

**KEPEMIMPINAN KIAI MULTIKULTURAL DALAM PENGEMBANGAN  
PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI  
TABANAN BALI**

**DISERTASI**



**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**SUPRIADI  
NIM:08419503**

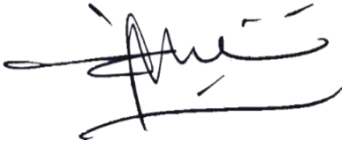
**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
2020**

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali” yang ditulis oleh Supriadi NIM 084195030 ini, telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Jember, 16 Juni 2020

**Promotor,**



**Prof Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.**

NIP. 19610104 1987031006

Jember, 16 Juni 2020

**Co-Promotor,**



**Dr. H. Aminullah, M.Ag**

NIP. 19601116 199203 1 001

Mengetahui,  
**Ketua Program Doktor MPI**



**Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd**

NIP. 19650720209203 1 003

## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali” yang ditulis oleh Supriadi NIM 084195030 ini, telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 13 Agustus 2020.

Dewan Penguji,

- |                                                   |                      |         |
|---------------------------------------------------|----------------------|---------|
| 1. <b>Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE.,M.M</b>     | Ketua Sidang/Penguji | (.....) |
| 2. <b>Prof. Drs. Hamdan Juhannis, M.A., Ph.D.</b> | Penguji Utama        | (.....) |
| 3. <b>Prof. Dr. Maftukhin, M.Ag.</b>              | Penguji              | (.....) |
| 4. <b>Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.</b>       | Penguji              | (.....) |
| 5. <b>Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.</b>        | Penguji              | (.....) |
| 6. <b>Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.</b>               | Penguji              | (.....) |
| 7. <b>Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.</b>  | Promotor /Penguji    | (.....) |
| 8. <b>Dr. H. Aminullah, M.Ag.</b>                 | Co-Promotor/Penguji  | (.....) |

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana



**Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.**  
NIP. 19610104 198703 1 006

**SURAT PERNYATAAN  
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Supriadi  
NIM : 084195030  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Alamat : Jl. Gunung Batur Gg V no. 4, Loloan Timur, Jembrana,  
Bali.  
Judul : Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan  
Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani  
Tabanan Bali

menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 16 Juni 2020  
Saya yang menyatakan,

  
  
Supriadi

## MOTTO

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ  
أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya :Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa. Sungguh Allah Maha mengetahui lagi Mahateliti. Al-Hujurat (49) : 13\*

---

\* Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahnya Jilid 9* (Edisi Tahun 2002). (Jakarta Timur: CV Darus Sunnah, 2014). Hal, 518

## PERSEMBAHAN

Disertasi ini dipersembahkan untuk :

Pertama, Bapak dan Ibu tercinta, yang telah mendidik dengan penuh kasih sayang dan kesabaran, ketulusannya untuk mengasuh putra-putrinya dalam menuntut ilmu walaupun dengan kesederhanaan, serta selalu mendoakan kami putra putrinya. Semoga menjadi amal jariyah Beliau yang diterima disisi Allah SWT.

Kedua, Istriku tercinta Khalidah Hanung yang telah setia mendampingi dengan sabar dan penuh kasih serta selalu memberi dukungan dalam menempuh karir maupun ikhtiar menuju kehidupan yang lebih baik, Saya berterima kasih semoga selalu sehat dan mendapat perlindungan dan ridho Allah SWT.

Ketiga, Pada anak-anakku tercinta Devi Yulia Rahma, Roy Zulfikar, Iqbal Habibullah Rendy dan Siti Nur Kamila, terus bersemangatlah dan bersungguhsungguhlah untuk belajar dan kuatkan iman dan tingkatkan ketaqwaan mu kepada Allah SWT, dan juga cucu-cucuku yang telah memberikan hiburan menjadi penyemangat hidup, semoga semuanya selalu sehat dan menjadi anak yang sholeh dan solehaha amiin.

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah SWT, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, disertasi yang berjudul "*Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali*". dapat terselesaikan dengan baik semoga bermanfaat. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW pemimpin teladan bagi umat Islam, yang senantiasa diharapkan syafaatnya kelak dihari kiamat.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan disertasi ini, untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'* kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., selaku Rektor IAIN Jember dan Para Wakil Rektor, serta kepada seluruh tata usaha dan karyawan Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan pelayanan dengan baik dan kemudahan administrasi sejak penulis kuliah hingga perkuliahan berjalan dengan lancar dan penyusunan disertasi ini selesai.
2. Prof Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA. Selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember sekaligus sebagai Promotor yang telah member kemudahan dalam proses pelayanan administrasi dan memberikan motivasi, ilmu, bimbingan, arahan dan petunjuk dengan penuh kesabaran dalam penyusunan dan penyelesaian disertasi.

3. Dr. H. Aminullah, M.Ag. sebagai Dosen Co-promotor yang telah banyak membimbing, memberi motivasi, memberikan arahan dengan tulus, member kemudahan serta mengantarkan sampai terselesainya disertasi ini.
4. Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam Prof. Dr. H. Moh.Khusnuridlo, M.Pd atas motivasi, saran, masukan dan bimbingan yang sangat berarti serta member kemudahan pelayanan sampai terselesainya disertasi ini.
5. Prof. Hamdan Juhannis, MA, Ph.D yang telah menjadi penguji utama dan memberikan masukan berharga pada Ujian Disertasi Tertutup
6. Prof. Dr. Maftukhin, M.Ag yang telah menguji dan memberikan masukan berharga pada Ujian Disertasi Tertutup
7. Dr. H. Moh. Chotib, S.Ag, MM. yang telah menguji dan memberikan masukan berharga pada Ujian Disertasi Tertutup
8. Dr. H. Hepni, S.Ag, MM yang telah menguji dan memberikan masukan berharga pada Ujian Disertasi Tertutup
9. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan doktor di almamater tercinta.
10. Drs. KH. Ketut Djamal Imaduddin selaku pengasuh pondok pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian pada Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan pesantren bali Bina Insani.



11. Bapak dan Ibu Kepala beserta Guru Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Pengurus Yayasan Bali Bina Insani yang telah berkenan untuk berkerja sama dan memberikan data dan informasi kepada peneliti demi terselesaikannya penulisan disertasi ini.
12. Pada istriku tercinta Khalidah Hanung yang telah setia mendampingi dengan sabar dan penuh kasih serta selalu memberi dukungan untuk penyelesaian penulisan disertasi ini. Pada anak-anakku tercinta Devi Yulia Rahma, Roy Zulfikar, Iqbal Habibullah Rendydan Siti Nurkamila dan cucucucukuyang telah memberikan hiburan menjadi penyemangat di tengah-tengah lelahnya penulisan disertasi ini.
13. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya penulisan disertasi ini.
14. Kepada Kepala Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali selaku atasan yang telah memberikan ijin dan dukungan dalam menempuh pendidikan ini.
15. Serta rekan-rekan kerja yang selalu mendukung dan member semangat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Doktor ini.

Semoga disertasi ini dapat bermanfaat untuk peneliti dan siapa saja yang membaca serta bantuan semua pihak tersebut dibalas oleh Allah dengan kebaikan. Amiin.

Jember, 16 Juni 2020  
Peneliti,

**Supriadi**

## ABSTRAK

**Supriadi**, 2020. Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Disertasi, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember Tahun 2020. Promotor: Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA, Co. Promotor : Dr. H. Aminullah, M.Ag

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kiai Multikultural, Pendidikan Islam

Pola kepemimpinan memiliki nuansa yang berbeda saat berada ditengah keragaman. kepemimpinan memiliki artikulasi yang masih tinggi dalam menghadapi multi perbedaan terutama pengembangan pendidikan Islam ditengah komunitas Agama dan Budaya Hindu Bali. Pola dan kebijakan pemimpin menjadi hal penting dalam menghadapi realitas tersebut.

Penelitian ini berupaya untuk menemukan pola kepemimpinan, model kebijakan dan implikasi kebijakan Kiai multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Analisis data dengan model Interaktif Miles dan Huberman: dengan langkah-langkah; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pengecekan keabsahan data menggunakan Teknik triangulasi sumber dan metode, pengecekan anggota dan diskusi dengan teman sejawat.

Hasil penelitian ini adalah: (1) Pola kepemimpinan Kiai Multikultural menggunakan pola kepemimpinan kontingensi yaitu perpaduan kepemimpinan paternalistik timur dan demokratis dengan gaya delegatif yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran, gaya komunikasi terbuka, penjaga dan pengontrol. (2) Model kebijakan Kiai Multikultural dengan gaya manajemen modern yang berpijak pada misi dakwah, lokal wisdom, menggunakan *Doble model* yaitu *Battom-up* dan model *top Down* atau *Double policy model* yang berkaitan dengan kebijakan adat, pengembangan kurikulum, kebijakan pengembangan SDM Pesantren serta kebijakan hari besar Agama. (3) Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali adalah tumbuhnya sikap toleransi, rasa keadilan terhadap-hak-hak bawahan, kemerdekaan ritual ibadah dan ekspresi Budaya, terbangunnya rasa kekeluargaan, terciptanya hubungan harmonis dilembaga pendidikan serta terbentuknya pusat dakwah yang plural dan humanis di pesantren.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa formulasi temuan formal pada disertasi ini adalah “ Pengembangan Pendidikan Islam dengan menggunakan pola *Contingency Leadership Model* dan *Double Policy Model* berbasis Multikultural di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali”.

## ABSTRACT

**Supriadi**, 2020. Leadership of Multicultural Kiai in Development of Islamic Education in Bali Bina Insani Boarding School, Tabanan, Bali. Dissertation, Post Graduate Program of State Islamic Institute of Jember. Promotor: Prof Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA, Co. Promotor : Dr. H. Aminullah, M.Ag

Key Words: Leadership, Multicultural Kiai, Islamic Education

Type of leadership has different style when it is in the multicultural situation. Leadership has high still articulation in encountering multi-differences mainly in development of Islamic education in the middle of religious community and Hinduism culture in Bali. Type and policy of a leader becomes important thing in facing the reality.

This study seeks to find type of leadership, policy model, and the implication of multicultural Kiai's policy in the development of Islamic education (A case study in Bali Bina Insani Islamic Boarding School, Tabanan, Bali).

This research used a qualitative approach, in the type of case study. The data was collected by using deeply interview method, and participants observation and documentation. The data was analyzed by applying model of Interactive Miles dan Huberman with the procedures: data reduction, data presentation, and drawing conclusion/verification. The checking to the legality of data used source and method triangulation technique, the checking of members, and discussion with friends alike.

The finding of the research are: (1) The type of leadership of multicultural Kiai used contingency type leadership. It is namely a combination of eastern paternalistic leadership and democratic leadership with delegated style that has characteristics: guiding, protecting, educating, inclusive, tolerant, open communication style, keeping, and controlling, (2) Policy model of multicultural Kiai with modern management style which was based on the Islamic message delivery mission, and local wisdom and used *Doble model* namely, it is namely *Battom-up* and *top Down* model or *Double policy model* that related with custom policy, curriculum development, development policy of boarding School human resources, and policy of celebration of religious holy days. (3) The implications of the Multicultural Kiai Policy in the development of Islamic education at the Bali Bina Insani Tabanan Bali Islamic Boarding School are the growth of tolerance, a sense of justice for the rights of subordinates, freedom of worship rituals and cultural expressions, a sense of kinship, the creation of a harmonious relationship in educational institutions and the establishment of a da'wah center. plural and humanist in in boarding school.

Based on the result of the study, it was concluded that the formulation of formal finding in this dissertation is "The Development of Islamic Education by using type of *Contigency Leadership Model* and *Double Policy Model* on the bases of the Multicultural in Bali Bina Insani Boarding School, Tabanan Bali"

## ملخص البحث

يوفريادي

القيادة لمرشّح تعدد الثقافات في تنمية التربية الإسلامية بمعهد بالي بينا انساني الاسلامي في تبا نان - بالي, رسالة الدكتوراة , كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية بجمبر للعام الدراسي ٢٠٢٠ م, المشرف الأول الاستاذ الدكتور الحاج عبد الحليم سوباهار, الماجستير, المشرف الثاني : الدكتور الحاج أمين الله , الماجستير.

الكلمات الرئيسية : القيادة ؛ مرشح تعدد الثقافات؛ التربية الإسلامية.

النمط للقيادة لها احوال متعددة عندما تكون في مختلف المواقف. والقيادة لها لفظ عال في مواجهة تعدد المخلتفات خاصة في تنمية التربية الإسلامية في وسط المجتمع الديني و الثقافة الهندوكية البالية. نمط القائد و تحكمه تصير امورا هامة في مواجهة هذه الظروف الواقعية.

يحاول هذا البحث لتحصيل نمط القيادة و طراز التحكم و مضمون التحكم لمرشّح تعدد الثقافات في تنمية التربية الإسلامية ( دراسة حالية في معهد بالي بينا انساني الاسلامي في تبا نان - بالي).

استخدم هذا البحث بالمنهج الكيفي بالافاضة الى استعمال الدراسة الحالية. فالبيانات مجموعة باستخدام طريقة المقابلة المتعمقة و الملاحظة على المشاركة و التوثيق. واستخدم تحليل البيانات بالطريقة التفاعلية ليلز و هوبارمان على الخطوط و تخفيض البيانات و عرضها واستنتاجها أو استخلاصها. وأما تبين صحة البيانات فيستخدم الباحث بتثليث المصادر و الطرائق؛ وتبين الأعضاء و المناقشة مع أصدقاء الطلبة.

وأما نتائج البحث فأولها نمط القيادة لمرشّح تعدد الثقافات يستخدم بنمط التفرزة وهو مجموع بين القيادة المسؤولة الشرقية و القيادة الديمقراطية بالقوة الوفدية التي له خصائص رعائية و حامية و تحذيرية و تساحية و تحاطبية مفتوحة و حفظية و تفتيشية. وثانيها طراز التحكم لمرشّح تعدد الثقافات بنمط التفرزة الاداري العصري التي تقوم على بعثة الدعة و الحكمة المحلية و استخدام الطرازين و هما من الادنى الى الأعلى و من الأعلى الى الادنى؛ أو **double policy model** المتعلقة بالظروف العادية و تنمية المنهج الدراسي, و تحكم ترقية الطاقة البشرية المعهدية و تحكم حفلة الذكرى الإسلامية. ثالثها أن أثار سياسات المدير المتعدد الثقافات في تطوير التعليم الإسلامي في معهد بينا إنساني تبا نان بالي الإسلامي هي نمو التسامح, والشعور بالعدالة لحقوق المرؤوسين, وحرية طقوس العبادة والتعبيرات الثقافية, وإحساس القرابة , و تعزيز العلاقات المتناسقة في المؤسسة التعليمية وإنشاء مركز الدعوة الجمعي والإنساني في المعهد.

اعتمادا على نتائج ذلك البحث نستخلص على أن تشكيل القبال الرسمي في هذا البحث هو أن تنمية التربية الإسلامية باستخدام نمط **Contingency Model** و **Double Policy Model** المؤسسة على تعدد الثقافات في معهد بالي بينا انساني الاسلامي بتبا نان بالي.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINILITAS PENELITIAN</b> <b>SURAT PERNYATAAN REVISI DISERTASI SECARA ONLINE</b> <b>DAN OFLINE</b>	
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	19
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Manfaat Penelitian .....	20
E. Definisi Istilah .....	21
F. Sistematika Pembahasan .....	23
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>25</b>
<b>A. Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>25</b>
<b>B. Kajian Teori</b> .....	<b>44</b>
1. Kepemmpinan .....	44
2. Kepemimpinan Pendidikan .....	90

3. Kepemimpinan Pendidikan Islam .....	95
4. Kajian Teori Kebijakan .....	99
5. Kajian Teori Multikultural .....	108
6. Kajian Teori Pondok Pesantren.....	170
<b>C. Kerangka Konseptual Penelitian .....</b>	<b>180</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>204</b>
A. Jenis Dan Pendekatan Penelitian .....	204
B. Latar Penelitian .....	206
C. Kehadiran Peneliti .....	207
D. Data dan Sumber Data .....	208
E. Tehnik Pengumpulan Data .....	210
F. Tehnik Analisis Data .....	213
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	219
H. Tahap-tahap Penelitian .....	222
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....</b>	<b>224</b>
<b>A. Paparan Data .....</b>	<b>224</b>
1. Pola Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali .....	225
2. Model Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali .....	242
3. Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan.....	270
<b>B. Temuan Penelitian.....</b>	<b>280</b>
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>261</b>
A. Pola Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali .....	284

B. Model Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali .....	314
C. Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Kasus di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.....	337
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>362</b>
A. Simpulan .....	362
B. Implikasi Penelitian.....	363
C. Saran-saran.....	368
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>370</b>



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
<b>Tabel 2.1</b> Orisinalitas Penelitian .....	37
<b>Tabel 2.2</b> Posisi Penelitian .....	44
<b>Tabel 2.3</b> Perbedaan Pluralisme dengan Multikulturalisme .....	122
<b>Tabel 3.1</b> Data Pengamatan .....	210
<b>Tabel 3.2</b> Data wawancara .....	211
<b>Tabel 3.3</b> Data Dokumentasi .....	213
<b>Tabel 4.1</b> Temuan Penelitian .....	282





## DAFTARGAMBAR

	<b>Halaman</b>
<b>Gambar 2.1</b> Ilustrasi Kepemimpinan Demokratis .....	182
<b>Gambar 2.2</b> Teori Kebijakan William N. Dunn .....	200
<b>Gambar 2.3</b> Pengembangan Pendidikan Islam berbasis multiculturalisme	203
<b>Gambar 3.1</b> Analisis Data Penelitian.....	203
<b>Gambar 3.2</b> Desain Analisa data Kasus.....	207
<b>Gambar 5.1</b> Pola Kepemimpinan Kiai Multikultural .....	313
<b>Gambar 5.2</b> Model Kebijakan Kiai Multikultural .....	336
<b>Gambar 5.3</b> Implikasi Kebijakan Kiai multikultural .....	356
<b>Gambar 5.4</b> Temuan Formal Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.....	361



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1.</b> Permohonan Izin Penelitian .....	380
<b>Lampiran 2.</b> Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	381
<b>Lampiran 3.</b> Dokumentasi Penelitian .....	382
<b>Lampiran 4.</b> Transkrip Wawancara .....	387
<b>Lampiran 5.</b> Data Pesantren di Provinsi Bali .....	427
<b>Lampiran 6.</b> Biografi Penulis .....	429



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pendidikan di Indonesia baik pendidikan umum dan pendidikan Islam tidak pernah menemui titik akhir, hal ini dikarenakan pendidikan berjalan secara dinamis. Ada beberapa alasan pendidikan tidak pernah selesai didiskusikan karena *pertama*, setiap orang menginginkan pendidikan yang lebih baik buat diri dan keluarganya sementara mereka tidak tahu formulasi pendidikan yang terbaik itu, *kedua*, Tidak selamanya teori-teori pendidikan relevan dengan kebutuhan zaman, karena zaman selalu berubah-ubah, oleh karena itu, kajian tentang pendidikan di Indonesia ini sebagai tantangan dan dinamika tersendiri bagi lembaga pendidikan untu selalu membangun inovasinya, *ketiga*, cara pandang dalam memahami kehidupan cukup berpengaruh dalam memahami perkembangan pendidikan. hal ini akan berdampak pada perubahan cara pandang orang lain dalam melihat pendidikan yang sudah dianggap baik dan memuaskan pada era sebelumnya.<sup>1</sup>

Mayoritas Negara-negara Islam belum mempunyai kebijakan dan perencanaan yang memadai tentang pendidikan. Dalam banyak hal negara-negara tersebut lebih memprioritaskan pembangunan dibidang ekonomi dari pada bidang pendidikan.<sup>2</sup> Hal ini berbeda jauh dengan Negara-negara maju yang menjadikan sektor pendidikan sebagai episentrum dari pembangunan

---

<sup>1</sup>Lihat pendapat Muhaimin. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011). Hal: 160.

<sup>2</sup>Azyumardi Azra. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999). Hal: 17.

melebihi pembangunan disektor lainnya. Mereka menggapai jika pendidikan mengalami kegagalan justru akan menghambat pada pembangunan disektor lainnya, oleh karenanya pembangunan dibidang pendidikan menjadi prioritas utama Negara-negara maju.

Negara-negara maju memiliki tingkat kebudayaan yang tinggi, melalui pendidikannya mereka telah mampu menjadi manusia yang berkeadaban yang baik. Namun meski demikian masalah kemanusiaan dan lingkungan masih saja menghantui mereka misalnya angka bunuh diri, penembakan, narkoba dan kerusakan lingkungan. Sementara di negara-negara yang mayoritas Islam nilai-nilai keluhuran begitu dijunjung tinggi sehingga mereka lebih harmonis kehidupannya meski belakangan Negara-negara Islam dirundung konflik yang bekepanjangan karena salah satunya faktor intervensi politik Barat. Islam Agama yang memiliki konsepsi tentang pluralisme, dan multikulturalisme. Normatisme dan Sejarah kenabian telah menjadi bagian tarbiyah yang banyak mengajarkan tentang arti kebhennikaan..<sup>3</sup>

Diperlukan sumber daya yang kompetitif kedepan untuk membangun pendidikan yang berkeadaban. bagaimanapun pendidikan menjadi tolak ukur bagi hidup dan kehidupan manusia. kunci ini harus direbut untuk mengantarkan individu maupun masyarakat menjadi manusia yang utuh dan sempurna.<sup>4</sup> Termasuk dalam pengembangan pendidikan Islam yang dapat menjawab tantangan hidup manusia dalam berinteraksi sosial yang harmonis dan saling menghargai kebhennikaan.

---

<sup>3</sup> Ali Maksum. *Pluralisme dan Multikulturalisme Paradigma Baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2011). Hal: 75.

<sup>4</sup> A. Malik Fadjar. *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999). Hal: 35.

