas: t.p., 2001), 102.

dapat dilihat pada status kelembagaannya, yaitu pada tanggal 26 Oktober 1987 Pondok Tremas resmi berstatus yayasan¹⁸, yang hakikatnya merupakan sistem manajemen modern. Walaupun yayasan tersebut masih bersifat yayasan keluarga, namun Pondok Tremas sudah tidak lagi menjadi milik pribadi (satu *person* kyai) melainkan milik institusi.

Meski telah mengadopsi sistem modern, Pondok Tremas masih tetap mampu mempertahankan ke-*salafiyah*-annya hingga sekarang. Pesantren yang memiliki misi utama yaitu “*tafaquh fī al-dīn*”¹⁹ ini mampu membuktikan kaidah *al-muhāfadzatu ‘alā al-qadīmi al-ṣālih wa al-akhdu bijadīdi al-aṣlahu* (melestarikan perkara lama yang baik dan mengambil perkara baru yang lebih baik). Di satu sisi, Pondok Tremas mampu mempertahankan nilai-nilai positif sebagai ciri khas kepesantrenannya, dan di sisi lain Pondok Tremas juga mau menerima hal-hal baru yang dibutuhkan masyarakat modern seperti sekarang ini.

Kebijakan strategik ini tidak terlepas dari proses pengambilan keputusan. Melalui pengambilan keputusan inilah kemampuan pemimpin diuji sejauh mana efektivitas peran kepemimpinan itu dilaksanakan. Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja pemimpin pesantren. Semua keputusan pemimpin akan menjadi acuan komunitas pesantren dalam berpikir, bersikap dan berbuat. Oleh karena itu, kyai sebagai figur sentral pesantren –yang dimaksud oleh penulis dalam tulisan ini adalah kepemimpinan kolektif– perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuatan keputusan.²⁰

¹⁸Nomor yayasan tersebut adalah W.10.Das.KP.04.13-1987. *Dokumentasi*.

¹⁹Muhammad Habib Dimiyathi, *Mengenal Pondok Tremas*, III.

²⁰M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 46.

Atas dasar *background* pemikiran di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan kolektif yang dibangun sebagai jawaban terhadap gelombang arus globalisasi dan modernisasi, dan kebijakan sebagai pedoman para pemimpin pesantren dalam mencapai tujuan institusi. Oleh karena itu, penelitian ini penulis susun dalam tesis yang berjudul *Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan (Studi Kasus di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan)*.

B. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah di atas, fokus penelitian ini yaitu mengenai kepemimpinan kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan. Dikarenakan luasnya *scope* permasalahan yang dikaji, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana konstruk sosial religius di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kolektif dalam pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan?
3. Bagaimana strategi pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan konstruk sosial religius di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.

2. Menganalisis dan menjelaskan gaya kepemimpinan kolektif dalam pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.
3. Menganalisis dan menjelaskan strategi pengambilan kebijakan oleh kepemimpinan kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagaimana berikut:

1. Secara teoritis
 - a. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk informasi bagi pembaca dan acuan bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian lebih lanjut.
 - b. Hasil penelitian ini merumuskan gaya kepemimpinan kyai dalam pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.
2. Secara praktis
 - a. Bagi para pengasuh pondok pesantren, dapat dijadikan acuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kyai yang efektif dalam menetapkan kebijakan di pondok pesantren.
 - b. Bagi pondok pesantren lain, bermanfaat memberikan informasi akan pentingnya kepemimpinan kolektif bagi keberlangsungan lembaga sehingga mulai membuka diri dan melakukan penyesuaian dalam pengelolaan pesantren dengan menerapkan asas-asas manajemen modern termasuk kepemimpinan.
 - c. Bermanfaat memberikan informasi yang aktual bagi peneliti dalam mengembangkan diri.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah hasil penelitian dan agar dapat dicerna runtut diperlukan sebuah sistematika pembahasan dalam laporan penelitian ini. Penelitian ini dikelompokkan menjadi enam bab, yang masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sistematika ini menguraikan secara garis besar apa yang termaktub dalam setiap bab. Sistematika pembahasan dalam tesis ini dirancang untuk diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan, yang merupakan ilustrasi tesis secara keseluruhan. Dalam bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II, Kajian Terdahulu dan Kajian Teori. Pada bab ini dipaparkan teori-teori yang menjadi pisau analisis dalam penelitian ini. Bab ini terdiri dari beberapa subbab mengenai pondok pesantren, kepemimpinan dan kepemimpinan kolektif, serta pengambilan keputusan pemimpin.

Bab III, Metode Penelitian, yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahapan penelitian.

Bab IV, Paparan Data dan Temuan Penelitian. Pada bab ini berisi tentang gambaran data umum yang meliputi: sejarah berdirinya Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan; letak geografis; visi, misi, dan landasan pendidikan; dinamika kepemimpinan; struktur kepengurusan; sistem pendidikan; keadaan asātidz dan santri Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dan data khusus yang berkaitan dengan rumusan masalah.

Bab V, Analisis Data, yang terdiri dari deskripsi konstruk sosial religius di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan, gaya kepemimpinan kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan, dan strategi pengambilan kebijakan oleh kepemimpinan kolektif di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.

Bab VI, Penutup. Ini merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab 1 sampai bab 5. Bab ini berisi kesimpulan dan rekomendasi.