Efek pendidikan memungkinkan jati diri bertransformasi kearah yang lebih baik. Transformasi ini berangsur-angsur dari pribadi, kelompok sampai pada komunitas yang paling besar. pendidikan yang baik menjadi instrumen dalam membebaskan seseorang dari berbagai belenggu baik materi, kebobodohan dan penjajahan. Pendidikan telah memposisikan diri seseorang pada dua peran penting yaitu, pertama peran sebagai subjek dan peran sebagai objek. Peran manusia subjek pendidikan merupakan peran seorang individu dengan memiliki misi mulia untuk mengantarkan visi penting pendidikan. Sedangkan sebagai objek, mereka akan menjadi sasaran pendidikan.

Konsep tarbiyatul Islam ialah adalah salah satu aspek yang mempunyai peranan strategis dalam memajukan dan mengembangkan pendidikan di Indonesia khususnya dalam membentuk pribadi yang berkarakter religius dan bermoral. Di beberapa daerah di Indonesia, ada beberapa daerah yang memiliki lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam lebih banyak dari pada pendidikan umum. Secara tujuannya, pendidikan Islam bertujuan menanamkan dan menumbuhkan nilai-nilai keIslam andan mencerdaskan generasi bangsa untuk menjadi generasi yang berilmu dan bermoral. Orientasi pengembangan pendidikan Islam seyogyanya diarahkan pada perbaikan perilaku individu sebagai peserta didik dan pembentukan mental yang

teraktualisasi melalui perilaku baik kepada individu dan sosial sebagai interaksi hubungan manusiawi dengan orang lain secara teorik dan praktis<sup>5</sup>

Dewasa ini, pendidikan Islam oleh sebagian orang di pandang kurang berhasil dan bahkan ada yang mengatakan pendidikan Islam telah gagal dalam membentuk cara pandang (cara berpikir), perilaku dan sikap mental keberagamaan, moral etika dalam berbangsa dan bernegara. Hal ini sebagai diungkapkan oleh Muhaimin bahwa pendidikan satu-satunya benteng jati diri Bangsa Indonesia yang perlahan-lahan mulai kehilangan daya kendalinya hal ini disebabkan beberapa hal antara lain: (a) pudarnya budaya sikap jujur dan kurangnya rasa menghormati kepada orang tua dan guru; (b) tingginya perilaku premanisme yang mengarah pada kekerasan fisik atau perkelahian di kalangan anak muda; (c) maraknya penggunaan obat terlarang seperti pil ekstasi, sabu-sabu dan narkotika serta minuman keras telah menjadi kebiasaan kurang baik di kalangan pelajar kita; (d) menurunnya semangat generasi muda kita untuk giat belajar, rendahnya etos kerja dan kedisiplinan dalam kehidupan sehari-hari; (e) merebahnya paham materialistis dan hidonisme telah memperburuk kalangan generasi muda sebagai generasi emas bangsa Indonesia; (f) mengguritanya budaya pergaulan bebas di kalangan remaja akibat dari merabahnya paham kebebasan dalam kehidupan sosial yang ditafsirkan secara salah kaprah oleh sebagian kalangan anak muda sehingga terjerumus kepada

---

<sup>5</sup> Zakiah Daradjat. *Pendidikan Islam dalam keluarga dan sekolah*. (Jakarta: Ruhama. 1996), Hal. 25.

pergaulan bebas, seperti hubungan bebas tanpa ikatan dan hubungan sejenis yang menjadi trend baru budaya hidup di Indonesia.<sup>6</sup>

Samsul Nizar menyebutkan Saat ini pendidikan Agama Islam lebih terfokus pada belajar agama dari pada sikap dan perilaku beragama. Jangan heran jika dinegeri ini orang dengan mudah paham dan mampu berargumentasi dengan ajaran agama tetapi perilakunya banyak yang menyimpang dari pesan-pesan agama dalam setia aktivitas hidupnya.<sup>7</sup> Amin Abdullah seperti dikutip Muhaimin, mengatakan bahwa Pendidikan agama terlalu teoritis-kognitif akibatnya belum mampu menjelma menjadi tindakan afektif peserta didik, oleh karenanya pendidikan agama yang teoritis ini perlu diinternalisasikan pada peserta didik dengan berbagai metode, berbagai media dan lingkungan yang konstruktif.<sup>8</sup>

Pendidikan Islam bermakna sistem pendidikan yang mengandung nilai-nilai Islam dengan pendidikan mempinyai elemen-elemen secara holistik *mensupport* terwujudnya performa umat Islam yang ideal sebagai disebut di dalam al-Qur'an sebagai *ulul al-bab*. Pendidikan Islam sebagai sebuah sistem pendidikan dimana paradigma, konsep dan teori-teorinya dirumuskan berdasarkan Al-Qur'an dan Hadis yang didukung oleh beberapa hasil penelitian yang dilakukan terhadap ayat-ayat kauniah, atau sebaliknya.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Lihat dalam Muhaimin. *Paradigma Pendidikan Islam; Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008). Hal: 88.

<sup>7</sup> Samsul Nizar dan Muhammad Syaifudin. *Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2010). Hal: 240.

<sup>8</sup> Lihat dalam Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012). Hal: 23-24.

<sup>9</sup> Muhaimin, *Pemikiran....*, h. 163

Selain hal tersebut, pendidikan Islam seyogyanya berorientasi dan berwawasan multikultural yang dapat ditawarkan untuk membendung gerakan intoleran, eksklusif dan tektualis. Hal seperti ini dibutuhkan paradigma baru menghadapi perubahan dan kehidupan masyarakat yang cukup kompleks. Oleh karenanya pendidikan Islam tidak hanya bermuatan belajar mengetahui, belajar untuk berbuat apa, belajar untuk menjadi apa, tapi lebih dari sekedar itu belajar untuk menjadi bagian yang lain.<sup>10</sup>

Salah satu formula pendidikan Islam di Indonesia adalah pondok pesantren, dimana pesantren ini sebagai pendidikan Islam paling awal di Indonesia yang bercirikan budaya nusantara. Menurut para pakar pesantren, kajian tentang pesantren merupakan kajian yang sangat menarik untuk diteliti dan dikaji, karena pesantren mampu menghasilkan dan menciptakan generasi-generasi yang mampu menghadapi perubahan dan perkembangan zaman. Pondok pesantren adalah pendidikan khas bangsa Indonesia yang memiliki multi peran dalam membangun peradaban Bangsa. Berabad lamanya pesantren menjadi garda terdepan dalam mengantarkan Indonesia menjadi Negara dengan penduduk Islam terbesar Dunia dengan tingkat kehudupan yang cukup Islami. Pesantren hadir ditengah masyarakat dengan wajah gandanya, baik sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah, lembaga sosial bahkan lembaga yang mengusung perekonomian masyarakat kecil. Pesantren sebagai lembaga pendidikan khas nusantara mempunyai kelebihan dan keunikan berbeda dengan model pendidikan formal lainnya. Di Indonesia pesantren

---

<sup>10</sup>Kasinyo Harto. *Membangun Pola Pembelajaran Pendidikan Agama Yang Berwawasan Multikultural*, Conciencia, Vol. 1 No. 2 (2007), 25.



adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang tetap eksis, bahkan perkembangannya juga mengikuti kebutuhan zaman dan pangsa pasar, dimana pesantren memiliki misi *li tafaqquh fi al-din* serta memiliki fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat.<sup>11</sup>

Proses pendidikan agama di pondok pesantren diorientasikan sepenuhnya dalam segala aspek kehidupan masyarakat, sehingga para kiai tidak hanya menggembleng santri dari segi kognitifnya saja, akan tetapi juga mendidik moral dan spiritualnya.<sup>12</sup>

Menurut Abdurrahman Wahid, pesantren sebagai sub kultur. Penyebutan ini tidak terlepas dari tiga hal penting yang membentuk pesantren. (1) pola kepemimpinan pondok pesantren dengan asas kemandirian atau tidak terkungkung oleh negara. (2) kitab-kitab rujukan umum ulama salaf yang sudah ada sejak berabad-abad. (3) sistem nilai tata kehidupan di pesantren merupakan bagian dari sistem lokal masyarakat.<sup>13</sup>

Manifesto pendidikan Islam pondok pesantren sangat beragam di Indonesia; mulai dari pesantren dengan lembaga pendidikan formal, non-formal, serta informal. Dalam konteks model pendidikan formal di pesantren, ditemukan dua model pendidikan; seperti model madrasah dan sekolah yang ada sekarang ini.<sup>14</sup> Dalam perkembangannya, pondok pesantren

<sup>11</sup>Hal ini Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Pasal 4

<sup>12</sup>Lihat M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo. *Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003). Hal: 2.

<sup>13</sup> Sebagaimana pemikiran Abdurrahman Wahid, *Pondok Pesantren Masa Depan*, dalam Marzuki Wahid (ed.), *Pesantren Masa Depan*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1994), 13-14 yang dikutip oleh Masdar Hilmy, *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah*, (Surabaya: Pustaka Idea, 2013), Hal. 162-163.

<sup>14</sup>Lihat karya Masdar Hilmy. *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah*, (Surabaya: Pustaka Idea, 2013). Hal: 114.

mampu menyesuaikan performa dirinya dengan kebutuhan zaman. mulai dari sitem pendidikan, model pembelajaran kitab dan kepemimpinan pondok pesantren.

Pesantren sebagai sebuah organisasi memiliki rangkian sistem tertentu untuk mewujudkan visi dan misinya terutama mengembangkan pendidikan Islam dalam hal ini pengembangan itu diamanahkan pada seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah ilmu dan seni dalam mempengaruhi, membuat kebijakan dan aktivitas manajerial lainnya dalam kegiatan kelompok manusia di lembaga organisasi dan dibantu dengan sumber daya ekonomi dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.<sup>15</sup>

Kiai sebagai sebagai figur sentral dalam kepemimpinan pondok pesantren dapat dikatakan sebagai seorang manajer yang pemimpin dan mengatur atau mengurus lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan dari awal, sedangkan leader dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan berfungsi sebagai pemimpin yang mempunyai keahlian dalam memimpin dan mengorganisir kenerja bagi bawahannya untuk menjalankan tugasnya seperti pondok pesantren untuk mencapai tujuan dalam lembaga pendidikan.<sup>16</sup> Jiwa kepemimpinan yang ideal dalam menjalankan tugas dan fungsinya memberikan efek positif bagi sirkulasi pengelolaan pondok pesantren mulai tahap perumusan dan perancangan program, dilaksanakan,

---

<sup>15</sup>Lihat Hasibuan Malayu. *Kepemimpinan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007). Hal:

<sup>16</sup> MARIHOT MANULLANG. *Kepemimpinan Personalia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006). Hal: 3.

dievaluasi dan diawasi oleh seluruh anggota organisasi dengan memanfaatkan sumber daya personalia organisasi untuk mencapai tujuan bersama.<sup>17</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di organisasi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang diinginkan. Pemimpin memanfaatkan potensi-potensi personalia yang kapabel untuk bersama menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien lebih-lebih organisasi yang berada dilingkungan multikultur. Jelas kapasitas kepemimpinan akan teruji disini, hal ini sebagaimana Pesantren Bali Bina Insani yang berada ditengah-tengah agama dan Budaya Hindu Tabanan Bali. Namun dengan gaya kepemimpinan yang cukup mempuni, organisasi pesantren Bali Bina Insani menjadi Magnet semua lapisan Masyarakat baik dari Muslim sendiri maupun umat Hindu. Pesona kepemimpinan Bali Bina Insani merubah citra Islam yang ekstrim menjadi Islam yang *Cool*, banyak memberi telaga kepemanfaatan bagi umat. Umat Hindu sekitar pesantren merasa nyaman dan aman dengan adanya pesantren yang menjadi tumpuan Masyarakat baik pendidikan maupun pengelolaan perekonomiannya.

Sepanjang sejarah perkembangan masyarakat Bali sejak dahulu telah menyuguhkan bukti-bukti multikulturalisme dalam kehidupan sosial masyarakat Bali, sangat mengherankan dan mengejutkan dalam waktu yang lama, para akademisi dan antropolog, jika mengabaikan keberadaan Islam di Bali, baik pada masa pra kolonial dan masa kolonial. Dimana pada saat masa

---

<sup>17</sup>Yahya Harahap. *Hukum Acara Perdata tentang Gugatan, Persidangan, Penyitaan, Pembuktian dan Putusan Pengadilan*. Cet. 4. (Jakarta : Sinar Grafika. 2006). Hal: 11.

penjajahan, pemerintah kolonial Belanda telah memberikan perhatian penuh terhadap penduduk Bali. Pemerintah kolonial Belanda mendokumentasikan penuh data catatan seluruh migrasi yang ada, misalnya migrasi orang Sasak dari pulau Lombok yang dikirim ke Bali. Kurangnya perhatian para akademisi dan peneliti terhadap eksistensi Islam di Bali, bahkan pada saat meningkatnya pertumbuhan pariwisata, arus kedatangan penduduk yang beragama Islam datang meningkat secara bertahap dalam rangka mencari kerja, bisnis dan berwisata.<sup>18</sup>

Dalam sejarah masa kerajaan, sebagian besar pemukiman Muslim merupakan pemberian dari Raja atas jasa dan bantuan besar warga Muslim yang telah membantu kerajaan dalam melawan penjajah. Contoh, keberadaan perkampungan Muslim di Pegayaman, kabupaten Buleleng ini merupakan tempat yang diberikan oleh Raja Panji Sakti bagi laskar Muslim yang telah membantu kerajaan Buleleng dalam peperangan memperebutkan Blambangan.

Dalam bidang pertanian khususnya di lembaga subak, komunitas Muslim lokal yang ikut bergabung dalam pembagian air untuk sawah dengan membayar iuran sebagai anggota subak, sementara di bidang ritual dibebaskan dari pembayaran itu. Seperti halnya di desa Banyubiru Jembrana, orang-orang Islam telah lama menjadi anggota perkumpulan subak dan ikut serta menjadi pengurusnya.<sup>19</sup> Dalam perkembangan selanjutnya, kelompok minoritas Islam n

<sup>18</sup> Hauser-Schäublin, Brigitta. 2004. *Bali Aga and Islam: Ethnicity, Ritual Practice, and "Old-Balinese"* as an Anthropological Construct, Indonesia, Vol. 77. Hal.55

<sup>19</sup> Makalah yang disampaikan oleh Indriana Kartini tentang Dinamika Kehidupan Minoritas Muslim Di Bali: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia EDISI XXXVII / NO.2 / 2011. Hal. 115

dibebaskan dari iuran dalam rangka kepentingan ritual pura, dan upacara yang dilakukan menurut keyakinan masing-masing kelompok.

Budaya masyarakat Bali menjadi spirit yang kuat dalam melahirkan pesantren-pesantren di Bali termasuk lembaga pendidikan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Berdasarkan sejarah kelahirannya lembaga pendidikan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali berdiri tanggal 27 Bulan Oktober Tahun 1991 dengan status dibawah yayasan La Royba yang diresmikan oleh oleh Ketua MUI Bali.<sup>20</sup> Berdirinya pesantren Bali Bina Insani diawali oleh kegelisahan umat akan pendidikan dan pengasuhan khususnya pengasuhan anak yatim. Selain kebutuhan itu berdirinya pesantren tidak lain untuk menjadi benteng bagi penetrasi budaya luar (asing) yang datang dan masuk dengan motif imprealisasi masyarakat Bali.

Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali dalam dinamikanya selalu menorehkan ceritadengan penuh inspiratif, unik dan menarik. Sebagaimana diungkapkan oleh Drs. H. Ketut Imaduddin Djamal, SH, MM selaku pengasuh Ma'had mendorong para guru, ustad dan karyawan di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali untuk secara istiqomahdalam bekerja dengan penuh antusias dengan penuh keikhlasan. Kiai Ketut Djamal selain sebagai pengasuh pesantren juga sebagai Kepala Kantor Pengadilan Negeri di Denpasar, dia tidak pernah berhenti mendorong para bawahannya untuk bekerja keras. Bukti sejarah yang telah dituliskan oleh Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali ini, di antaranya ialah: adanya perekrutan guru Hindu untuk mengajar di

---

<sup>20</sup> Wawancara. Tanggal 03 Oktober 2016

pesantren semenjak perjuangan awal merintis lembaga pendidikan Pesantren dan pendidikan formal di pesantren ini, di antaranya guru yang beragama Hindu aktif mengajar di lembaga pendidikan formal adalah Bapak I Nyoman Nesor asal Desa Timpag dan I Made Dusak yang sejak awal berdirinya lembaga pendidikan formal sudah lama mengajar dan mengabdikan. Sikap toleransi atau *menyama braya* dilakukan semenjak awal perjuangan merintis lembaga pendidikan formal tahun 1997. Asal publik tahu bahwa mengurus ijin pendirian rumah ibadah khususnya bagi non agama Hindu cukup sulit apalagi berdirinya pondok pesantren. Namun justru pesantren Bali Bina Insani ini salah satu inisiator berdirinya dari orang-orang Hindu Bali. Namun siapa menduga jika berdirinya pesantren Bali Bina Insani justru diprakarsai oleh tokoh-tokoh Hindu.

Pondok pesantren Bali Bina Insani sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan roda organisasinya telah mengembangkan pendidikan Islam multikultural, dimana guru di pondok pesantren ini tidak hanya berlatar belakang beragama Islam tetapi dari berlatar belakang agama Hindu juga ikut berpartisipasi dalam pengelolaan pendidikan didalamnya. Namun Pengasuh pesantren memberi toleransi pada guru-guru yang beragama Hindu untuk berbusana sesuai dengan jati dirinya dengan syarat tetap dalam koridor kepantasan. Kebijakan ini dilakukan oleh Kiai Ketut Djamil sebagai langkah menghargai perbedaan agama, keyakinan dan budaya dari para guru yang berbeda-beda. Sikap toleransi dan saling menghargai ditunjukkan oleh para guru dengan saling menghadiri acara syukuran yang diadakan oleh guru

Hindu, dimana para guru muslim menghadiri acara undangan tersebut. Sikap toleran ini di sambut balasan baik oleh guru-guru hindu untuk menghadiri perayaan-perayaan hari besar Islam yang diselenggarakan oleh pesantren. Pesantren juga memberi dispensasi bagi guru yang beragama hindu untuk meliburkan diri ketika jam sekolah bertepatan dengan perayaan agama Hindu, seperti galungan dan perayaan lainnya.<sup>21</sup>

Urgensi inilah yang menjadikan Bali Bina Insani sebagai pesantren yang memberikan keteladan edukatif serta multikulturalism karena pesantren ini keberadaannya ditengah-tengah perkampungan masyarakat secara mayoritas beragama Hindu.

Farida Hanum dan Setya Raharja<sup>22</sup> mengatakan bahwa multikultura adalah masyarakat yang menjunjung dan menghargai pluralitas baik perbedaan agama, perbedaan keyakinan, budaya bahkan perbedaan status sosialnya. Ini menjadi cermin dari para guru-guru dan peserta didik di pesantren Bali Bina Insani dalam aktivitas kesehariannya. sikap menghargai perbedaan keyakinan dan pengamalan ajaran agama yang berbeda walupun hidup dalam satu komunitas pekerjaan namun asas kekeluargaan terasi seperti tanpa adanya perbedaan yang sangat tajam.

Tuhan menghendaki kebhennikaan sebagai keniscayaan ciptaan, berbalas dari itu tuhanpun menghendaki perdamaian. Dengan perbedaan dan perdamaian itu dinamika kehidupan berjalan pada sumbunya. Jadi perbedaan

---

<sup>21</sup>Wawancara dengan kiai Ketut Djamal selaku Pengasuh pondok pesantren Bali Binan Insani Tabanan Bali Tanggal 03 Oktober 2016.

<sup>22</sup>Lihat pendapat Farida Hanum dan Setya Raharja. 2011. *Pengembangan Model Pembelajaran Pendidikan Multikultural Menggunakan Modul sebagai Suplemen Pelajaran IPS di Sekolah Dasar*. Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan. No.2. Hal: 116.

bukan penghalang kemajuan, justru karena perbedaanlah kehidupan ini berjalan secara dinamis. Untuk itu penyadaran akan hakekat ini perlu ditransformasikan melalui pendidikan khususnya pendidikan yang berwawasan multikultural.

Pengembangan pendidikan Islam multikultural di lembaga pesantren Bali Bina Insani ini di arahkan dan dikembangkan oleh kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren bertujuan untuk meningkatkan kesadaran tentang keragaman kebudayaan keragaman budaya akan mengubur sikap dikotomis masyarakat muslim dan Hindu Bali. Sepertinya pengembangan Pesantren Bali Bina Insani dengan model pengembangan pendidikan multikultural dibangun adalah pendidikan yang mendorong peserta didiknya untuk tidak membatasi komunikasi lintas kebudayaan dan keagamaan. Semakin kesadaran ini dihadirkan pada peserta didik maka mereka akan semakin cerdas dan mampu menempatkan dirinya selaku mahluk yang diciptakan tuhan penuh dengan berpasang-pasangan termasuk adanya pluralitas kebudayaan. Jadi peserta didik selalu mengapresiasi bukan mendekotomi setiap kebudayaan-kebudayaan baru yang dijumpainya.<sup>23</sup>

Masyarakat multikultural memerlukan penguatan dan ikatan yang kuat. Salah satu ikatan itu adalah sosial capital yang terbangunnya *trust* antara satu individu dengan individu lainnya. Modal sosial menjadi norma bersama yang mengatur kebaikan-kebaikan bersama. Seluruh lapisan masyarakat akan

---

<sup>23</sup>Lihat Gwendolyn C. Baker, dalam “ *Planing and Organizing for Multicultural Instruction* (California: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), hal,25-26.



menjadi harmoni tatkala mereka diingat oleh ikatan kebersamaan melalui modal sosial yang dianut bersama.

Pendidikan Multikultural mendapat ruang yang luas untuk semakin kokoh menjadi medium dalam menjaga selagus melestarikan kaidah sosial yang diusung bersama seluruh elemen masyarakat yang ada. Dengan demikian, Pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural di pesantren urgen menanamkan rasa *trust* dan saling menghargai, menghormati antar umat beragama, baik dalam kebudayaan dan etnik. Oleh karena itu, modal utama dalam kehidupan sosial kemasyarakatan sebagai modal utama adalah rasa kebersamaan, harmonisasi, mobilitas ide dan pikiran, *trust* dan saling membantu untuk mencapai kemajuan dan kemakmuran bersama.<sup>24</sup>

Musa Asy'arie berpendapat multikultural adalah kebijaksanaan untuk meneropong kebhenekaan budaya sebagai realitas asasi dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>25</sup> Realitas keanekaragaman budaya, agama, suku dan keyakinan masyarakat di Bali sebagai kearifan daerah Bali yang muncul seperti yang ada di pondok pesantren Bali Bina Insani. Jika masing-masing orang secara terbuka dapat menjalin kehidupan universal dalam bingkai keragaman sebagai keniscayaan hidup yang harus diterima kehadirannya dalam kehidupan individu yang multidimensi maupun dalam kehidupan masyarakat kompleksitasnya tinggi. Dengan demikian, munculnya kesadaran kolektif masyarakat akan perbedaan tidak bisa ditolak dan dihindari.

---

<sup>24</sup>Mukhibat. *Rekonstruksi Spirit Harmoni Berbasis Masjid*, (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Kemenag RI, 2014). Hal: 34.

<sup>25</sup>Choirul Mahfud. *Pendidikan Multikultura*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008). Hal: 103.

Menurut hakekatnya Plural dan multikultural merupakan peneguhan terhadap sikap terbuka dalam memahami realitas keragaman. Pluralisme adalah keniscayaan wajib diterima kehadirannya, karenanya setiap masing-masing kehidupan majmuk akan tumbuh dan berkembang dengan berbagai tipologi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, karena itu penyeragaman merupakan hal yang bertolak belakang dengan hakekat keberagaman, namun masing-masing elemen masyarakat dalam pluralitasnya tidak dapat secara eksklusif mengisolasi diri dari duani luarnya, karena eksistensinya berkaitan dengan eksistensi yang lain, sehingga perlu adanya kesiapan sikap saling toleran terhadap kebhennikaan.<sup>26</sup>

H.A.R Tilaar menyebut tentang nilai-nilai multikulturalisme dalam masyarakat setidaknya memiliki ciri antara lain: yaitu belajar hidup dalam kebhinnekaan agama, budaya dan keyakinan, membangun *mutual trust* dalam kehidupan sehari-hari, *mutual understanding*, *mutual respect*, *open mindet*, selalu memberikan apresiasi, penanganan konflik dan rekonsiliasi konflik terhadap setiap bentuk kekerasan.<sup>27</sup> Sedangkan untuk memahami nilai-nilai multikulturalisme secara menyeluruh terdapat empat nilai inti, yaitu: (a) penghargaan setinggi-tingginya terhadap adanya kenyataan perbedaan budaya dalam kehidupan. (b) pengakuan terhadap harkat dan martabat kemanusiaan dan hak asasi manusia (HAM). (c) pengembangan akuntabilitas masyarakat secara luas. (d) pengembangan rasa dan sikap tanggung jawab kemanusiaan .

---

<sup>26</sup>Bhikhu Parekh. *Rethinking Multikulturalism, Keberagaman Budaya dan Teori Politik* (Yogyakarta: Kanisius, 2008). Hal: 299.

<sup>27</sup>H.A.R. Tilaar. *Multikulturalisme: Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*. (Jakarta: PT Grasindo, 2004). Hal: 82.

Konsep pendidikan berbasis multikultural pada hakekatnya sebagai proses mengembangkan fitrah manusia atas kehidupan pluralitasnya. Pendidikan ini dikembangkan sebagai konsekuensi dari beranekaragam kebudayaan, etnis, dan aliran kepercayaan. Dengan demikian, gagasan pendidikan multikultural memberi penghargaan sepenuhnya terhadap sisi kemanusiaan. Karena itu, pendidikan multikultural merupakan pendidikan *core value* kemanusiaan dalam mewujudkan kedamaian, kemerdekaan hak manusia dan kebersamaan, dengan membukapandangan cakrawala yang semakin luas melintasi batas-batas geografis, sosiologis, antropologis bahkan teologis, sehingga manusia mampu melihat sisi “kemanusiaan” sebagai sebuah keutuhan keluarga yang memiliki perbedaan masing-masing dan banyak pula memiliki persamaannya.<sup>28</sup>

Gagasan pendidikan multikultural dapat diwujudkan dengan memperhatikan *unity in diversity* dalam pendidikan, dibarengi sikap untuk tidak saja mengandaikan mekanisme berfikir terhadap agama yang tidak ditafsir tunggal kebenarannya atau menanamkan kesadaran diri bahwa keragaman adalah sunnatullah. Hal seperti ini perlu dibangun sebuah *mind set* kesadaran akan moral dan kebajikan yang lahir dari doktrin agama-agama. Tentu, penanaman konsep dengan pandangan seperti ini tidak akan mempengaruhi kemurnian agama-agama yang sudah diyakini kebenarannya oleh para peserta didik di lembaga pendidikan.<sup>29</sup>

Pengelolaan Pondok Pesantren Bali Bina Insani sebagai basis Pendidikan Islam dikelola bersama umat Hindu, hal ini sudah berlangsung

<sup>28</sup> Ainurrafiq Dawam. *Emoh Sekolah* (Yogyakarta: Inspeal ahisma Karya Press, 2003). Hal: 100.

<sup>29</sup> Lihat Syamsul Maarif dalam “*Pendidikan Pluralisme di Indonesia*, (Yogyakarta: Logung Pustaka, 2005). Hal: 95.

lama. Top *leader* mampu menjembatani perbedaan agama dan kultur dalam pengelolaan pendidikan Islam Bali. Hal ini menjadi warna tersendiri bagi dinamika pendidikan Islam di Bali sebagai bentuk kemajuan yang cukup berarti pentingnya pendidikan multikultural dalam Pendidikan Islam Bali, karena Islam Bali adalah Minoritas sehingga banyak kebijakan-kebijakan pemerintah Bali yang kurang pro terhadap perkembangan Pendidikan Islam Bali, misalnya pendirian rumah Ibadah yang terkendala oleh Perda Bali.

Realitas pengelolaan pendidikan yang berbasis pada multikultural tersebut menguatkan pendidikan Islam sebagai pembawa rahmat bagi semua masyarakat tanpa bias ideologis maupun teologis. Hal ini menjadi prestasi bagi Pondok Pesantren Bali Bina Insani dalam mengembangkan pendidikan Islam dengan berlandaskan kebijakan kiai berbasis multikultural dengan bersama-sama melibatkan semua elemen bertanggungjawab atas peradaban dan keberlangsungan hidup manusia dalam bingkai perbedaan agama, suku dan keyakinan. Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pondok pesantren kiai perlu kiranya mengembangkan sebuah birokrasi dalam pengambilan keputusan yang tepat dengan asas musyawarah bersama.

Ada beberapa alasan yang melatar belakangi peneliti melakukan penelitian di lembaga pendidikan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali yaitu: *pertama*, Sikap Toleransi pengasuh pondok pesantren dengan adanya perbedaan agama di kalangan Guru. *Kedua*, Menghargai plural dalam kehidupan masyarakat di Bali. *Ketiga*, Apresiasi terhadap minoritas guru yang beragama Hindu di lembaga pondok pesantren. *Keempat*, Masyarakat Muslim

dan Hindu saling bekerja sama di dalam lembaga pondok pesantren dalam rangka mengembangkan potensi santri yang ada di pesantren. Oleh karena itu, pondok pesantren Bali bina Insani layak mendapat perhatian serius untuk menjadi kajian yang bisa dimanfaatkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pendidikan pondok pesantren. Maka kajian penelitian ini membahasnya pada "Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali".

### **B. Fokus Penelitian**

Dari latar belakang penelitian ini, maka dapat peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana pola kepemimpinan kiai multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali ?
2. Bagaimana model kebijakan kiai multicultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali ?
3. Bagaimana Implikasi Kebijakan Kiai multicultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menemukan pola kepemimpinan kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

2. Untuk menemukan model kebijakan kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.
3. Untuk menemukan Implikasi Kebijakan Kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi bukan hanya dalam tataran teoritik, namun juga dapat memberikan kontribusi pada tataran praksis.

##### **1. Manfaat Secara Teoritis**

Sacara teoritik penelitian ini dapat mengembangkan dan menguatkan berbagai teori-teori baik teori kepemimpinan pendidikan khususnya kepemimpinan Kiai ditengah masyarakat plural.

Selain itu mengembangkan dan menguatkan konsep pengembangan pendidikan Islam dan teori kebijakan yang didasarkan pada multikulturalitas. Kajian ini akan menjadi Khazanah pesantren khususnya pesantren yang tumbuh berkembang ditengah komunitas budaya dan agama yang berbeda.

##### **2. Manfaat secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi:

- a. Para pengelola pondok pesantren untuk pengembangan pendidikan Islam kepemimpinan kiai berbasis Multikultural di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.
- b. Kebijakan multikultural menjadi pijakan dalam mengembangkan pendidikan Islam ditengah multikulturalisme. Setidaknya hasil penelitian ini menjadi parameter pesantren di Bali.
- c. Para guru dan tenaga kependidikan dalam mengelola lembaga pendidikan pondok pesantren ditengah keragaman yang ada.
- d. Penelitian ini sebagai bahan kajian pertimbangan bagi penelitian selanjutnya tentang pola kepemimpinan dan kebijakan pendidikan multikultural.

## **E. Definisi Istilah**

Untuk menghindari adanya kesalah pahaman penelitian dan kemungkinan munculnya salah dalam pengertian dan kurang jelas dalam memahami judul kata dalam penelitian ini, maka peneliti memandang perlu adanya penegasan judul dan dapat langsung mengena pada sasaran dari maksud penelitian ini. Adapun hal-hal yang perlu ditegaskan oleh peneliti dalam judul ini sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keahlian seseorang dalam menggerakkan dan mengendalikan seluruh potensi atau sumberdaya yang ada demi tercapainya tujuan bersama dalam sebuah organisasi. disini

masing-masing orang memiliki seni kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristiknya.

## **2. Kebijakan**

Kebijakan adalah tindakan yang diambil setelah melalui berbagai mekanisme dan pertimbangan dalam rangka mencapai sebuah tujuan dalam organisasi.

## **3. Multikultural**

Multikulturalisme adalah sebuah pemahaman yang timbul dari sebuah refleksi pemikiran dalam suatu kelompok masyarakat sosial. Sedangkan isu yang muncul dalam pandangan multikulturalisme adalah; tentang ras, suku, pertikaian kelas sosial, kesetaraan, ketidakberdayaan, perbedaan kulit, budaya dan kebahasaan. Munculnya isu ini merupakan sebuah refleksi dari sebuah kondisi masyarakat yang mengalami ketimpangan social dan ketidakberdayaan menghadapi penindasan.

Sedangkan gagasan multikultural merupakan terma dipakai untuk menjelaskan persepektif seseorang terhadap kehidupan, atau kebijakan sebuah system pemerintahan, kebiasaan masyarakat yang berorientasi pada penerimaan adanya perbedaan, dan berbagai macam budaya masyarakat majmuk yang ada dalam kehidupannya, baik menyangkut *value*, sistem kepercayaan, kebudayaan, tradisi, bahkan ideologi.

## **4. Pondok Pesantren**

Pesantren adalah lembaga pendidikan tertua di nusantara yang berlandaskan pada ajaran Islam dengan elemen pendidikan terdiri dari



asrama atau pondok, kiai sebagai figure sentral, masjid sebagai pusat kegiatan ibadah dan pengajian kitab kuning, dan pengajaran pendidikan agama dan kitab kuning di bawah bimbingan kiai langsung atau diwakili oleh ustad.

## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika penelitian dalam penulisan Disertasi pada Bab I meliputi: konteks penelitian, dilanjutkan fokus penelitian, kemudian tujuan penelitian, serta manfaat penelitian, dan penegasan definisi istilah dan sistematika pembahasan penelitian.

Bab II berisi tentang kajian teori penelitian terdiri dari: penelitian terdahulu, orisinalitas penelitian, posisi penelitian, kajian teori kepemimpinan, kajian teorikebijakan, kajian teori tentang multikultural, kajian teori tentang pondok pesantren dan *grand theory* penelitian.

Bab III metode penelitian, dimana pembahasannya meliputi: jenis dan pendekatan penelitian, kemudian lokasi penelitian, dilanjutkan pembahasannya tentang data dan sumber data penelitian, tehnik metode pengumpulan data, tehnik menganalisis data, keabsahan data serta tahapan-tahapan dalam penelitian.

Bab IV dalam penelitian ini pembahasannya meliputi: paparan data penelitian, analisis data penelitian dan temuan dalam penelitian. Paparan data, analisis data dan temuan penelitian terkait dengan data mengenai: pola kepemimpinan kiai, model kebijakan kiai dan Implikasi Kebijakan Kiai

berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di lembaga pendidikan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali

Bab V pembahasan temuan penelitian terdiri dari Pola kepemimpinan, Model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di lembaga pendidikan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Bab VI penutup meliputi Simpulan, Implikasi Penelitian baik implikasi teoritis maupun praktis dan Saran-saran, daftar pustaka serta lampiran-lampiran dukumentasi penelitian.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Studi pendahuluan memposisikan peneliti dalam memetakan hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti bertujuan untuk mengetahui aspek-aspek yang telah diungkap dan aspek yang belum diungkap oleh para peneliti sebelumnya. Maka diperlukan adanya kajian terhadap penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Selain itu, proses ini dilakukan peneliti bertujuan menghindari kesamaan dan pengulangan penelitian pada kasus yang sama. Adapun hasil penelusuran kajian pendahuluan sebagaimana di bawah ini:

1. Penelitian Haya tentang Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi konflik pesantren dengan masyarakat (*Studi multi situs pondok pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan*), Disertasi IAIN Jember Tahun 2019

Hasil temuan penelitian ini adalah kepemimpinan resolusi konflik yaitu tindakan koersif, strategi preventif dan resolusi konflik antara pesantren dan masyarakat. Unsur kepemimpinan resolusi konflik terdiri dari tindakan kuratif Kiai, strategi kiai preventif dan resolusi konflik. Aspek kepemimpinan resolusi konflik mencakup bimbingan kiai. Toleransi, agen perdamaian, pemberian akses, membangun Jaringan dan spritualitas.

Penelitian ini dengan penelitian saudara Haya memiliki kesamaan pada aspek tema tentang kepemimpinan dan tempat yaitu di Pondok

Pesantren Bali Bina Insani Tabanan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tema turunan yaitu tentang kepemimpinan pendidikan Islam Multikultural dengan pola kepemimpinan kiai, Model kebijakan kiai dan implikasi Kebijakan Kiai berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Yayasan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

2. Penelitian Abdulah Aly tentang *Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta Tahun 2006/2007*

Adapun hasil yaitu: (1) Pendidikan Islam multikultural dalam pengembangan kurikulum pesantren Assalaam didasarkan pada tiga hal, yakni; (a) visi dan misi, asal usul daerah santri, serta bakat, minat dan keahlian santri memuat nilai-nilai universal mengikat semua golongan, nilai-nilai itu diantaranya nilai perdamaian dan keragaman.(b) Perencanaan kurikulum kurikulum yaitu memuat nilai demokrasi. (c) Nilai multikultural terdapat didalam modul, terdapat di dalam lingkungan, metode dan evaluasi pembelajaran. (d) Nilai-nilai demokrasi terdapat pada proses kurikulum terutama oada aspek proses dan produk. (e) Kurikulum pesantren multikultural mencakup empat aspek, yakni; nilai kebhinnekaan, nilai perdamaian, nilai demokrasi, dan nilai keadilan, (2) perencanaan kurikulum multikultural ditentukan oleh proses dan produknya. Rencana pembelajaran yang memuat nilai pluralitas, nilai perdamaian, nilai demokratis dan nilai keadilan dalam Islam. (3) Kurikulum pesantren multikultural berbasis bahan ajar yang memuat banyak nilai didalamnya. (4) Evaluasi kurikulum

pesantren multikultural ditentukan oleh proses dan hasilnya. Dalam penelitian Abdulah Aly dari hasil analisis peneliti hasil penelitiannya secara keseluruhan belum mengkaji tentang pola, sikap, budaya dan metode pendidikan Islam inklusif multikultural.

Abdulah Aly dalam penelitiannya fokus pada perencanaan, implementasi, dan evaluasi kurikulum multikulturalisme di pondok pesantren modern Islam (PPMI) Assalaam. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti pembahasannya tentang inklusivime ajaran islam ajaran agama Islam dalam pendidikan multikultural.

3. Penelitian Kunawi Basyir tentang Harmoni Sosial Keagamaan Masyarakat Multikultural: Studi Tentang Konstruksi Sosial Kerukunan Umat Beragama Islam-Hindu Di Denpasar Bali.IAIN Sunan Ampel Surabaya Tahun 2013

Indonesia sebagai negara plural terbesar di Dunia selalu diwarnai oleh konflik dan kekerasan baik konflik yang bernada SARA maupun konflik kepentingan yang lainnya. Sebagai negara dengan tingkat keragaman yang tinggi Indonesia telah mengingatnya dengan dasar negara Bhinneka Tinggal ika, namun tidak lantas menghapus persoalan-persolan yang ada. Semua pihak turut bertanggungjawab dalam hal ini. Kekerasan muncul di beberapa daerah seperti Maluku, Kalimantan Selatan, Jawa Timur dan Jawa Barat.

Kajian ini berorientasi untuk menela'ah kembali beragama masyarakat multikultural di Indonesia, khususnya berkaitan dengan

hubungan harmonis antar umat beragama baik agama Islam dan umat Hindu di Denpasar Bali.

Adapun Hasil kajian ini: tradisi hidup antarumat beragama di Denpasar Bali, khususnya Islam dan Hindu, mempunyai karakter yang berbeda serta kekhasan yang unik bila dibandingkan dengan wilayah-wilayah lain dibelahan Indonesia yang konfliknya dipicu oleh kekerasan yang mengatasnamakan agama.

Masyarakat Denpasar Bali memiliki pola kerjasama yang ideal dalam membangun relasi sosial-keagamaan yang sudah turun temurun dibangun oleh leluhur kedua belah pihak tersebut. Kehidupan harmoni Denpasar dibangun atas Dialog teologis, ideologis dan sosio kultur yang cukup lama sehingga masyarakat Denpasar memiliki rasa *sense of belonging* antar satu dengan yang lainnya. Pemerintah daerah dan lembaga-lembaga sosial dan masyarakat bahu membahu dalam menjaga dan melindungi kultur Bali yang berlatarbelakang budaya agama Hindu dengan melestarikan budaya menyama Braya untuk mengaktualisasikan kehidupan religius dan harmoni serta mendorong peningkatan perekonomian Bali melalui industri pariwisata.

Hasil penelitian ini juga menggambarkan pola keberagaman yang terbuka. Mereka hidup berdampingan tanpa bias teologis, dan sikap terbuka yang cukup tinggi antara satu dengan yang lainnya. Keterbukaan itu terlihat dalam soal agama, sosial dan budaya, ekonomi, serta politik maupun bidang pendidikan. Melalui keterbukaan cara pandang masyarakat Muslim dan

Hindu di Denpasar dapat hidup berdampingan, tepo sliro antara pemeluk agama tanpa ada sintemen teologis.

4. Penelitian Hodaifah tentang Pendidikan Islam berbasis Moderatisme (Telaah Terhadap Kurikulum di Pondok Pesantren Nuris Jember) Tahun 2014

Hasil penelitian ini yaitu: *pertama*, konstruksi kurikulum pendidikan Islam di pesantren Nurul Islam Jember melalui konsep moderatisme seperti tawassuth, tasammu, tawazzun, i'tidal, persamaan dan nasionalisme. *Kedua*, penerapannya dilakukan pada pengajian kitab kuning, pembelajaran dilembaga formal dan non formal, dan kegiatan-kegiatan seperti seminar, workshop dan pelatihan.

*Ketiga*, implikasi dari penerapan pendidikan moderatisme ialah terhadap kerangka berpikir dan sikap santri yang moderat. *Keempat*, kendala-kendalanya adalah sulitnya memberikan pendidikan moderatisme kepada santri baru di pesantren dan kurang berkomunikasi dan berbaaur dengan aliran lain atau non Islam, serta pengamatan perilaku dan tindakan santri dalam persepektif teori perilaku sosial dan tindakan sosial. Sama-sama meneliti tentang multikultural namun penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan dan kebijakan yang lebih dikhususkan pada pengembangan pendidikan Islam. Jadi tema utama penelitian ini adalah kepemimpinan.

5. Penelitian Sulahah tentang Pendidikan Multikultural di Perguruan Tinggi (Studi Tentang Implementasi Pendidikan Multikultural di Universitas Yudharta Pasuruan (UYP), Tahun 2009.

Adapun hasil penelitian ini yaitu: (1) Implementasi pendidikan multikultural di lembaga pendidikan formal, dapat diinstruksikan dalam kurikulum mulai dari tingkat Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pendidikan dasar, pendidikan menengah bahkan pendidikan tinggi. (2) Aplikasi pendidikan multikultural dengan cara pandanganya dituntut untuk memiliki prinsip-prinsip esensial yaitu: (a) pluralistik, (b) Variasi penafsiran, (c) kurikulum menekankan kepada kebhinnekaan perspektif kultur, (4) menghilangkan *klise* tentang ras, kultur, dan agama dalam proses pendidikan.

Sama-sama meneliti tentang multikultural namun penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan dan kebijakan yang lebih dikhususkan pada pengembangan pendidikan multikultural di perguruan tinggi. Jadi tema utama penelitian ini adalah kepemimpinan.

6. Penelitian Anna Christina Abdullah Tentang Multicultural Education In Early Childhood: Issues And Challenges. Journal of International Cooperation in Education, CICE Hiroshima University, Tahun 2009

Penulis mengusulkan bahwa pendidikan multikultural dilakukan merupakan komponen penting dalam pendidikan anak usia dini. Kecenderungan saat ini di kependudukan di sebagian besar negara merupakan salah satu peningkatan heterogenitas yang menimbulkan



ketegangan rasial dan konflik budaya. Orang-orang perlu datang untuk berdamai dengan kenyataan bahwa kita perlu untuk hidup berdampingan secara harmonis, dan ini hanya bisa terjadi jika ada rasa hormat yang tulus dan penerimaan perbedaan.

Sikap dan sistem nilai dapat berubah hanya dengan pengetahuan dan pemahaman. Oleh karena itu pendidikan memainkan peran kunci dalam membawa tentang perubahan ini, dan waktu terbaik untuk memulai proses ini pendidikan adalah hak dari anak usia dini. Penelitian ini mengeksplorasi isu-isu dan tantangan dari melakukan hal itu. Sebagai penting karena itu adalah bahwa kita memulai jalan ini, kita harus menyadari kendala dan kesulitan yang terletak di depan kita untuk menghindari rintangan dan strategise upaya kami dalam cara yang paling optimal.

Sama-sama meneliti tentang multikultural namun penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan dan kebijakan yang lebih dikhususkan pada pengembangan pendidikan. Jadi tema utama penelitian ini adalah kepemimpinan.

7. Penelitian Sulthan Syahril tentang *Integrasi Islam & Multikulturalisme: Perspektif Normatif dan Historis*” *Jurnal Analisis*, Volume XIII, Nomor 2, Desember 2013

Hasil penelitian ini adalah tentang keragaman kutur, agama, suku, bahasa, etnis, sukudi Indonesia merupakan kekayaan yang harus dibanggakan, dan sering menimbulkan gesekan konflik vertikal dan

horizontal. Kondisi demikian memunculkan wacana multikulturalisme sebagai solusi alternative dalam penyelesaiannya.

Penulis menegaskan bahwa *pluralisme* sebagai basis *multikulturalisme* dalam pandangan Islam merupakan *sunnatullah* (ketentuan Allah) dan fakta yang tidak bisa hindari eksistensinya.

Konsep ajaran Islam tentang multikulturalisme melalui pendekatan *normatif* dan *historis* dengan merunut berbagai ayat Al-Qur'an dan Hadis berkaitan dengan multikulturalisme. Penulis menawarkan sebuah konsep integrasi ajaran Islam dan Multikulturalisme dalam mengeksplorasi dan menerapkan pesan dan nilai multikultural sesuai dengan ajaran Islam yaitu: toleransi, dialog atau musyawarah, saling tolong-menolong, ikatan silaturahmi dan persaudaraan.

Integrasi ajaran Islam dan faham Multikulturalisme secara konseptual dengan memadukan antara prinsip dasar pluralisme dan multikultural yang kemudian dikaitkan dengan ayat Al-Qur'an tentang multikulturalisme ditanamkan pada siswa berupa nilai *inklusif*, musyawarah mufakat, nilai *humanisme*, nilai toeransi, nilai keadilan dan demokrasi, nilai persamaan hak dan persaudaraan sebangsa, baik sangka (*khusnuddlon*), dan cinta Negara Indonesia.

Penelitian tersebut lebih pada pendidikan multikultural yang dikembangkan oleh lembaga pendidikan Islam sementara penelitian lebih dikhususkan pada model kepemimpinan dan kebijakan dalam mengembangkan pendidikan Islam ditengah komunitas Non Muslim.

8. Penelitian Muhamad Arif tentang Model Kerukunan Sosial Pada Masyarakat Multikultural Cina Benteng (Kajian Historis Dan Sosiologis) ”  
*Jurnal Sosio Didaktika:Vol1, No1, Mei 2014 UIN Syarif Hidayatullah*

Penelitian ini untuk menggambarkan perspektif *historis* dan *sosiologis* model harmoni sosial masyarakat multikultural Cina Benteng, Tangerang. Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Kohesi sosial masyarakat multikultural cina Benteng secara historis terbentuk mulai kedatangannya di daerah aliran sungai Cisedane. Proses perjalanan sejarah telah membentuk masyarakat Cina Benteng memiliki tradisi unik, yaitu ketekunan dalam memegang adat istiadat nenek moyang, fleksibilitas memungkinkan masyarakat Cina Benteng untuk melaksanakan amalgamasi, asimilasi kebudayaan, dan akulturasi budaya dengan masyarakat setempat. (2) Dalam pandangan sosiologis, model harmoni sosial masyarakat Cina Benteng terjadi dalam bidang seni, pemukiman, bahasa dalam komunikasi, prosesi dalam pernikahan tradisional, pakaian adat tradisional, gambang kromong musik, dan cokek tari.

Penelitian tersebut lebih pada model kerukunan secara umum, namun dalam penelitian ini kerukunan adalah bagian dari strategi Kiai dalam menjaga keharmonisan lembaga pendidikan Islam di tengah komunitas Hindu. Pola kepemimpinan dan kebijakan Kiai menjadi alat yang cukup tepat dalam mengembangkan pendidikan Islam ditengah suara mayoritas.

9. Penelitian Andik Wahyun Muqoyyidin tentang Membangun Kesadaran Inklusif Multikultural Untuk Deradikalisasi Pendidikan Islam, Tahun 2012

Hasil penelitian ini bahwa deradikalisasi dalam pendidikan Islam bertujuan untuk membentuk kesadaran inklusif dan multikultural dalam rangka meminimalisir munculnya sikap radikal dalam Islam perlu adanya kajian yang mendalam bagi para pakar dan praktisi pendidikan Islam. Mencari alternatif terbaik ke depan untuk melaksanakan deradikalisasi yaitu dengan memulai dari deradikalisasi agama di lembaga pendidikan. Dan juga diperlukan gerakan *review* kurikulum di berbagai tingkatan satuan pendidikan dalam hal pengetahuan, sikap, dan tindakan anti radikalisasi agama.

Hal paling urgen adalah reorientasi visi dan misi pendidikan agama Islam berbasis eksklusifisme-monolitis pada penguatan visi inklusifisme-multikulturalisme. Ini menjadi kewajiban bersama untuk merenungkan kembali untuk memutus aksi radikalisme atas nama agama dapat diminimalisir sedemikian rupa.

Sama-sama meneliti tentang multikultural namun penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan dan kebijakan yang lebih dikhususkan pada pengembangan pendidikan Islam. Jadi tema utama penelitian ini adalah kepemimpinan sedangkan penelitian Andik Wahyun lebih kepada Pembangunan kesadaran.

10. Penelitian Nasip Mustafa tentang Multikulturalisme Dalam Perspektif Islam, Tahun 2014

Hasil penelitian ini yaitu: Konsep secara makna dari multikulturalisme dalam Islam sudah jelas, sebelum masa kejayaan Islam dicapai, ajaran multikulturalisme sudah diterapkan oleh umat Islam. Nabi Muhammad SAW sebagai pelopor terbentuknya negara dengan konstitusi tertulispertama dalam di dunia. Sejarah sosial umat Islam berbeda ketika dibandingkan dengan sejarah kehidupan keagamaan di Barat dengan menerapkan sistem negara teokrasi dan mengalami konflik keagamaan yang parah dan menimbulkan trauma sejarah dan keagamaan yang sangat mendalam. Maka munculnya renaissance yang berakibat pada sekularisme-liberalisme dan peminggiran nilai agama dalam kehidupan manusia.

Dengan adanya pengetahuan dan pemahaman yang sudah tertanam dalam diri umat Islam, tentu akan menjadi kendala bagi para penggerak nilai-nilai multikulturalisme di Indonesia yang multikulturalistik. Perlu adanya formulasi baru dalam menyikapi pemahaman yang sudah menjadi harga mati bagi sebagian umat Islam. Jika dipaksakan akan memicu reaksi negatif dan menuai hasil yang tidak sesuai dengan cita dan misi multikulturalisme itu sendiri.

Upaya yang seharusnya dilakukan ialah meredefinisikan istilah multikulturalisme seakan memposisikan diri kontra dengan ajaran Islam. Artinya pemaknaan multikulturalisme perlu diperluas dan adaptasikan dengan semangat nilai kebersamaan yang sesuai dengan ajaran islam,

sehingga faham multikulturalisme mencerminkan sikap arif dan bijak yang dilandasi sikap toleransi dan moderat.

Sama-sama meneliti tentang multikultural namun penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan dan kebijakan yang lebih difokuskan pada pengembangan pendidikan Islam. Jadi tema utama penelitian ini adalah kepemimpinan sedangkan penelitian ini lebih kepada konsep multikultural dalam Islam.

11. Penelitian Wendy S. Shaw tentang Indigenous Australians' Attitudes Towards Multiculturalism, Cultural Diversity, 'Race' and Racism, Tahun 2013

Dari penelitian jurnal ini membahas tentang persepsi bahwa Penduduk Asli Australia gelisah dengan atau tidak percaya multikulturalisme. kegelisahan tersebut telah dikaitkan dengan posisi bermasalah dari Indigeneity dalam imigran konsep fokus multikulturalisme dan kebijakan yang terkait dalam masyarakat pemukim. Apa implikasi sikap kepedulian ini. Telah ada riset mutakhir pada sikap penduduk Asli Australia untuk keragaman budaya. Temuan survei nasional menunjukkan bahwa meskipun ada kekhawatiran yang dirasakan dengan faham multikulturalisme, masyarakat adat tidak nyaman dengan keragaman budaya seperti itu. Bahkan, responden masyarakat Adat sebagian besar mendukung keragaman, yang merupakan salah satu prinsip utama multikulturalisme. Dalam kebanyakan menghormati sikap mereka terhadap keanekaragaman budaya dan pandangan tentang racisms tua mirip dengan Australia non-

pribumi. Penduduk Asli Australia, bagaimanapun, lebih mungkin dibandingkan non Penduduk Asli Australia untuk mengenali masalah rasisme umumnya dan hak istimewa budaya Anglo-Celtic.

Sama-sama meneliti tentang multikultural namun penelitian ini lebih difokuskan pada kepemimpinan dan kebijakan yang lebih diorientasikan pada pengembangan pendidikan Islam. Jadi tema utama penelitian ini adalah kepemimpinan sedangkan penelitian ini lebih kepada konsep multikulturalism murni.

Dari beberapa kajian pendahuluan di atas, selanjutnya peneliti membuat tabel tentang posisi peneliti yang dibandingkan dengan posisi penelitian terdahulu, baik dari fokus atau rumusan penelitian, persamaan dan perbedaan, metode penelitian, paradigma penelitian dan jenis penelitian, serta posisi peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul "*Kepemimpinan Kiai Multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali*". Menurut peneliti belum ada yang meneliti sebelumnya, khususnya bagaimana kepemimpinan multikultural dalam menggerakkan pendidik islam di Bali.

**Tabel 2.1**  
**Originalitas Penelitian**

No	Nama, Judul, dan Tahun Penelitian	Kesamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Orisinalitas Penelitian
1.	Haya, " <i>Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi konflik pesantren dengan</i> "	Kepemimpinan Kiai Pesantren	a. Kiai dalam menangani konflik horizontal antara Muslim dan Non Muslim	Pola kepemimpinan kiai, Model kebijakan kaidan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis

	<i>masyarakat (Studi multi situs pondok pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan) Tahun 2019 ”.</i>		<p>b. Kiai dalam mencegah konflik horizontal kepada warga pesantren</p> <p>c. Resolusi konflik pesantren</p>	multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali
2	Abdulah Aly, <i>“Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren: Telaah Terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta”</i> Tahun 2006/2007	Pendidikan Islam Multikultural Di pondok Pesantren	<p>Pendidikan Islam persepektif multikultural,</p> <p>a. Pengembangan kurikulum pesantren Assalaam</p> <p>b. Perencanaan kurikulum di PPMI Assalaam</p> <p>c. Implementasi kurikulum pondok dan sekolah atau madrasah di lingkungan Assalaam</p> <p>d. Evaluasi kurikulum di Assalaam memuat nilai-nilai multikultural terutama dalam proses dan produknya</p>	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali
3	Kunawi Basyir, <i>“Harmoni Sosial Keagamaan Masyarakat Multikultural: Studi Tentang Konstruksi Sosial Kerukunan Umat Beragama Islam-Hindu Di Denpasar Bali”</i> IAIN Sunan Ampel	Masyarakat Multikultural: Studi Tentang Konstruksi Sosial Kerukunan Umat Beragama Islam-Hindu	<p>Penelitian kualitatif dan pendekatan fenomenologis. Hasil kajian di lapangan menunjukkan bahwa:</p> <p>a. Masyarakat multikultural di Denpasar menunjukkan</p>	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali



	Surabaya Tahun 2013		<p>adanya kerjasama yang ideal antar umat beragama dalam membangun kehidupan sosial keagamaan</p> <p>b. peran pemerintah daerah dan lembaga-lembaga sosial</p> <p>c. Keberagaman masyarakat multikultural di Denpasar Bali menunjukkan corak keberagaman yang inklusif.</p>	
4	Hodaifah, “ <i>Pendidikan Islam Berbasis Moderatisme (Telaah Terhadap Kurikulum di Pondok Pesantren Nurul Islam Jember)</i> ” tahun 2014	Pendidikan Islam Berbasis moderat di pondok pesantren	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis</p> <p>a. konstruksi kurikulum pendidikan Islam di pondok pesantren</p> <p>b. penerapannya dilakukan pada pengajian kitab kuning, pembelajaran dilembaga formal dan non formal</p> <p>c. implikasi dari penerapan pendidikan moderatisme terhadap kerangka berpikir dan sikap</p>	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali

			santri yang moderat.	
5	Sulahah, “ <i>Pendidikan Multikultural di Perguruan Tinggi (Studi Tentang Implementasi Pendidikan Multikultural di Universitas Yudharta Pasuruan (UYP)</i> ” tahun 2009	multikultural di lembaga perguruan tinggi	<p>Pelaksanaan pendidikan multikultural di lembaga pendidikan formal dengan prinsip:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pluralis</li> <li>tanpa mengenal penafsiran tunggal</li> <li>Kurikulum menekankan pada kebhinnekaan perspektif kultur; dan</li> <li>Menghilangkan klise tentang ras, kultur, dan agama dalam proses pendidikan</li> </ol>	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali
6	Anna Christina Abdullah, “ <i>Multicultural Education In Early Childhood: Issues And Challenges</i> ” tahun 2009	Pendidikan Multikultural	<p>Penulis mengusulkan konsep pendidikan multikultural dilakukan merupakan komponen penting dalam pendidikan anak</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya rasa hormat yang tulus dan penerimaan perbedaan</li> <li>Pendidikan memainkan peran kunci dalam membawa perubahan cara pandang tentang</li> </ol>	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali

			perbedaan c. Mengeksplorasi isu-isu dan tantangan pendidikan multikultural	
7	Sulthan Syahril, <i>“Integrasi Islam Dan Multikulturalisme: Perspektif Normatif dan Historis”</i> tahun 2013	Integrasi dan Multikultural	Perbedaannya yaitu: a. Konsep Islam mengenai multikulturalisme dalam perspektif normatif dan historis b. Konsep integrasi Islam dan Multikulturalisme dalam bentuk eksplorasi dan implementasi nilai-nilai multikulturalisme c. Upaya ideal memadukan antara prinsip dasar nilai plural dan multikultural dikaitkan dengan ayat al-Qur’an tentang multikultural yang ditanamkan pada peserta didik.	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali
8	Muhamad Arif, <i>“Model Kerukunan Sosial Pada Masyarakat Multikultural Cina Benteng (Kajian Historis Dan Sosiologis)”</i> tahun 2014	Kurukunan masyarakat multikultural	Penelitian deskriptif kualitatif dengan memakai pendekatan induktif dalam melakukan analisis a. Model kohesi sosial dalam masyarakat multikultural cina	Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali

			<p>Benteng secara historis terbentuk sejak kedatangan mereka di daerah aliran sungai Cisedane</p> <p>b. Model harmoni sosial dalam masyarakat Cina Benteng</p>	
9	<p>Andik Wahyun Muqoyyidin, “<i>Membangun kesadaran inklusif-multikultural untuk deradikalisasi pendidikan Islam</i>” Tahun 2012</p>	<p>Membangun kesadaran inklusif dan multikultural</p>	<p>Deradikalisasi pendidikan Islam</p> <p>a. Membangun deradikalisasi agama melalui lembaga pendidikan</p> <p>b. Mengembangkan pengetahuan, sikap dan tindakan anti radikalasi agama</p> <p>c. Reorientasi visi pendidikan agama (Islam) yang berbasis eksklusif-monolitis ke arah penguatan visi inklusif-multikulturalis</p>	<p>Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali</p>
10	<p>Nasip Mustafa, “<i>Multikulturalisme Dalam Perspektif Islam</i>” Tahun 2014</p>	<p>Konsep Islam tentang multikultural</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan metode deskriptif-analitis dan studi kepustakaan (<i>library researce</i>)</p> <p>a. Pembumian nilai-</p>	<p>Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali</p>

			<p>nilai multikultural di Tanah Air</p> <p>b. Pemaknaan terkait multikulturalisme sesuai dengan semangat nilai kebersamaan dalam islam</p>	
11	<p>Kevin M. Dunn and Alanna Kamp, Wendy S. Shaw, <i>:Indigenous Australians' Attitudes Towards Multiculturalism, Cultural Diversity, 'Race' and Racism.</i> Tahun 2013.</p>	multikultural	<p>Penelitian ini membahas tentang:</p> <p>a. Kekhawatiran masyarakat adat tentang multikultural</p> <p>b. Keragaman budaya masyarakat pribumi</p> <p>c. Sikap menghormati keragaman budaya adat</p>	<p>Polakepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali</p>

Kajian penelitian pendahuluan dilakukan untuk memberikan gambaran posisi penelitian yang dilakukan peneliti ini adalah penelitian lanjutan dan pengembangan dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, adanya kesamaan pembahasa tentang multikulturalisme dan pendidikan Islam, akan tetapi pada penelitian sebelumnya belum ada dan tidak ditemukan penelitian yang secara spesifik mengkaji kiai dalam kepemimpinan multicultural dalam pengembangan pendidikan islam di pesantren.

**Tabel 2.2**  
**Posisi Penelitian**

Nama, Peneliti, dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian
Supriadi: Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali	Fokus penelitian ini oleh peneliti di batasi pada: 1. Pola kepemimpinan kiai berbasis multikulturali dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali 2. Model kebijakan kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali? 3. Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali

## B. Kajian Teori

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses interaksi seseorang dalam menentukan, memilih dan untuk mencapai suatu rencana diinginkan secara kolektif dalam organisasi dengan cara menggerakkan, mengorganisir dan mempengaruhi orang untuk bersedia dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Seorang pemimpin merupakan panutan dalam organisasi atau perusahaan, dimana perubahan dalam suatu organisasi mulai dari pimpinan atau atasan. Maka dari itu, pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi dibutuhkan sosok pemimpin yang ahli dan mampu sebagai motivator dan pengayom bawahan untuk perubahan perbaikan dalam organisasi.

### a. Pengertian Pemimpin

Pemimpin hakikatnya ialah orang yang mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam menggerakkan orang lain dengan menggunakan wewenang dan otoritas. Otoritas kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya dengan tugas-tugas yang sudah ditentukan dan dilaksanakan. Menurut Stone dalam Nanang Fattah, bahwa semakin besar sumber otoritas yang tersedia untuk pemimpin, maka akan semakin besar pula potensi kepemimpinan yang efektif. Ada beberapa jenis dan model kepemimpinan dalam sebuah organisasi, yaitu: pemimpin formal, proses terjadinya kepemimpinan berlandaskan pada wewenang formal. Sedangkan pemimpin non formal, terbentuknya kepemimpinan tanpa adanya kekuasaan formal yang berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>30</sup>

Kata pemimpin secara bahasa terdiri dari berbagai macam pengertian seperti yang diungkapkan Kartono bahwa pemimpin merupakan sosok pribadi yang mempunyai kecakapan, keahlian dan kelebihan dalam satu bidang sehingga bisa menghegemoni bawahannya untuk turut bersama dalam melakukan aktivitas organisasi untuk tercapainya sebuah tujuan.<sup>31</sup>

Kepemimpinan adalah *skill* seseorang untuk menghegemoni orang dalam suatu kelompok demi mencapai tujuan tertentu yang sudah

<sup>30</sup>Lihat Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013). Hal: 88.

<sup>31</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1990). Hal: 33.

direncanakan sebelumnya.<sup>32</sup> Sedangkan Gibson mengartikan adalah iktiar pemimpin dalam mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi seseorang dalam mencapai tujuan.<sup>33</sup> Lebih lanjut, Manullang mengatakan kepemimpinan merupakan “ proses mempengaruhi, mengorganisir dan menggerakkan individu agar berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan agar terwujud tujuan yang telah dirumuskan”. Stogdill sebagaimana diterjemahkan Wahjosumidjo mengemukakan “ kepemimpinan usaha Individu dalam mempengaruhi pikiran orang lain dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan”.<sup>34</sup>

Menurut Wahjosumidjo kepemimpinan bisa saja berbentuk sifat, perilaku individu, mempengaruhi orang lain, kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh dari kepemimpinan. Kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai aktivitas orang dalam mempengaruhi dan membimbing kelompoknya dengan segala wewenangnya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dalam kelompok, dimana hal tersebut merupakan tujuan yang telah disepakati secara bersama-sama.<sup>35</sup>

Sedangkan Menurut George Terry kepemimpinan adalah relasi individu pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar mau

---

<sup>32</sup> Robbin Stephen. *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, (New Jersey : Pearson Education International, 2001). Hal: 3.

<sup>33</sup> Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). Hal: 4.

<sup>34</sup> Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001). Hal: 141.

<sup>35</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada 2003). Hal: 17.



bekerjasama secara sukarela dalam melaksanakan perintah dan tugasnya yang sudah ditetapkan demi mencapai tujuan yang diinginkannya.<sup>36</sup>

Pengertian lain dari kepemimpinan sebagaimana dikatakan oleh Yulk suatu proses dimana orang lain diajak untuk memberi penghargaan terhadap orang lain agar dapat mengerti dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan, dan proses dalam upaya individu atau kelompok (kolektif) untuk menggapai tujuan utama dalam sebuah organisasi.<sup>37</sup>

Sedangkan pengertian secara umum para ahli atau pakar masing-masing berbeda dalam mendefinisikan pemimpin, berikut adalah beberapa definisi kepemimpinan:

- 1) Menurut Imam Suprayogo, kepemimpinan adalah kegiatan seseorang dalam mempengaruhi setiap individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan tertentu pada kondisi yang sudah ditetapkan.<sup>38</sup>
- 2) Menurut Rivai, pemimpin meliputi segala aktivitas dalam mempengaruhi, menentukan arah tujuan sebuah organisasi, memotivasi perilaku bawahan dan mempengaruhi bawahan dengan tujuan memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>39</sup>

<sup>36</sup>George R. Terry, *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, (Bandung : Alumni, 1986),Hal. 343. 35

<sup>37</sup>Gary, A. Yulk. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Diterjemah Oleh Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo, 1997). Hal: 7.

<sup>38</sup>Imam Suprayogo. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999). Hal: 160.

<sup>39</sup>Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,(Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003). Hal: 2.

3) Ibrahim Bafadhal menjelaskan kepemimpinan merupakan seluruh rangkaian proses kegiatan berupa pengaruh, dorongan, membujuk, dan mengarahkan orang lain dalam kerja dalam berfikir, bersikap, serta bertindak sesuai aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang sudah dirumuskan bersama.<sup>40</sup>

Menurut Nawawi istilah pemimpin sebagai kemampuan seseorang dalam mengorganisir, memberikan *support* dan mempengaruhi personalia untuk bertindak yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu dalam organisasi dengan keberanian mengambil sebuah keputusan tentang aktifitas yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan.<sup>41</sup> Nawawi menjelaskan bahwa aktivitas seseorang dalam mempengaruhi bawahan adalah satu-kesatuan sehingga kepemimpinan merupakan kemampuan (*skill*) dalam mempengaruhi anggota kelompok dan organisasi bersedia untuk melaksanakan agenda atau program tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.

Hasibuan,<sup>42</sup> mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang memiliki otoritas formal mampu mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan pekerjaannya demi mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Robert Tanembaun menambahkan bahwa kepemimpinan adalah individu dalam menggunakan wewenang secara formal untuk mengorganisir, mendereksi, mengendalikan bawahan yang bertanggung jawab, agar

<sup>40</sup>Ibrahim Bafadhal. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003). Hal: 44.

<sup>41</sup> Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998). Hal: 81.

<sup>42</sup> Hasibuan Malayu. *Manajemen Dasar-dasar, pengertian, dan masalah* (Jakarta : Bumi aksara, 2001). Hal: 53

seluruh aktifitas di organisasi/perusahaan dapat dikoordinasikan dengan baik demi mencapai keinginan organisasi.

Sedangkan Robbins<sup>43</sup> menjelaskan bahwa leadership merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi kelompok dan organisasinya ke arah pencapaian sebuah tujuan. Setidaknya dalam kepemimpinan ada dampak yang urgen yaitu: (a) keterlibatan orang lain dalam kepemimpinan. Kepemimpinan tidak mungkin berdiri sendiri tetapi mutlak memerlukan orang lain sebagai bawahan atau pengikut kelompok yang akan menerima instruksi, distribusi dan arahan. (b) kepemimpinan mewajibkan adanya distribusi wewenang. Seorang pemimpin seyogyanya tidak memegang kekuasaan secara mutlak sendirian, tetapi pemimpin kekuasaannya di delegasikan pada anggota bawahannya. namun, pemimpin tetap memiliki kekuasaan lebih dari bawahannya. (c) pemimpin memiliki otoritas menyuruh bawahannya. Pemimpin yang memiliki keunggulan dalam mempengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mudah mengarahkan bawahannya kepada arah tujuan. (d) kepemimpinan harus mengandung unsur-unsur nilai sosial, yaitu pemimpin harus berperilaku baik, pemimpin tidak menggunakan nilai moralitas dalam kepemimpinannya cenderung akan berperilaku amoral dan etika dalam organisasi. Sehingga mereka sering indisipliner.

Seorang pemimpin dalam organisasi berfungsi sebagai penggerak dan koordinator dari sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya

---

<sup>43</sup>Stephen P Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2 Jakarta : PT Prenhallindo, 1996), Hal.334

lainnya, semua sarana dan prasarana yang sudah disiapkan oleh sekelompok manusia dalam organisasi berorganisasi demi tercapainya sebuah tujuan.

Dari beberapa definisi diatas tentang kepemimpinan walaupun berbeda dalam redaksi teksnya, namun substansinya sama membahas tentang sosok pemimpin secara definitif. Kepemimpinan merupakan relasi interaktif dalam jalinan interaksi individu di organisasi yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan bawahan demi mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi secara kolektif.

Dari beberapa ulasan definisi tadi, dapat diidentifikasi komponen-komponen penting dalam kepemimpinan, yaitu: *pertama*, adanya pemimpin dan bawahan. *Kedua*, upaya mempengaruhi dari pimpinan kepada bawahan dengan segala wewenang, serta rencana final organisasi yang ingin dicapai secara bersama-sama. *Ketiga*, pemimpin dapat muncul dalam suatu organisasi ataupun sebaliknya. *Keempat*, pemimpin bisa dipilih oleh pengikutnya di organisasi. *Kelima*, proses bisa terjadi dalam situasi tertentu baik dalam kondisi pengikut ataupun lingkungan luar.<sup>44</sup>

Sedangkan dalam Islam kepemimpinan lebih dikenal dengan istilah kata “imam”. Kata imam merupakan seorang ketua kelompok atau rombongan dimana perintahnya wajib diikuti, sebagaimana seorang makmum mengikuti imamnya pada saat sholat, begitu juga dalam keluarga, maupun dalam sistem pemerintahan.

---

<sup>44</sup>Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010). Hal: 8.

Ada beberapa bentuk Istilah tentang kata pemimpin (imam) dalam Islam, yaitu, imamah dan khilafah. Setiap term tersebut mengandung arti sama yaitu pemimpin secara umum. Akan tetapi, istilah pemimpin yang sering digunakan dalam konteks kepemimpinan dalam system pemerintahan dalam islam, disebut dengan kata imamah, Khilafah dan imarah.<sup>45</sup>

Secara etimologi lafad khilafah berakar dari kata *khalafu-khalifun* yang bermakna menggantikan. Adapun subyeknya adalah orang yang menggantikan sebelumnya disebut khalifah dari bentuk jamak kata khulafa' yang bermakna pengganti dan penguasa.<sup>46</sup>

Istilah khalifah oleh kebanyakan orang diartikan dengan pengganti, maksudnya adalah seorang pengganti, datang sesudah orang yang digantikan dan menempati tempat kedudukan yang sama dengan orang sebelumnya. Khalifah dapat diartikan orang yang diberikan otoritas dalam bertindak sesuai dengan kekuasaan dari pemberi otoritas atau kekuasaan. Istilah lain dapat dipahami seperti kepala negara atau kepala pemerintahan dalam Islam, atau dalam monarkhi kerajaan pengertiannya disebut sultan. Di sisi lain, khilafah dalam pengertian lain disebut wakil Allah di bumi yang mempunyai tugas sebagai berikut: (1) sebagai wakil Allah yang diejawantahkan dalam bentuk system kepala negara. (2) fungsi manusia sebagai wakil allah dalam melestarikan kehidupan di muka bumi.

<sup>45</sup> Wahyu Wijaswanto. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999). Hal: 68.

<sup>46</sup> Taufiq Rahman. *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999). Hal: 21.

Hal senada juga diungkapkan oleh M. Dawam Rahardjo, tentang istilah khalifah, yaitu: *Pertama*, Simbolisasi adam sebagai manusia pertama sebagai khalifah dimuka Bumi. *Kedua*, pemaknaan terhadap kholifah berarti generasi pengganti untuk mengganti khalifah yang ada dengan demikian maka khalifah menjadi milik bersama dari seluruh generasi yang kelah akan menggantikannya. *Ketiga*, khalifah juga dapat didefinisikan sebagai kepala negara atau pemerintahan menurut islam.<sup>47</sup>

Secara konseptual kepemimpinan dapat dijalankan dengan hukum Allah. Posisi pemerintahan dalam Islam lebih kepada monarkhi sehingga pemimpinlah yang paham betul atau menjadi penafsir pertama terhadap hukum-hukum yang ada. Oleh karenanya, kapasitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin (khalifah) keilmuan agamanya harus memadai.

Kedudukan khalifah sangat strategis dan penting, karena memiliki double peran yaitu sebagai pemimpin agama dan pemimpin politik pemerintahan.

Selain kata khalifah, imamah di sini bermakna pemimpin. Sedangkan kata *imam* merupakan bentuk *fa'il* yang mempunyai arti setiap orang yang memimpin dalam satu kaum menuju jalan yang sudah direncanakan menuju kebaikan ilahi sesuai dengan pesan ajarannya dalam al-Qur'an. Atau kata imamah bisa mempunyai sebagai orang yang menggiring unta.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> M. Dawam Rahardjo. *Kepemimpinan Perfektif Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006). Hal: 362.

<sup>48</sup> Al-Imam al-Allamah Abi Fadl Jamal al-Din Muhammad bin Mukram ibn Manzur al- Afriqi al- Misri (selanjutnya disebut al-Misri), *Lisan al-'Arab*, jilid IX (Beirut: Dar al-Sair, 1992), Hal. 22-

kata *imam* dalam al-Qur'an bermakna pemimpin bagi sebuah orang-orang selalu ada di jalan lurus, sebagaimana penjelasan Allah Dalam Surat al-Furqan, ayat 74 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا

لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Artinya: “ Dan orang orang yang berkata: "Ya Tuhan Kami, anugerahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa”.<sup>49</sup>

Selain itu, dalam surat *al-Baqarah* ayat 124 sebagai berikut:

وَإِذْ أَبْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ

ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Artinya: “ Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim””.<sup>50</sup>

Terlepas dari semua arti diatas, secara mujmal kata *imam* diartikan sebagai orang yang dapat dijadikan suritauladan bagi pengikutnya, dimana di pundak seorang pemimpin terdapat tanggung jawab sebagai orang yang memimpin urusan negara dan berkewajiban untuk menjaga syi'ar Allah yaitu agama islam.<sup>51</sup>

26; Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia* (Yogyakarta: t.p.,1984), hal. 42-44; Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an* (Bandung: Pustaka Setia, 1999), hal. 39.

<sup>49</sup>Q.S. *al-Furqan*, ayat 74

<sup>50</sup>Q.S. *al-Baqarah* ayat 124

<sup>51</sup>Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin*, hal. 42.

Dalam banyak literatur kajian keislaman, kata *imamah* sering diidentikkan dengan persoalan-persoalan dalam sistem pemerintahan menurut Islam. Al-Mawardi menjelaskan dalam kitab *al-Ahkam al-Sultaniyyah* kata imam bertugas sebagai pemimpin kepala negara. Ia mendefinisikan kata *imamah* sebagai sebuah tugas yang diamanatkan pada pemimpin berperan menggantikan Nabi seperti tugasnya menjaga agama dan mengatur urusan dunia (urusan pemerintahan).<sup>52</sup> Al-Mawardi sebagai tokoh penggagas konsep *imamah*, ia mengaggas urgensi *imamah* dalam sebuah sistem pemerintahan. Dengan beberapa alasan yaitu: (1) Konsep imamah mempunyai tugas dalam menjaga ketertibandan perselisihan umat atau pengikutnya. (2) konsep imamah seperti kesamaan makna dengan kata *uli al-amri* sepadan dengan kata *imamah* yang mempunyai tugas sebagai pemimpin.<sup>53</sup>

Berbeda dengan pendapat Taqiyuddin al-Nabhani kata *imamah* dengan khilafah cakupannya lebih luas maknanya. Menurutnya, kata khilafah merupakan kepemimpinan universal bagi seluruh umat muslim di dunia dengan tujuan untuk menegakkan hukum Allah dan mengemban misi dakwah Islam ke segenap penjuru dunia. Hal senada juga diungkapkan Taftazani, kata khalifah dan imamah merupakan kepemimpinan secara umum yang mengurus dunia (mengatur

<sup>52</sup>Al-Mawardi, *al-Ahkam al-Sultaniyyah* (Beirut: Dar al-Fikr, t.t), Hal. 3.

<sup>53</sup>Kamaruzzaman, *Relasi Islam dan Negara: Perspektif Modernis dan Fundamentalis* (Magelang: Indonesiatera, 2001), Hal. 21.



pemerintahan) dan masalah akhirat (agama).<sup>54</sup> Sedangkan menurut Ibnu Khaldun kata *imamah* adalah tanggung jawab secara global yang menghendaki formalisasi peraturan hukum syariat demi mewujudkan kebaikan dunia dan akhirat untuk umat manusia. Oleh karena, kemaslahatan akhirat adalah tujuan akhir, maka seharusnya kemaslahatan dunia secara menyeluruh harus berpegang pada hukum syariat.

Adapun penyebutan kata imam dalam lingkup cakupannya punya kesamaan dengan posisi imam dalam shalat dalam kewenangannya dicontoh dan ditiru gerakannya. Pada dasarnya konsep *imamah* ini lebih banyak digunakan dan dikembangkan orang syi'ah imamiyah dari pada orang Sunni. Dalam pandangan aliran Syi'ah, konsep imamiyah menitikberatkan pada dua aspek kekuasaan imam dan kesucian imam.

Kaum Syi'ah beranggapan bahwa konsep *imamah* adalah pemimpin agama dan kekuasaan dalam system pemerintahan kaum muslimin periode setelah Nabi, menurut pandangan aliran ini seharusnya digantikan oleh Sayyidina Ali dan keturunannya yang dipandang maksum, bukan di pegang sahabat Abu Bakar. Istilah awalnya munculnya dalam politik Islam tentang system pemimpin kenegaraan setelah wafatnya Nabi Muhammad 632 M.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup>Muhammad Dhiauddin Rais, *Teori Politik Islam*, terj. Abdul Hayyie al-Kattam (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hal. 86.

<sup>55</sup>Abdulaziz Sachedina, "Imamah", *The Oxford Encyclopedia of The Modern Islamic World*, II, hal. 183

Kemudian, konsep imam berkembang dikalangan umat islam menjadi pemimpin dalam salat, dan diperluas ruang lingkungannya maknanya pada tataran kepemimpinan religius-politik (*religious-political leadership*) di seluruh wilayah kekuasaan umat islam, dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang diamanatkan Allah sebagai khalifah untuk menegakkan perintah dan larangan-Nya seperti yang sudah di jelaskan dalam Al-Qurán.

Lebih jauh pemikiran Ali Syariati, tentang konsep imamah sebagai kepemimpinan kenegaraan, dalam kelompok atau *ummah* tanpa adanya seorang pemimpin. Konsep *Imamah* ini memilih orang sebagai pemimpin, dikarenakan punya kemampuan memerintah, mempengaruhi massa dan menjaga stabilitas keamanan, ketentraman, melindungi pengikutnya dari segala ancaman bahaya yang akan menimpa rakyatnya atau pengikutnya. Dalam pemikiran Ali Syariati tentang konsep *imamah* dan *khilafah*. Kata khalifah lebih condong pada persoalan politik (kekuasaan dan jabatan), sedangkan kata *imamah* menitik beratkan pada persoalan keagamaan.<sup>56</sup>

Sedangkan kata *Imarah* berarti memerintah. Subyeknya disebut *amir* yang bermakna pangeran, putra mahkota, raja (*al-malik*), kepala atau pemimpin (*Al-ra'is*), penguasa (*wali*). Selain itu, kata imarah dimaknai sebagai pemberi jalan petunjuk bagi orang buta. Adapun

---

<sup>56</sup>Ali Syariati, *Ummah dan Imamah*, terj. Afif Muhammad (Jakarta: Pustaka Hidayah, 1989), hal. 53.

bentuk kata jamaknya adalah *Umara* yaitu orang yang menunjukkan jalan kebaikan bagi umat.<sup>57</sup>

Sementara itu, dalam sejarah system pemerintahan Turki, kata *miri*, dalam bahasa Turki yaitu *beylik*, sebagai penyebutan yang lumrah dipergunakan untuk semua hal berkaitan dengan system pemerintahan, publik atau formal. Kata *miri* dalam system pemerintahan Kesultanan Turki usmani digunakan untuk penyebutan tentang perbendaharaan negara dan kantor-kantor pemerintahan.

Amir sebagai seseorang yang memerintah, komando militer, atau Gubernur Provinsi atau posisi kekuasaan dan jabatan yang diperoleh atas dasar karena trah keturunan didalam kerajaan. penyebutan ini adalah hal yang sangat diinginkan para penguasa yang posisi jabatannya lebih rendah tingkatannya, atau seorang Gubernur yang menjabat di sebuah provinsi dan bahkan kota-kota yang dikuasai dalam wilayahnya. Penyebutan ini bagi para pemimpin provinsi dan kota akan berdampak pada terbentuknya kekuasaan untuk dirinya sendiri, dan secara otomatis pengakuan dari publik terhadap kedaulatan *khalifah* sebagai pemimpin tertinggi sesuai dengan ajaran Islam. Istilah *amir* pertama kali di populerkan oleh Umar *bin* al-Khattab. Dimana pada saat kepemimpinan sahabat Umar (khalifah ke-2) mendeklarasikan diri sebagai *amir al-mukminin* yaitu pemimpin tertinggi bagi kaum yang beriman.

---

<sup>57</sup>Al-Misri, *op.cit.*, jilid XII, hal. 26-31; Ahmad Warson Munawwir, *op.cit.*, Hal. 41-42.

## b. Azaz Kepemimpinan

Dasar kepemimpinan merupakan hal paling penting atau menjadi prinsip bagi setiap pemimpin dalam menentukan kebijakannya. Kepemimpinan yang ideal secara individu tentunya memiliki kelebihan, gaya memimpin, keperibadian dan pola yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang kurang baik. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kartono prinsip dan azas sangat urgen, karena kepemimpinan akan memproduksi hasil yang baik dan bermanfaat atau justru menghasilkan produk yang jelek dalam kaitannya dengan kebijakan dalam menjalankan roda organisasi. Adapun fungsi kepemimpinan dalam organisasi juga sebagai faktor utama berfungsi menjadi indikator kepemimpinan yang dijalankan oleh individu sebagai pimpinan dalam organisasi.<sup>58</sup>

Selanjutnya Kartono menjelaskan kepemimpinan sebagai Proses yang dilakukan seseorang yang mengarahkan, membimbing, membangunkan motivasi kerja, menjadi kemudi organisasi, menjalankan fungsi komunikasi organisasi dan membawa bawahannya kepada tujuan yang telah ditargetkan sesuai dengan apa yang telah dirumuskan bersama.<sup>59</sup>

Menurut Miljus bahwa kepemimpinan berhubungan dengan beban tanggung jawab yang harus dipikul oleh seorang pemimpin di dalam

---

<sup>58</sup>Kartono Kartini. *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Bandung : Mandar Maju, 1993). Hal : 12.

<sup>59</sup>Kartono Kartini. *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Hal : 64.

sebuah organisasi atau lembaga perusahaan. Adapun point-point penting menurut Miljus dalam kepemimpinan yaitu:

- 1) Menetapkan arah tujuan pelaksanaan kerja dalam organisasi.
- 2) Memberikan fasilitas kepada para staf dan bawahan dengan fasilitas yang memadai untuk menjalankan tugas dan kewajibannya.
- 3) Mengkomunikasikan dengan baik kepada para karyawan tentang harapan dan keinginan organisasi kepada karyawan.
- 4) Memberikan reward kepada bawahan sesuai dengan kinerjanya sebagai motivasi kerja kearah yang lebih baik, inovatif dan kreatif dalam bekerja.
- 5) Mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan tujuan untuk memunculkan partisipasi aktif dalam aktifitas organisasi.
- 6) Menghilangkan hambatan-hambatan dalam pekerjaan bawahan demi terwujudnya kinerja yang efektif dan efisien.
- 7) Menilai hasil kinerja bawahan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- 8) Menunjukkan sikap dan rasa peduli kepada karyawannya.<sup>60</sup>

Kepemimpinan merupakan kajian disiplin keilmuan yang masuk rumpun terapan (*applied sciences*) dari *social sciences* yang memiliki prinsip keilmuan dengan rumusan-rumusan yang berguna untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.

Pemimpin harus bisa mengetahui dan memahami segala hal yang berkaitan dengan posisinya dan semua permasalahan di dalam

---

<sup>60</sup> M. Manullang. *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000). Hal: 23.

organisasi, perlu adanya pemahaman definitive tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan para ahli yang berkecimpung langsung atau tidak langsung dalam kepemimpinan dan ruang lingkup kepemimpinan.

Dalam cara pandang lain Mike Pegg mengklasifikasi model kepemimpinan baik yang diadaptasi dari pola kepemimpinan yang sukses yaitu: *pertama*, orang yang selalu memotivasi bawahannya dalam bekerja dengan baik guna mencapai hasil yang sempurna. *Kedua*, pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu membangun *leadership tim*, tim ini yang menjadi roda yang bisa menjalankan aktivitas organisasi secara aktif, efisien dan efektif.<sup>61</sup>

Sejatinya seorang pemimpin atau atasan merupakan inti pokok dari persoalan manajemen. Ini menandakan bahwa manajemen akan berjalan dengan baik demi tercapainya sebuah tujuan tergantung pada karakter yang dimilikinya. Proses kepemimpinan akan berjalan dengan baik manakala dilakukan dan dijalankan oleh seorang pantas menjadi pemimpin. pemimpin adalah orang yang mempunyai skill untuk memimpin dengan kemampuan untuk menggerakkan bawahannya. Pimpinan dalam organisasi adalah orang yang bisa merumuskan planning atau kegiatan/program yang baik, berkoordinasi, selalu melakukan terobosan dan percobaan dan dengan memimpin pekerjaan yang dilakukan bawahannya demi tercapainya tujuan organisasi secara bersama-sama.

---

<sup>61</sup> Mike PEGG, “*Positive Leadership*”, diterjemahkan Arif Suyoko, *Kepemimpinan Positif* (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994). Hal: 6.

### c. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi akan mempengaruhi bagaimana berjalannya organisasi yang dipimpinnya. Eksistensi sosok pemimpin yang ideal dan berkarakter akan membuat organisasi menjadi suatu kekuatan yang sangat bermanfaat untuk perkembangan lembaga lebih baik dan lebih maju dari sebelumnya.<sup>62</sup>

Imam Wahyudi mengatakan fungsi kepemimpinan dalam organisasi secara operasional diklasifikasi kedalam lima hal penting dalam sebuah kepemimpinan. Hal ini sebagaimana berikut:

#### 1) Fungsi Intruksional

Fungsi Intruksional adalah fungsi komunikatif seorang pemimpin yang bersifat satu arah, memutuskan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah diberikan pada bawahan atau karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara baik dan tepat. Kepemimpinan yang baik membutuhkan keahlian dalam mengorganisir dan memotivasi orang diluar dirinya agar mau melaksanakan perintah atau menjalankan keputusan yang sudah dibuat oleh pemimpin.

#### 2) Fungsi Konsultasi

Fungsi kunsultasi untuk mendapatkan beberapa catatan penting dalam rangka memperbaiki atau merivisi setiap keputusan-keputusan yang sudah dirumuskan dalam rapat organisasi secara

---

<sup>62</sup> Imam Wahyudi. *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta: PT Prestasi Pustaka, 2012). Hal: 15.

musyawarah mufakat dan sudah dirumuskan, kemudian ditetapkan dan dilaksanakan sebagai cara umpan balik dalam pengembangan organisasi atau perusahaan.

### 3) Fungsi Partisipatif

Seorang pimpinan menjalankan fungsinya untuk bisa menggerakkan dan mempengaruhi pikiran dan emosi bawahannya sesuai dengan keinginan organisasi, pemimpin berusaha meningkatkan partisipasi bawahan baik keterlibatannya dalam pengambilan setiap keputusan maupun dalam melaksanakan kebijakan organisasi.

### 4) Fungsi Delegasi

Pemimpin mendelagasikan otoritasnya kepada bawahannya yang dianggap mempunyai dalam bidang tertentu baik dengan cara persetujuan maupun tanpa melalui persetujuan pemimpin dalam melaksanakan keputusan. Fungsi delegasi wewenang dan kekuasaan kepada bawahan hakekatnya memberi kepercayaan kepada orang-orang yang dianggap punya kesamaan persepsi, prinsip dan aspirasi.

### 5) Fungsi Pengendalian

Salah satu fungsi dari kepemimpinan organisasi yaitu untuk mengendalikan anggota organisasi, mengorganisir dan mengontrolnya terhadap seluruh rangkaian sistem kepemimpinan baik melalui dorongan internal dan eksternal, penghargaan kinerja,



serta fasilitas dan sarana prasarana organisasi sebagai tempat pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia.

#### d. Gaya Kepemimpinan

Secara bahasa, dapat diartikan sebagai attitude, irama dan cara dalam melakukan gerakan seperti dalam olahraga, sebagaimana lagak lagu, sikap elok, dan gerak-gerik yang bagus yang diperagakan oleh seseorang. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang ditinjau dari persepektif perilaku pemimpin (*behavior approach*). Satu sisi, pendekatan ini perhatinya lebih menekankan pada gaya pemimpin (*leadership style*), karena gaya kepemimpinan seperti ini merupakan bagian tidak bisa dipisahkan dari pendekatan perilaku pemimpin yang menekankan terhadap dinamika kepemimpinan dalam rangka mempengaruhi aktivitas individual di dalam organisasi demi mencapai suatu tujuan dengan situasi dan kondisi tertentu.<sup>63</sup>

Gaya dalam kepemimpinan merupakan kualitas individu yang tersembunyi untuk mendapatkan *trust* (kepercayaan), kerjasama, kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya seorang pimpinan dalam mengembangkan organisasinya, adapun yang dimaksud kualitas dalam hal ini yaitu: pembawaan, *self performance*, keberibadian pada setiap saat. Komunikasi dan bahasa seorang pemimpin adalah sesuatu hal yang perlu diperhatikan, cara menegur dengan lisan jika diperlukan,

---

<sup>63</sup>Baharuddin & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2012). Hal: 51.

kritik, cacian atau pengumpatan kepada setiap anggota anggota bawahan atau staf penting dihindari, sikap suka menyindir kepada bawahan atau karyawan yang menunjukkan kinerja tidak baik, sebisa mungkin pemimpin dapat menguasai dirinya sehingga jika digambarkan akan muncul sebuah ikhtiar pilihan dalam bersikap kepada bawahan dan karyawan.

Menurut Keating (1986) model kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin dalam organisasi atau perusahaan paling tidak terbagi menjadi dua macam, yaitu: *Work and human*. Gaya pemimpin yang fokus pada sebuah pekerjaan atau tugas (*task oriented*) pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan yang kedua yaitu, kepemimpinan yang terfokus pada kemaslahatan pada manusia (*human relation oriented*) terutama untuk kemaslahatan.<sup>64</sup>

Jadi, gaya dalam kepemimpinan merupakan suatu bentuk perilaku yang muncul dari seorang pemimpin untuk suatu maksud mempengaruhi, cara berpikir, emosi dan mengerakkan yang dipimpinnnya untuk menunjukkan kinerja yang baik dan sempurna dalam rangka mencapai tujuan yang sudah diplanningkan di awal rapat kerja (raker).<sup>65</sup>

Sedangkan menurut Blanchard (1992) gaya kepemimpinan dalam organisasi terdiri dari empat hal penting dalam kepemimpinan dasar sebagai berikut:

---

<sup>64</sup> Charles J. Keating, "The Leadership Book" Terj: oleh A.M. Mangunhardjana, *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1986). Hal: 11.

<sup>65</sup> Alvan Alvian. *Menjadi Pemimpin Politik*, ( Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 2009). Hal: 202.

- 1) Mengarahkan (*directing*) adalah gaya pimpinan yang lebih banyak memberikan arahan dan selalu mengontrol kinerja bawahan dengan ketat untuk menyelesaikan tugasnya. Pola kepemimpinan seperti ini cocok diterapkan pada bawahan yang kerjanya rendah, tetapi mempunyai komitmen yang bagus terhadap perusahaan atau organisasi.
- 2) Melatih (*Coaching*) merupakan gaya seorang pimpinan menggunakan *directing* dan *supportif* secara bersamaan. Maksudnya, pemimpin memberikan arahan sekaligus mengawasi secara ketat, dan dibarengi dengan pengarahan dan nasehat tentang keputusan hasil rapat, meminta saran atau pendapat dari bawahan, serta dukungan penuh demi kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Pola kepemimpinan seperti ini sangat baik diterapkan kepada bawahan atau staf yang mempunyai kinerja cukup baik dan berkomitmen dalam melaksanakan perintah pimpinannya.
- 3) Gaya *Supporting* (mendukung) adalah gaya kepemimpinannya yang lebih banyak menekankan pada *directive*, model ini biasanya diperuntukkan bagi anak buah yang kinerja kurang baik dan kurang serius. Model dengan gaya ini lebih banyak memberikan apa-apa yang dibutuhkan oleh bawahan seperti fasilitas kerja dan selalu mendukung kerja keras bawahan dalam bekerja di organisasi atau perusahaan.

4) Mendelegasikan (*Delegation*) adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang dan kekuasaan kepada anak buah yang dipercaya. Pengawasan dan pengarahan tidak banyak diberikan kepada bawahan. Hanya saja, pemimpin lebih banyak memberikan wewenang dan kekuasaan kepada bawahan yang sudah dipercaya.<sup>66</sup>

Dari beberapa bentuk gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan oleh para pakar manajemen diatas tentang sikap pemimpin ini dipengaruhi oleh berbagai jenis dan model kepemimpinan berdasarkan organisasi apa yang dipimpinnya. Kepemimpinan bisa dilihat dari beberapa paradigmatik yang bisa ditinjau dari sudut pijakan yang digunakan oleh seorang pemimpin. Gaya yang bervariasi tersebut dapat menunjukkan pendekatan yang bervariasi pula. Dengan demikian, maka efektifitas dan efisiensi dari jenis kepemimpinan ini dapat diketahui dengan berbagai tipologi dengan gaya yang digunakan oleh pimpinan di organisasi.

Kepemimpinan akan sangat efektif bila mana gaya kepemimpinannya memiliki unsur menghegemoni, memotivasi dan mengorganisir bawahannya sesuai dengan situasi dan kondisi agar mereka seluruh hidupnya didekasikan sepenuhnya untuk kesuksesan organisasi. Gaya kepemimpinan menentukan setiap keberhasilan sebuah pemimpin dalam menjalankan roda organisasi.

---

<sup>66</sup>Kenneth Blanchard, et.al., "*Leadership and the One Minute Manager*" Terj: Agus Maulana, *Kepemimpinan dan Manajer Satu Menit: Meningkatkan Efektifitas Melalui Kepemimpinan Situasional*, (Jakarta: Erlangga, 1992). Hal: 30.

### e. Teori Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mampu memadukan element-element dalam dirinya seperti power, kekuasaan yang dimiliki, karakteristik kepribadian dan kemampuan berinteraksi sosial agar dapat mempengaruhi perilaku orang diluar dirinya. Bentuk kepemimpinan terdiri dari dua hal, yaitu bentuk formal dan informal. Model formal adalah kepemilikan otoritas yang ditentukan langsung oleh organisasi, sedangkan model informal walaupun tanpa adanya legitimasi resmi dari anggota organisasi, namun pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi yang besar dari dalam dirinya yaitu kekuatan kepribadian dan karakteristik sosok pemimpin. Kepemimpinan telah banyak muncul dengan berbagai teori dan gaya kepemimpinan dalam organisasi dengan mengalami proses evolusi dari jenis, model dan bentuk dasar dari terbentuknya teori kepemimpinan.

Perkembangan teori kepemimpinan telah mengalami banyak perubahan. Sudah banyak teori kepemimpinan yang dirumuskan oleh para ilmunan di barat barat, antara lain:<sup>67</sup>

- 1) Teori ciri yaitu teori-teori yang menelusuri ciri individu, sosial, fisikis, atau kapasitas berpikir yang menjadi pembeda sebagai sosok pemimpin dan bukan pemimpin.

---

<sup>67</sup>Stephen P. Robins. *Organizational Behavior Concept, Controversies, Applications*, Eighth Edition, (New Jersey: Prentice Hall International). Hal: 348-372.

- 2) Teori perilaku adalah yaitu teori yang mengemukakan tindakan seorang pemimpin sebagai ciri pembeda antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin.
- 3) Teori kemungkinan Fiedler; ini lebih menekankan pada situasi kepemimpinan dimana pemimpin mampu menjalankan interaksinya dengan bawahan sampai pada batas-batas tertentu melalui kendali yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Disini pemimpin dapat menunjukkan perilaku situasional tentang kepemimpinannya.
- 4) Teori sumber daya kognitif; yaitu teori dimana pemimpin membuat sebuah perencanaan, keputusan dan berbagai strategi yang selanjutnya dapat dikomunikasikan lewat perilaku pengarah (*direktif*) sehingga didapatkan kinerja yang efektif dari bawahannya .

Sedangkan dalam tinjauan Stogdill (1974) berdasarkan dari sebuah penelitian yang dilakukan kepada 124 buah studi penelitian yang dilakukan mulai tahun 1904 sampai tahun 1948, terdapat sejumlah ciri atau karakteristik yang ditemukan beberapa kali perbedaan tentang sosok pemimpin dengan bukan pemimpin. Hasil penelitian yang dilakukan Stogdill menemukan beberapa sifat kepemimpinan yang dapat diklasifikasikan menjadi 5 hal yaitu:

- 1) *Capacity* merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin yaitu: kecerdasan (*intelligence*) / intelektualitas, kewaspadaan (*alertness*) atau kehati-hatian, kemampuan berbicara, keaslian (*originality*) dan kemampuan menilai.

- 2) *Achievement* ini merupakan ciri kepemimpinan yang terdiri dari: gelar yang diperoleh dari keserjanaan, pengetahuan, keberhasilan dalam olah raga.
- 3) *Responsibility* merupakan ciri kepemimpinan terdiri dari: inisiatif, keuletan, agresif, percaya diri, keinginan untuk lebih baik dalam segala hal.
- 4) *Participation* yaitu: kemampuan berinteraksi dan kerjasama, serta mudah beradaptasi dengan lingkungannya.
- 5) Status meliputi: posisi penting dalam kehidupan sosial ekonomi, dan popularitas.<sup>68</sup>

Berdasarkan paparan di atas tentang kajian kepemimpinan yang sudah dilakukan oleh para pakar berdasarkan pendekatan behavior dalam kepemimpinan menetapkan perilaku pemimpin yang efektif, efisien dan berkualitas beberapa diantaranya ini dapat dilakukan kajian dengan beberapa teori yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan sebagaimana berikut:

#### 1) Teori Bakat

Menurut teori ini dalam kepemimpinan bakat sangat berperan, namun bakat perlu dikembangkan melalui pelatihan diri dan pembiasaan khusus dengan berlandaskan pada sebuah teori yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pada hakikatnya dalam teori ini, juga dapat dikombinasikan dengan teori serba sifat (*Triat*

---

<sup>68</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2004). Hal: 42.

*Teory*) atau disebut juga dengan teori *Great Man Teory* yang mengajarkan bahwa dalam diri pemimpin membutuhkan serangkaian sifat, perangai-perangai khusus yang dapat menjamin kesuksesan pada setiap situasi dan kondisi. Adapun pondasi teori ini yaitu penelitian pada sifat-sifat orang besar dengan asumsi bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang besar berdasarkan sifat-sifat bawaan sejak lahir, sehingga teori ini disebut dengan teori genetis.<sup>69</sup>

## 2) Teori Lingkungan

Dalam pandangan teori ini munculnya para pemimpin dalam organisasi atau kelompok adalah sebuah proses evolusi. Hal yang menjadi tantangan hebat atau kejadian luar biasa dan penting akan dalam sebuah kelompok akan memunculkan sosok orang yang pantas untuk menjadi pemimpin. Dalam perjalanan sejarah sudah dibuktikan lingkungan juga sebagai factor yang berpengaruh dan bisa menampilkan sosok pemimpin.

## 3) Teori Hubungan Kepribadian dengan Situasi

Dalam pandangan para pakar teori ini, segala perbedaan yang ada tidak begitu besar, mereka berpandangan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan karakter pribadinya dalam beradaptasi dengan lingkungan dan kondisi yang dihadapinya. Adapun situasi yang dimaksud yaitu: tanggung jawab, kerja dan masalah yang akan

---

<sup>69</sup> Sondang P. Siagian, *Peranan Staf Dalam Manajemen*, (Jakarta: Gunung Agung, 1984). Hal: 16.



dihadapi orang-orang yang dipimpin (bawahan), karenanya, keadaan juga berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4) Teori Hubungan Antar Manusia

Menurut para pakar menjelaskan tentang teori ini pentingnya menekankan pada unsur manusia itu sendiri. Pada kebiasaan mayoritas manusia mempunyai motif dalam melakukan sesuatu hal. Motif ini berdasarkan perhitungan keinginan, untung rugi dalam jangka panjang ataupun jangka pendek, namun kebanyakan motif itu jangka pendek, dan juga pula tergantung pada pengalaman belajar, skill individu, pengalaman pribadi, nasihat dari lingkungan dan lain sebagainya. Dalam pandangan teori ini pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya dapat menyesuaikan diri dalam berinteraksi sosial dengan setiap orang dengan menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi serta bisa memenuhi berbagai keinginan dan kebutuhan individu, tanpa merugikan kepentingan-kepentingan organisasi secara keseluruhan.

#### 5) Teori Kegiatan Harapan

Dalam pandangan teori ini proses kegiatan manusia dalam berkelompok terdiri atas beberapa hal yaitu tindakan, respon dan interaksi dengan berbagai emosi perasaan. Dalam pandangan ini pemimpin harus mengembangkan kepemimpinannya terdiri atas perbuatan dan perilaku mempunyai manfaat besar, artinya

perbuatannya tidak mengecewakan orang-orang yang terkait dengan persoalan yang akan menjadi keinginan mereka. Komunikasi dan aktifitas seseorang yang semakin banyak dalam suatu kelompok, maka akan semakin luas pula jaringan hubungan interaksi sosialnya dan jumlah anggotanya semakin banyak yang bergerak sesuai dengan perintahnya.

#### 6) Teori Genetis

Menurut teori ini, pemimpin dalam organisasi atau kelompok social sejak dilahirkan memang ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin, artinya orang dilahirkan ke dunia sudah mempunyai bakat dalam kepemimpinan. Dalam kondisi apapun atau dalam keadaan bagaimanapun orang akan ditempatkan karena memang ditakdirkan untuk jadi pemimpin, tidak boleh tidak, suatu saat ia akan mempunyai keinginan menjadi pemimpin. Pandangan semacam ini dalam diri seseorang termasuk golongan yang berpikiran predistansis, fatalistis atau deterministis.

#### 7) Teori Sosial

Dalam pandangan ini, setiap individu dalam organisasi tidak semuanya ditakdirkan menjadi seorang pemimpin, akan tetapi orang yang akan menjadi pemimpin ditimbulkan karena pengaruh yang dimiliki dirinya sendiri atau dari masyarakat sehingga mempunyai pengaruh besar untuk menjadi pemimpin. Orang yang demikian jika

diberi pendidikan dan serta kesempatan yang cukup untuk menjadi seorang pemimpin, maka pasti nanti bisa jadi pemimpin.

#### **f. Tipe Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam organisasi perannya sangat besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang sudah direncanakan, walaupun pemimpin tidak menjadi faktor utama namun perannya sebagai seorang pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, dan mengorganisir kinerja bawahannya seperti yang ada dalam teori-teori manajemen tentang peran pemimpin.

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga menentukan berhasil dan tidaknya tujuan kelembagaan. Gaya kepemimpinan seseorang dapat diidentifikasi oleh perbuatan-perbuatan atau tindakannya. Disini masing-masing orang bisa melihat pola kepemimpinan dilembaga pendidikan baik yang diangkat oleh yayasan maupun pemerintah. Disini kepemimpinan lebih bersifat legal formal karena pengangkatannya secara resmi. Pengangkatan semacam ini biasanya di organisasi-organisasi formal.<sup>70</sup>

Ada beberapa tipe kepemimpinan dalam manajemen pendidikan. Kepemimpinan ini diakui eksistensinya oleh lembaga pendidikan. Tipe yang dimaksud yaitu:

##### 1) Kepemimpinan Otokratik

---

<sup>70</sup> Sobri Sutikno. *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Prospect, 2009). Hal: 71.

Tipe kepemimpinan otokratik ini lebih banyak penekanannya pada kekuatan yang dimiliki seseorang seperti dalam pengambilan dan penetapan keputusan serta pengembangan struktur organisasi. Dominasi kekuasaan sangat nampak dalam proses organisasi. Banyak yang memandang pola ini dengan negatif karena power yang digunakan oleh pemimpin lebih banyak kepada ancaman dan hukuman. Namun kepemimpinan model ini juga nampak positif saat dijalankan pada bawahan yang kurang kompeten dan bawahan yang kurang memiliki kinerja yang baik.<sup>71</sup>

Menurut Robbins dan Coulter dalam Nawawi dijelaskan bahwa gaya pemimpin otokratis adalah pola kepemimpinan yang dominan penggunaan kekuasaan yang dilakukan oleh dirinya kepada orang lain. menginstruksikan seluruh perintah dari atasan pada bawahannya, kadang membuat keputusan sepihak dan kurang melibatkan bawahan pada proses pengambilan-pengambilan keputusan penting.<sup>72</sup>

Pemimpin otoriter adalah pemimpin yang biasanya seseorang yang memiliki karakter egois dalam menjalankan organisasinya. Mereka memandang dirinya yang lebih bisa dari pada orang lain, sehingga memandang bawahan hanya sebagai pelayan atau pesuruh terhadap apa yang dikehendakinya. Jadi dengan demikian pemimpin

---

<sup>71</sup> Sondang. P Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta:PT. Reneka Cipta, 2003), h. 35.

<sup>72</sup>Hadari Nawawi, dan M. Martini Hadari. *Kepemimpinan yang Efektif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), h. 49.

dengan pola seperti ini memposisikan diri sebagai sumber tunggal kebijakan dan keputusan organisasi.

Tipe kepemimpinan otokratis berprinsip bahwa apa yang disampaikan seorang pemimpin adalah sesuatu yang telah dianggap benar dan berdampak paling efektif dalam mencapai tujuan sehingga cenderung mengabaikan pendapat bawahan atau pihak lainnya. Seorang pemimpin otokratis menganggap bahwa dirinya merupakan orang atau sosok individu yang memiliki tanggung jawab secara penuh terhadap maju-mundurnya organisasi. Robbins dan Coulter menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autokrasi ini menggambarkan tentang cara seseorang dalam memimpin dengan cara mendekte metode kerja, membuat keputusan sendiri tanpa meminta pertimbangan kepada orang lain dan membatasi gerak partisipasi karyawan di dalam organisasi.<sup>73</sup>

Danim mengidentifikasi ciri-ciri pemimpin atau atasan yang memiliki pola otokratik dalam memimpin dengan beberapa karakteristik antara lain: (1) Secara mutlak beban organisasi sepenuhnya menjadi tanggungjawab mutlak pemimpin (2) pemimpin menganggap bawahan hanya sebagai pelaksana dan biasanya bawahan tidak boleh memberi saran, gagasan dan inovasi baru dalam pengambilan dan penetapan keputusan, (3) karakter pemimpin otokratis ini biasanya adalah seorang yang pekerja keras, disiplin

---

<sup>73</sup>Stephen P Robbins dan Mary Coulter. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. (Jakarta: Erlangga, 2014), h. 149.

tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, dan tidak pernah mengenal kata lelah (4) Kebijakan diambil sepihak tanpa adanya keterlibatan bawahan, jikapun ada kegiatan musyawarah dan diskusi dalam pengambilan keputusan sifatnya hanya penawaran saja tanpa ada saran-saran dari bawahan, (5) tingkat kepercayaan rendah terhadap kinerja bawahan sehingga cenderung kurang pasrah terhadap bawahan untuk mengeksekusi sebuah kebijakan (6) pola komunikasi dilakukan secara eksklusif dan monolitik (7) sangat korektif dan model cara kerjanya dalam memberikan tugas kepada bawahan agar supaya cepat diselesaikan tepat waktu.<sup>74</sup>

Pemimpin otokratik seringkali menganggap organisasi milik keluarga atau milik pribadi sehingga tidak bisa dibedakan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadi. mereka menganggap bawahan hanya sebagai instrumen dalam menjalankan kemauannya, anti kritik dan sering menggunakan paksaan dan hukuman dalam menjalankan roda organisasi. Oleh karena pemimpin semacam ini kurang mendapat simpati dari bawahan, apalagi saat ini lembaga-lembaga sudah banyak menggunakan pola manajemen keterbukaan.<sup>75</sup>

Seorang pemimpin dengan tipologi otokratis ini merupakan sosok keperibadian dengan beberapa karakter sebagaimana berikut:

---

<sup>74</sup>Sudarman Danim. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 75.

<sup>75</sup>Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung, 2006). Hal: 169.

- a. Memandang organisasi yang dipimpin seperti milik sendiri atau keluarga
- b. Menyelaraskan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Beranggapan bahwa bawahan atau staf sebagai medium kekuasaan dirinya.
- d. Anti auto kritik, tertutup cara berpikirnya dan status quo.
- e. Dalam tugas dan tanggung jawabnya lebih bergantung pada kekuasaan secara formal.
- f. Dalam perilaku dan tindakannya selalu menggunakan model pendekatan menekankan pada adanya pemaksaan dan punitif dalam memberikan perintah kepada bawahannya.
- g. Cara-cara Coersif dan punitif sering digunakan pada bawahan

Pemimpin otoriter adalah mereka yang sering bertindak diktator. Setiap apa yang menjadi keinginannya harus diikuti dan dijalankan tanpa ada yang boleh membantah. Kewajiban bawahan atau stafnya hanya bisamematuhi, mengikuti kemauan dan menjalankan setiap perintahnya tanpa syarat.<sup>76</sup>

Dalam tipe kepemimpinan otokratik ini sosok seorang pimpinan akan tampak terlihat dalam melaksanakan kepemimpinannya, dimana pemimpin berposisi sebagai penguasa sehingga segala tindakan dan keputusan yang diambil dalam menyelesaikan sebuah masalah sesuai dengan kemauannya. Dalam

---

<sup>76</sup>Afifuddin. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Insan Mandiri, 2005). Hal: 33.

tipe ini, kepemimpinan dalam organisasi harus diikuti oleh semua bawahan dengan mentaati perintahnya dengan semua aturan dan kebijakan yang dibuatnya.

Dibalik kekurangan seorang yang otoriter terdapat Kelebihannya yaitu prestasi yang telah dicapainya. Tidak hambatan apapun yang dapat menghalangi langkah pemimpin seperti ini. Dalam memutuskan tujuan dalam organisasi, otoritasnya tidak bisa dibantah, bahkan tidak ada alasan bagi bawahan, yang ada hanyalah sebuah keberhasilan. Dalam menjalankan kepemimpinannya penuh dengan perhitungan dan sistematis serta kedisiplinan tinggi. Pemimpin yang demikian akan keliatan sangat pendiam dan tidak banyak berbicara, hal ini merupakan kelemahan dari dengan model otokratik. Lebih ambisius dalam melakukan pekerjaan, tidak mau tahu terhadap kondisi bawahannya dengan cara apa bawahannya mengerjakan perintahnya. Prinsip keuntungan pribadi lebih dominan. Corak pemimpin dengan tipe ini, menganggap orang lain adalah musuh yang harus hati-hati dalam bertindak, baik kepada bawahannya atau patner kerjanya sendiri. Gaya pimpinan seperti ini menekan bawahan atau stafnya agar tidak menjadi ancaman atau penghalang bagi kebijakan yang dibuatnya, dengan kedisiplinan kinerja tinggi, irrasional atau target kinerja yang sulit dijangkau oleh akal pikiran bawahannya. Pimpinan dengan tipologi otoriter ini bisa



berimplikasi positif jika diimbangi dengan sikap disiplin tinggi dan ada kompromi dan pengayoman yang baik terhadap bawahannya.

## 2) Kepemimpinan yang *Laissez Faire* (Masa Bodoh)

Pola kepemimpinan *Laissez faire* adalah pola pemimpin yang menjadi kebalikan dari kepemimpinan otokratik. Bila kepemimpinan otokratik dominasi pemimpin lebih menonjol sebaliknya bawahan diberi kebebasan yang cukup luas untuk menjalankan roda organisasi. Pemimpin disini lebih bersifat pasif sedangkan bawahannya cukup aktif bahkan reaktif.<sup>77</sup> *Laissez faire* tidak begitu nampak yang nampak justru peran bawahan terhadap aktivitas organisasi. Maka dibutuhkan bawahan yang kredibel dalam menjalankan setiap organisasi agar mampu mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien.

Asumsi dari pola kepemimpinan ini adalah suatu tugas yang presentasikan kepada bawahan atau karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan dengan menentukan, memilih atau mencari cara sendiri dalam upaya untuk mencapai tujuan pekerjaan dalam rangka mencapai sasaran, capaian dan kebijakan yang ada di organisasi.

Peran pemimpin dengan model ini didasarkan atas tindakan kolektif bawahan sedangkan pemimpin kurang mampu mengendalikan dan menggerakkan bawahannya. Dalam hal ini tanggung jawab sepenuhnya diberikan kepada bawahannya,

---

<sup>77</sup> Afifuddin. *Administrasi Pendidikan*. Hal: 34.

pemimpin hampir tidak memberi pengarahan kepada bawahan. Bawahan diberikan kesempatan yang luas untuk mengambil inisiatif pribadi dalam menjalankan keputusan-keputusan organisasi. pada cara pandang yang lain pola semacam ini cukup positif karena dianggap tidak memonopoli bawahan. Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini :

- a) Kebebasan yang didapat oleh bawahan memungkinkan potensi bawahan akan berkembang maksimal, berinovasi serta dapat membangun kreatifitasnya dalam menjalankan dan memecahkan persoalan organisasi serta tanggungjawab organisasi
- b) Kebebasan bawahan dalam mendeskripsikan persoalan yang dianggap urgen sehingga dapat menyelesaikannya secara cepat tanpa ada bayang-bayang atasannya.

kelemahannya adalah:

- c) Kebebasan bawahan yang tinggi memungkinkan mereka mengalami berbagai kesalahan dan indiscipliner terhadap peraturan organisasi apalagi tingkat kemampuan bawahan rendah, artinya mereka tidak mampu membangun opsi alternatif dan inisiatif terhadap keputusan organisasi.
- d) Pemimpin menyibukkan dirinya dengan aktivitas manajerial yang terpisah dengan bawahannya. Bahkan kadang pemimpin mengalami mispersepsi dengan bawahan yang berakibat disorganisasi.

e) Sering terjadi instabilitas didalam organisasi, bawahan sering mengalami stres, kurang harmonis dan kurang mendapat kenyamanan didalam organisasi

Gaya *laissez faire* keberhasilannya ditentukan oleh loyalitas dan komitmen bawahan terhadap organisasi. pemimpin memberikan kebebasan hanya ingin tujuannya cepat tercapai. Keberhasilan model *laissez faire* terfokus pada bawahan bukan atasan oleh karenanya anggota organisasi memiliki peran vital dalam memberikan kesuksesan organisasi, semakin bagus kapabilitas bawahan maka keberhasilan organisasi akan semakin nampak. <sup>78</sup>

### 3) Kepemimpinan Demokratis

Dalam kepemimpinan model demokratis ini, pemimpin akan terlihat dan tergambar dalam melaksanakan tugas kepemimpinan penekanannya dalam penetapan dan pengambilan sebuah keputusan akan putusan dan laksanakan dengan disepakati dan dilakukan bersama-sama dengan bawahan. Asumsi dari pemimpin model demokratis adalah menempatkan kebersamaan diatas segalanya. Artinya setiap keputusan dan bahkan resiko dari keputusan akan ditanggung bersama disini pemimpin sangat menjunjung musyawarah mufakat. Oleh karenanya pemimpin yang demokratis akan mendistribusikan kekuasaannya pada orang-orang yang dianggap mampu membantu menjalankan organisasi, sehingga

---

<sup>78</sup> Sobri Sutikno. *Pengelolaan Pendidikan*. 157.

kemampuan anggota akan seirama dengan tugas yang dibebarkannya meskipun keberhasilan dan kegagalan adalah milik bersama antara pemimpin dan bawahan.<sup>79</sup>

kepemimpinan demokratis ini sangat berbeda dengan tipe kepemimpinan otokratik dan kepemimpinan *Laissez fairea*, dalam tipe kepemimpinan demokratis ini, pemimpin dalam menjalankan wewenang dan kekuasaannya tidak bertindak otoriter dan tidak pula menyerahkan semua urusan kepada bawahannya. Dalam tipe ini pemimpin tampak dalam hirarki wewenang dan kekuasaannya antara atasan dan bawahan secara bersama-sama bekerja bahu-membahu mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan oleh organisasi. Ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin dalam tipe ini dalam mengambil keputusan dan kebijakannya selalu mendiskusikan, meminta saran dan pendapat dari bawahannya.

Pola kepemimpinan tipe demokratis merupakan pola seorang pemimpin yang memberikan otonomi penuh kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan. Apabila nanti muncul problem di organisasi, pemimpin akan selalu dan pasti melibatkan anggota organisasi dalam tim yang utuh untuk menemukan problem solving yang terbaik dalam menyelesaikan masalah di organisasi. Dalam pola kepemimpinan dengan tipe demokratis ini, lebih banyak memberikan

---

<sup>79</sup> Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010). Hal: 290.

informasi dan pengetahuan berkaitan dengan pembagian kerja serta mengayomi bawahannya. karakter dasar dengan model kepemimpinan ini mencerminkan kepemimpinan yang positif.

Dalam kepemimpinan demokratis, setiap bawahan dalam organisasi dilibatkan penuh dalam aktifitas organisasi. Pada model kepemimpinan ini pemimpin sebagai fasilitator yang menunjukkan sasaran kinerja yang ingin dicapai sesuai dengan rencana awal, tentang bagaimana strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran tersebut, nanti anggota atau bawahan bisa menentukan sendiri cara terbaik dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, anggota juga diberi wewenang dalam mengatasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Seringkali model kepemimpinan yang demokratis ini juga disebut dengan kepemimpinan modern dan partisipatoris. Menurut Edy Sutrisno bahwa implementasi gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin mengajak dan melibatkan bawahan di organisasi untuk berpartisipasi aktif memberikan ide gagasan dan tenaga dengan bersama-sama dalam keberhasilan tujuan organisasi. Gaya demokratis ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otokratis.<sup>80</sup>

Pemimpin dengan tipe ini mempunyai ciri sebagaimana berikut: (1) Mengembangkan kreativitas anak buah ke arah yang

---

<sup>80</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009, h. 207.

positif, (2) Memberikan sepenuhnya kesempatan kepada anak buah untuk terlibat aktif dalam pembuatan dan perumusan kebijakan organisasi, (3) Mendahulukan musyawarah mufakat dan bersama-sama merumuskan keputusan terbaik di dalam organisasi, (4) Mengambil keputusan berdasarkan pada visi dan misi organisasi, (5) Mendahulukan kepentingan yang sifatnya urgen demi keselamatan kerja anak buahnya dan keselamatan serta keberhasilan organisasi yang dipimpinnya, (6) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang siap menjadi pemimpin, (7) Memperluas kaderisasi bagi anak buahnya agar lebih maju dan menjadi pemimpin di masa depan.

Kelebihan pola kepemimpinan demokratis ada pada bagaimana menempatkan cara pandangnya. Mayoritas pemimpin melihat sesuatu dari satu sisi saja, yaitu manfaat atau keuntungan sendiri tanpa memikirkan manfaat yang diperoleh orang diluar dirinya. Pemimpin dengan karakter kepribadian ini yang selalu optimis dan positif melihat kedua sisi keuntungan dan kekurangan secara lebih terbuka dan jelas. Hal-hal yang bermanfaat bagi dirinya, dan juga bermanfaat bagi lawannya dalam sebuah kompetisi tentu akan berperilaku sportif. Seorang pemimpin yang memiliki karakter kepemimpinan demokratis mempunyai keahlian sebagai seorang diplomat yang ulung, komunikator handal dalam menangani masalah pertikaian atau dalam menemukan *win-win solution*.

kelemahan pemimpin ini terletak pada kesabaran dan kepasifan. Pada Umumnya, keperibadian dengan karakter yang ideal bagi seorang pemimpin seperti sikap sabar dan tahan terhadap tekanan dari berbagai penjuru. Namun kesabarannya ini terkadang dilain waktu atau kondisi bisa saja sangat berlebihan. Dengan demikian, karakter pemimpin seperti ini sangat lapang dada terhadap perlakuan apapun yang mengecewakan dirinya, tetapi pengikut-pengikutnya belum tentu bisa menerima dengan lapang dada. Sikap seperti ini akan membuat para pengikutnya meninggalkannya, karena menganggap pemimpinnya mudah putus asa dan tidak dapat berbuat apa-apa akibat dari kesabarannya yang berlebihan.

#### 4) Tipe kepemimpinan yang kharismatik

kepemimpinan yang kharismatik adalah tipologi kepemimpinan yang berdasar pada kharisma yang dimiliki seseorang. Biasanya kharisma seseorang itu dapat mempengaruhi atau muncul dari eksternal dirinya. Dengan kharisma yang dimiliki, orang tersebut akan mampu bahkan lebih dari itu sangat mudah mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Seorang pemimpin karismatik memiliki daya tariknya yang sangat hebat dalam memikat dan membuat orang lain terpesona sehingga dengan mudah memperoleh pengikut yang sangat banyak dan para pengikutnya. Pesona dalam kepemimpinan karismatik tidak didapat

dari pendidikan, latihan dan pemberian ia mengalir begitu saja pada jati diri seorang pemimpin, oleh karenanya model kepemimpinan seperti ini sulit ditiru.

#### 5) Kepemimpinan Tipe Militeristik

Kepemimpinan militeristik adalah kepemimpinan yang banyak menggunakan cara-cara militer yang berdisiplin tinggi sebagaimana yang ada pada budaya militer. Tipe militeristik memiliki beberapa ciri-ciri seperti berikut:

- a) Instruksi sering digunakan Dalam mengerakan bawahan sehingga bawahan harus mengikuti perintah tersebut tanpa ada tawar-menawar
- b) Jabatan sangat menentukan dalam menggerakkan bawahan.

Pemimpin ini memiliki formalitas dan disiplin yang tinggi namun kurang harmonis dengan bawaha.

- c) Cukup menerima saran apalagi kritikan dari bawahan

#### 6) TipeKepemimpinan Paternalistik

Paternalistik adalah pemimpin yang lebih berkarakter kepatern. Pemimpin model ini lebih jiwa kepatern, untuk lebih jelasnya bisa dilihat dibawah ini :

- a) Seringkali bapak menganggap bawahan seperti anaknya yang masih belum dewasa sehingga mereka masih perlu didik dan dikembangkan potensinya.
- b) Sikapnya yang terlalu over protektif



- c) Kurang memberikan ruang terhadap bawahan untuk berinisiatif dalam pengambilan keputusan sendiri
- d) Kurang memberi kesempatan dalam berinovasi
- e) Daya imajinasi dan kreasi hampir tidak diberikan oleh pemimpin model ini karena sekali lagi menganggap bawahan masih seperti anak kecil.
- f) Sikap merasa lebih tahu dan merasa lebih benar lebih menonjol.<sup>81</sup>

Pola pemimpin ini membangun relasi organisasi atau kelembagaan dengan relasi bapak-anak yang memiliki motif untuk memproteksi, memberi arah terhadap tindakan sang anak atau bawahannya. Posisi bapak menjadi posisi segalanya bagi sang anak, maka posisi ini lebih menekankan ketergantungan yang tinggi.

Model kepemimpinan paternalistik merupakan tipe kepemimpinan yang bersifat kepatuhan sebagaimana layaknya orang tua yang mengayomi anaknya. Kepemimpinan paternalistik adalah tipe pemimpin sifat dan perilaku dalam menjalankan fungsi dan tugas kepemimpinannya sebagaimana layaknya seorang bapak terhadap anak-anaknya. Dia bertindak seperti seorang bapak, karena itu dia akan sangat mencintai orang-orangnya yang menjadi bawahannya dan menghormati dirinya. Oleh karena itu, pemimpin memposisikan dirinya sebagai bapak, dia sering menganggap dirinya yang paling benar dan harus dihormati serta perintahnya diikuti,

---

<sup>81</sup> Veithzal Rifai dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktek*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hal: 52.

sedang anak buahnya dianggapnya masih kurang tahu dan kurang berpengalaman seperti dirinya. Oleh karena itu, bawahan harus mematuhi perintahnya atau tidak boleh membantahnya terhadap apa yang dikatakannya. Kepemimpinan paternalistik ini cenderung berpandangan semua bawahannya harus mengikuti kemauannya, tidak mau dibantah dan mudah tersinggung jika ada pembicaraan yang tidak menyenangkan ketika diucapkan orang lain.<sup>82</sup>

#### 7) Tipe Kepemimpinan Kontingensi

Kepemimpinan model ini adalah kepemimpinan situasional dimana seorang pemimpin secara cerdas mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi tertentu. Fiedler's mengatakan bahwa cara kerja kepemimpinan ditentukan oleh situasi dan kondisi sejauh mana pemimpin memiliki kecerdasan dalam memahami situasi dan kondisi yang ada.

Gaya kepemimpinan dideskripsikan sebagai dorongan kerja atau dorongan relasional. Motivasi kerja lebih diorientasikan pada pencapaian sedangkan tujuan ditekankan pada relasi kedekatan secara personal dan kemudian kepemimpinan itu diadaptasikan dengan situasi dan kondisi. Dalam teori ini situasi dapat dikategorisasi kedalam tiga faktor penting yaitu relasi atasan-bawahan, struktur kinerja dan *positioning*.

---

<sup>82</sup>Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2008), Hal: 81.

Studi penelitian model kepemimpinan ini fokus perhatiannya pada keserasian dan keselarasan watak pribadi pemimpin, perilaku dan situasi. Walaupun tipe kepemimpinan situasional beranggapan bahwa dalam situasi atau kondisi yang berbeda dibutuhkan pola model dengan karakteristik berbeda pula. Dari sini jelas kepemimpinan kontingensi memadukan antara unsur situasi dengan kemampuan beradaptasi seorang pemimpin. Maka pemimpin yang sukses dalam karakteristik kepemimpinan kontegensi adalah kepemimpinan yang situasional.

Menurut Fiedler (1967) model kepemimpinan kontingensi merupakan pemimpin dengan melihat efektifitas dan kreatifitas kinerja bawahan tergantung pada strategi kepemimpinan (*leadership style*) yang digunakan dan keserasian situasi yang dihadapi atau dialaminya. Lebih rinci Fiedler membeberkan faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan kontingensi antara lain: relasi pemimpin dengan anggota organisasi sebagai orang yang dipimpin, struktur tugas dan kekuatan posisi (*position power*).

Thoha menyatakan bahwa pola kepemimpinan kontengensi adalah pola seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain sebagaimana sejak awal mereka melihat terlebih dahulu perilaku yang akan dipengaruhinya. Hal yang demikian ini membutuhkan penyamaan

persepsi atau pandangan dengan situasi yang memungkinkan bagiorang yang akan mempengaruhi dan yang akan dipengaruhi.<sup>83</sup>

## 2. Kepemimpinan Pendidikan

### a. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Berbicara pemimpin dalam pendidikan perlu dipahami hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, pembagian *job description* dimana ada orang yang mempunyai fungsi sebagai pemimpin. Seorang pemimpin di lembaga pendidikan merupakan individu yang bisa bekerjasama dengan anggotanya. Lantas, siapakah yang sebenarnya pantas untuk disebut sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan. Setiap individu yang merasa terpanggil hati nurani melaksanakan perintah dari pimpinan dengan penuh suka rela, seperti orang tua di rumah sebagai pemimpin bagi anaknya, guru di sekolah sebagai pemimpin bagi peserta didiknya, kepala kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan sebagai pemimpin bagi lembaga dibawah kekuasaannya, dan juga lain sebagainya.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan sangat dibutuhkan dalam rangka proses pembinaan pendidikan bagi peserta didik, guru dan karyawan.<sup>84</sup> Sebagaimana dikatakan oleh Ki Hadjar Dewantara, pendidikan adalah cara dan upaya dalam membentuk karakter, kekuatan spiritual, intelektualitas dan perkembangan kehidupan peserta didik

<sup>83</sup> Soewarno Hardono Ningrat. *Pengantar Ilmu dan Study*, (Jakarta: Haji Masagung, 1980). Hal: 21.

<sup>84</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), Hal.11.

sesuai dengan tujuan hidup manusia. Jika definisi tentang kepemimpinan dikombinasikan dengan definisi pendidikan, maka akan muncul sebuah konsep kepemimpinan pendidikan. Dirawat, dkk dalam Hendiyat Soetopo memberikan batasan definisi bahwa pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan (*skill*) dalam mengarahkan, membimbing, mempengaruhi pikiran orang lain berkaitan dengan pengembangan pendidikan dan pelaksanaan pembelajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan dilaksanakan berjalan dengan baik, demi terwujudnya tujuan-tujuan pendidikan dalam kehidupan umat manusia.<sup>85</sup>

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan kemampuan individu dalam menggerakkan dan mengkoordinir pelaksanaan pembelajaran, sehingga visi pendidikan dapat dicapai dengan baik sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.<sup>86</sup> Dalam kepemimpinan pendidikan kemampuan dan keahlian individu yaitu bisa menjalankan roda kepemimpinan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Morphet dkk, menjelaskan bahwa fakta-fakta dalam pimpinan dalam pendidikan dan administrasi adalah hal yang berkaitan dengan gaya yang diterapkan dalam pengambil keputusan dan kebijakan pada berbagai jenis dan jenjang lembaga pendidikan. Adapun orang-orang di maksud berperan aktif dalam pendidikan adalah semua sumber daya

---

<sup>85</sup>Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Malang: Bina Aksara, , 1984), Hal. 4.

<sup>86</sup>Jery H Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfa Beta, 2012), Hal.29

manusia yang dapat mendukung terlaksananya proses pendidikan dan pembelajaran.<sup>87</sup>

Seorang pemimpin di lembaga pendidikan berkedudukan sebagai orang yang memegang pucuk pimpinan yang resmi dalam pendidikan, kepala sekolah secara resmi dilantik sehingga nanti punya tanggung jawab dalam pengelolaan pembelajaran, pengadaan tenaga guru dan karyawan, rekrutmen kesiswaan, sarana dan prasarana yang mendukung terlaksananya pendidikan dan pengajaran, sumber dana keuangan, serta hubungan secara kelembagaan antara lembaga pendidikan dengan masyarakat, disamping itu tugasnyajuga sebagai supervisor dalam pembelajaran, dan manajerial dalam tata manajemen dalam administrasi sekolah.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Dirawat dkk (1983) bahwa kepemimpinan di lembaga pendidikan merupakan suatu kemampuan dari seseorang dalam menggerakkan semua daya yang ada dilembaga pendidikan yang berkaitan dengan pengembangan pendidikan, pelaksanaan, administrasi dan evaluasi demi terwujudnya cita-cita luhur pendidikan.<sup>88</sup>

Berdasarkan uraian di atas dari para pakar tentang kepemimpinan pendidikan dapat diambil benang merah untuk menyimpulkan berbagai definisi yang ditawarkan, kepemimpinan

---

<sup>87</sup>Wahyudin Nur Nasution, *Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah. JURNAL TARBIYAH, Vol. 22, No. 1, Januari-Juni 2015*

<sup>88</sup>Wahyudin Nur Nasution, *Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah. JURNAL TARBIYAH, Vol. 22, No. 1, Januari-Juni 2015*

merupakan kemampuan orang untuk menggerakkan semua sumber daya yang ada di lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

### **b. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan dalam pendidikan berfungsi untuk menyelesaikan masalah-masalah di lembaga pendidikan, fungsi kepemimpinan dalam pendidikan dengan berbagai fungsinya yang dimiliki sebagai berikut: sebagai manajer yaitu yang mengatur segala urusan administrasi, sebagai kepala madrasah atau kepala sekolah, dan sebagai pendidik.<sup>89</sup> Namun, secara lebih rinci sebagaimana di jelaskan oleh Depdiknas tentang fungsi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan yaitu: (a) sebagai pendidik, (b) manajer; (c) administrator; (d) supervisor, (e) pemimpin, (f) inovator; dan (g) motivator.

Fungsi kepala sekolah sebagai educator yaitu meliputi tujuh aspek, antara lain: prestasi guru, kemampuan membimbing karyawan, , membimbing murid, mengembangkan anak buahnya, kemauan belajar dan mengikuti perkembangan iptek, dan sebagai role model dalam pembelajaran. Selain itu, fungsi kemampuan dalam pendidikan sebagai manajer mencakup beberapa aspek yaitu: (1) menyusun program kegiatan, (2) menyusun kepegawaian dalam institusi pendidikan, (3) menggerakkan staf, dan (4) mengoptimalkan daya yang dimiliki oleh institusi pendidikan.

---

<sup>89</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo), Hal.32

Fungsi kepala sekolah dalam lembaga pendidikan dapat diuraikan sebagaimana berikut:

- 1) Kepala sekolah sebagai manajer tugasnya meliputi: sebagai administrator, dan supervisor. Dalam pendidikan kepala sekolah sebagai manajer sama dengan kewajiban kepala sekolah untuk menjalankan beberapa fungsi yang ada pada manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating* dan *evaluasi*. Sebagai seorang manajer kepala sekolah sudah tentu mengerjakan beberapa pekerjaan, sedangkan aktivitas manajer sering di masukkan dalam fungsi-fungsi manajemen
- 2) Kepala sekolah sebagai *leadher* meliputi fungsi sebagai inovator dan motivator. Kepemimpinan tidak bisa jauh dari aktivitas-aktivitas di antara individu-individu, kelompok, maupun di dalam lembaga pendidikan untuk mencapai sebuah tekad dan komitmen bersama dalam mensukseskan penyelenggaraan pendidikan.
- 3) Pendidik. Fungsi kepemimpinan sebagai pendidik secara khusus dilakukan di lembaga pendidikan, tetapi juga bisa dilaksanakan di luar lembaga pendidikan pada umumnya seperti pendidikan dalam keluarga dan pendidikan masyarakat. Bahkan lebih dari itu, ahli pemikir pendidikan mengatakan, pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mentransfer ilmu yang dimiliki seseorang kepada orang lain.



### 3. Kepemimpinan Pendidikan Islam

Persoalan kepemimpinan menjadi hal yang menarik untuk selalu didiskusikan, karena sejatinya manusia hidup di dunia sebagai seorang pemimpin yang mempunyai tugas untuk meyelaraskan dan menyeimbangkan kehidupan di bumi. Manusia dalam lingkup kecil adalah pemimpin bagi dirinya sendiri agar hidupnya menjadi terarah sesuai dan norma dalam kehidupan dan bermanfaat kepada orang lain. Masalah kepemimpinan tidak bisa jauh dari kekuasaan, karena tanpa adanya itu, pemimpin tidak memiliki otoritas seperti memerintah dan mempengaruhi pikiran orang lain agar mau mengikuti kemauannya.

Kepemimpinan pendidikan dalam konsep Islam menjadikan Rasulullah sebagai teladan (model) dalam pemimpin ummatnya, beliau selain pemimpin ummat sosoknya sebagai morabbi ummat yang ideal. Rasulullah merupakan rol model yang patut ditiru bagi setiap orang, termasuk para pemimpin yang akan memimpin sebuah lembaga atau organisasi. Karena dalam diri Rasulullah terdapat beberapa sifat yang bisa dicontoh oleh umat dalam kehidupan ini.

Seorang pemimpin merupakan tauladan bagi para pengikutnya sehingga sikap dan perilakunya selalu menunjukkan sikap dan perilaku ideal sebagai sosok pemimpin. Sebagaimana sifat yang dimiliki oleh Rasulullah sebagaimana berikut: Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah. (1) Sidiq merupakan karakter Rasulullah bersifat jujur perkataan dan perbuatan. (2) Sedangkan amanah bermakna orang dapat dipercaya dalam menjaga

tanggung jawab, (3) Tablig yaitu sifat yang dimiliki Nabi sebagai utusan menyampaikan pesan kebaikan dan ancaman kepada rakyatnya dan (4) fathonah yang bermakna cerdas atau pintar dalam mengelola masyarakat.<sup>90</sup> Untuk lebih jelas penulis akan menguraikan tentang empat sifat yang dimiliki Rasulullah yang bisa jadi contoh bagi seorang pemimpin, sebagaimana berikut:

#### **a. Siddiq**

Adalah sikap kejujuran merupakan lawan dari kata dusta dan. Sifat kejujuran merupakan syarat utama dalam sebuah proses kepemimpinan, tanpa adanya sifat ini dalam diri pemimpin, maka orang lain sulit mempercayai, apabila pemimpinnya terbukti memiliki kualitas moral dan karakter yang rendah bahkan sering berkata dusta. Pemimpin yang memiliki prinsip kejujuran dalam perkataan dan perbuatan akan menjadi tumpuan harapan bagi banyak orang yang mengikutinya. karena kualitas sebuah kepemimpinan ditentukan seberapa jauh diri seorang pemimpin menunjukkan sifat kejujuran yang nantinya akan mendapat kepercayaan dari pengikutnya.

Seorang pemimpin yang jujur dalam berkata akan dengan mudah diterima, sebaliknya orang yang suka khianat akan dibenci dan tidak disenangi. Karena itu, kejujuran seorang dinilai dari selarasnya perkataan dan perbuatannya. Sikap pemimpin yang jujur merupakan dari

---

<sup>90</sup><https://jurnalalishlah.wordpress.com/2014/09/06/konsep-kepemimpinan-dalam-islam/> diakses pada tanggal 28 April 2020

manifestasi kesesuaian perkaatannya, yang dibuktikan dengan perbuatan nyata sebagai tindak lanjut dari perkataannya.

#### **b. Amanah/Terpercaya**

Sifat amanah yang dimiliki oleh nabi Muhammad SAW sulit ditiru secara menyeluruh oleh umatnya. Disatu sisi Rasulullah sebagai orang yang maksum dari kejelekan dalam bersikap. Sebagai manusia biasa Rasulullah sebelum menjadi seorang utusan telah menunjukkan kualitas keperibadian yang sangat dipercaya. Sehingga Nabi terkenal dengan orang yang amanah, artinya sebagai orang terpercaya. Oleh karena itu, ketika terjadi peristiwa konflik social dikalangan pemuka kaum Quraisy tentang siapa orang yang pantas untuk meletakkan kembali *hajar aswad* ke tempat awal setelah renovasi baitullah, dengan saran dan pendapat Nabi Muhammad SAW para pemuka Quraisy menerima saran Nabi Muhammad, padahal Nabi Muhammad belum termasuk pembesar dalam golongan masyarakat arab.

Amanah merupakan kualitas dari keperibadian seseorang sebagai orang yang bisa di percaya untuk diamanati sebuah kekuasaan. Orang yang selalu menjaga kepercayaan diri dan orang lain yang telah diamanatkan kepadanya baik melalui pemilihan formal atau pengangkatan dari masyarakat itu sendiri. Kepercayaan maskarakat bisa berupa penyerahan segala bentuk urusan kepada orang yang dipercayainya untuk menjadi pemimpinnya.

**c. Tablig/Komunikatif**

Kompetensi dalam berkomunikasi dengan baik kepada orang lain merupakan bakat pemimpin, tablig adalah kualitas ketiga wajib dimiliki. Karena Pemimpin dalam menjalankan amanah yang diberikan tidak berhubungan dengan hal atau barang yang semuanya sendiri atau seenaknya memakainya, namun, pemimpin berhadapan dengan manusia yang memiliki berbagai kepentingan, keinginan, karakter keperibadian yang berbeda-beda dan sikap yang terkadang sulit untuk di prediksi. Komunikasi yang baik merupakan kunci utama dalam menjalin hubungan seorang pemimpin dan bawahan atau pengikutnya.

**d. Fathonah/Cerdas**

Fathonah adalah sifat yang melekat pada diri pemimpin. Memiliki kecerdasan yang lebih dari kebanyakan orang biasanya, artinya kepandaian pemimpin harus di atas rata-rata. Fathonah (kepintaran) dalam diri seorang pimpinan bermanfaat besar mendukung untuk menyelesaikan segala masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi atau kelompok masyarakat. Pemimpin dengan intelektualitas yang luar biasa, berbeda dari kebanyakan orang dalam ranah kognitif sehingga tidak mudah frustrasi dalam menghadapi masalah, kecerdasan yang dimilikinya akan mampu mencari solusi terbaik terhadap permasalahan yang dihadapi oleh kelompoknya.

Kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin tentu akan ditopang oleh berapa faktor yang akan membentuk karakter

kepemimpinan yang smart seperti keilmuan, sifat kepribadian dan kecakapan personal. Ilmu bagi pemimpin yang cerdas merupakan faktor utama dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin yang pandaiakan selalu banyak belajar dengan apapun, siapapun dan dimanapun berada, karena hanya keimanan dan keilmuan akan membuat dirinya mempunyai derajat dan dihormati serta disegani oleh manusia yang lain.

#### **4. Kajian Teori Kebijakan**

Kebijakan merupakan sebuah keputusan yang diambil berdasarkan perumusan perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi terhadap implikasi keputusan-keputusan yang telah diambil pada persoanalialia yang menjadi sasaran kebijakan. Kebijakan adalah saranan dalam mengendalikan masing-masing individu dengan pola atas-bawah. Untuk lebih jelasnya definisi kebijakan peneliti akan membahas secara mendetail sebagaimana uraian dibawah ini:

##### **a. Hakekat Kebijakan**

Kebijakan dalam KBBI adalah sebuah konsep dan asas yang menjadi haluan dari sebuah planning pekerjaan atau program kegiatan dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Dalam kebahasaan kebijakan sebagaimana dikatakan oleh William Dunn bahwa kebijakan (*policy*), kata kebijakan dalam bahasa Yunani diartikan dengan kata polis yaitu negara atau kota. Sedangkan dalam bahasa sansakerta disebut dengan kata pur

yang berarti “kota”serta dalam bahasa Latinnya dikenal dengan istilah politia yang berarti negara.<sup>91</sup>

Carl Friedrich menjelaskan bahwa kebijakan merupakan konsep yang diajukan oleh seseorang yang berisi rumusan tindakan nyata seseorang atau kelompok yang memngusulkan dalam rangka menyelesaikan sebuah masalah, atau lembaga pemerintahan pada suatu lingkungan tertentu yang memberikan peluang bagi setiap orang untuk tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan dalam rumusan-rumusan tersebut. Namun disisi yang lain kebijakan juga dapat menghambat atau dapat menyelesaikan suatu persolan yang dihadapi oleh organisasi.<sup>92</sup>

Kebijakan adalah petunjuk untuk melakukan tindakan. Petunjuk bisa sederhana dan juga kompleks yang memiliki beberapa padanan seperti umum dengan khusus, luas dengan sempit. Kebijakan esensinya merupakan dasar untuk melakukan sebuah tindakan yang sudah dirumuskan secara kompleks mengenai sebuah tujuan yang telah direncanakan secara matang. Disini kebijakan menjadi kompas dalam menjalankan roda organisasi dengan baik.<sup>93</sup>

Seperangkat rambu-rambu yang digunakan oleh seseorang untuk membangun konsistensi tindakan sebagai langkah nyata agar bawahan dapat mematuhi keputusan yang telah diambil sebelumnya dengan

---

<sup>91</sup>William N.Dunn.*Analisis Kebijakan Publik*. (Yogyakarta: GadjahmadaUniversity Press, 2000). Hal: 51-52.

<sup>92</sup>Indiahono Dwiyanto. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic PolicyAnalisis*. (Yogyakarta: Gava Media, 2009). Hal: 18.

<sup>93</sup>Solichin Abdul Wahab. *Analisis kebijaksanaan dari Formulasi keImplementasi Kebijaksanaan Negara*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012). Hal: 9.

memberi ganjaran atau sebaliknya memberi hukuman. Secara terpusat kebijakan adalah sarana operasional dan rasional serta berorientasi tindakan dalam menyelesaikan sebuah masalah.

Kebijakan bisa juga disebut sebagai *blue print* tindakan yang mengarah pada adanya sebuah hegemoni tindakan orang banyak yang terdampak dari adanya sebuah kebijakan. Kebijakan dirumuskan untuk meniadakan perilaku banyak orang agar terpola sesuai dengan kepentingan kebijakan.<sup>94</sup>

Konsep tersebut untuk membedakan secara jelas mana kebijakan dan mana yang dimaksud keputusan. Sehingga menurut Winarno konsep tentang kebijakan sebagaimana yang ditawarkan oleh Anderson kebijakan lebih tepatnya berorientasi pada fakta yang dilaksanakan, bukan pada hal apa yang sedang atau sudah diusulkan. Dari sini jelas perbedaan antara kebijakan dan keputusan yang sering ditumpang tindihkan antara satu kebijakan dengan kebijakan yang lain.<sup>95</sup>

Berdasarkan paparan di atas, maka penulis memberikan kesimpulan kebijakan merupakan suatu tindakan sadar dan rasional atau aktifitas dilakukan secara sengaja dan terukur oleh individu, kelompok atau lembaga pemerintahan yang di dalamnya terdapat beberapa unsur untuk membuat keputusan untuk pemilihan berbagai alternatif yang diarahkan

---

<sup>94</sup>Amri Marzali. *Antropologi dan Kebijakan Publik*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012). Hal: 20.

<sup>95</sup>Budi Winarno. *Kebijakan Publik Teori & Proses*. (Yogyakarta: MedPress Anggota IKAPI, 2007). Hal: 18.

dan diorientasikan menyelesaikan masalah demi tercapainya tujuan yang diplanningkan didalam organisasi atau lembaga pemerintahan.

#### **b. Tahapan Dalam Proses Pembuatan Kebijakan**

Dalam sebuah kebijakan yang dibuat dalam organisasi atau lembaga, tentu ada tahapan yang harus dilalui untuk membuah sebuah kebijakan sebagaimana di jelaskan oleh para pakar tentang tahapan-tahapan dalam membuat kebijakan seperti, tahap penilaian dalam kebijakan sebagaimana yang yang akan di jelaskan oleh penulis secara detail tentang tahapan-tahapan pembuatan dan perumusan kebijakan antara lain:

##### **1) Tahapan Penyusunan Agenda**

Penusunan agenda merupakan analisis terhadap masalah-masalah yang ada, pada tingkat urgensi, kesulitan dan bagaimana menyelesaikannya. Disini masalah dianalisis dengan tingkat yang tinggi terhadap keterhubungan dengan kepentingan yang ada, bisa jadi nanti masalah satu dengan yang lainnya tumpang tindih, sehingga kadang perumus kebijakan menggunakan skala prioritas atau urgensi terhadap masalah yang menjadi pembahasan. Masalah-masalah yang menjadi prioritas kemudian dijadikan sebagai agenda dalam penyusunan kebijakan publik.

##### **2) Tahapan Formulasi Kebijakan**

Tahap formulasi kebijakan sesuatu yang menjadi prioritas utama ini kemudian akan didiskusikan oleh *police* maker dalam satu agenda



tertentu. Masalah yang dibahas menjadi kunci utama dalam penyelesaian masalah yang masalah-masalah itu akan dicarikan solusi-solusi alternatif sebagai pilihan kebijakan sama dengan tahap awal pada tahap ini setiap opsi berkompetisi ketat agar supaya dipilih menjadi kebijakan yang akan direkomendasikan dan diterima dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang ada. Pada tahapan ini setiap orang yang terlibat bersaing secara ketat menawarkan solusi untuk memecahkan persoalan yang ada.

### **3) Tahapan Adopsi Kebijakan**

Tahap ini adalah tahap pengambilan kebijakan yang diambil dari berbagai opsi gagasan kebijakan yang diusulkan oleh para tim ahli kebijakan. Namun pada akhirnya nanti kebijakan yang diambil hanyalah satu yang tepat dan relevan serta berbasis kebutuhan yang didukung oleh berbagai orang yang memiliki kepentingan.

### **4) Tahap Implementasi Kebijakan**

Pada tahap implementasi kebijakan yang dilaksanakan oleh badan-badan resmi terkait dengan memobilisasi seluruh sumber daya yang ada baik human capital dan Finansial capital untuk mendukung terwujudnya kebijakan. Kebijakan yang dianggap sudah bagus belum tentu bisa diterima dengan baik sehingga kadang kebijakan akan menuai pro dan kontra, hal ini sudah terbiasa dalam masyarakat yang rasional sehingga perumus kebijakan dapat mengevaluasinya agar kebijakan bisa diterima oleh semua pihak. Implementasi kebijakan

menjadi tolak ukur atas keberhasilan perumus kebijakan dalam membaca masalah dan menyelesaikannya, tetapi perlu dicatat tidak semua kebijakan akan pas dengan kebutuhan masyarakat oleh karena akan menuai kontra.

### 5) Tahapan Evaluasi Kebijakan

Pada tahap evaluasi dalam kebijakan digunakan sebagai tolak ukur atau indikator dalam efektivitas atau keberhasilan kebijakan atau sebaliknya yang terjadi adalah kegagalan dari sebuah kebijakan dalam menyelesaikan masalah. Kebijakan dibuat untuk memfasilitasi keinginan bawahan, dalam rangka sebagai solusi yang terjadi pada masyarakat. Oleh sebab itu, perlu diberlakukan standarisasi yang dijadikan dasar dalam mengevaluasi telah sesuai dengan yang diinginkan, atau sejauh mana dampak kebijakan untuk masyarakat.<sup>96</sup>

#### c. Faktor yang Mempengaruhi dalam Pembuatan Kebijakan

Dalam pandangan Suharno dalam perumusan kebijakan cukup sulit sehingga membutuhkan orang yang memiliki kompetensi yang baik dalam bidangnya. Sebab tanpa skill yang mempunyai kebijakan yang diambil akan sia-sia, maka beberapa perguruan tinggi terutama Fakultas sosial-politik memiliki program studi administrasi publik yang konsen pada kebijakan-kebijakan terutama kebijakan publik. Perumus kebijakan sudah memetakan berbagai masalah yang diinginkan atau ditimbulkan maupun resiko kebijakan yang tidak diinginkan dari adanya perbuatan kebijakan.

<sup>96</sup>Budi Winarno. *Kebijakan Publik : Teori, Proses, dan Studi Kasus*. (Yogyakarta: Caps, 2012). Hal: 35-37.

Dalam perumusan kebijakan ini banyak factor yang berpengaruh dan yang menuntut adanya sebuah kebijakan. Hal penting yang perluantisipasi dini dalam sebuah perumusan kebijakan agar tidak salah sasaran adalah adalah:

1) Tekanan atau kuatnya intervensi dari luar

Seringkali pihak luar melakukan intervensi terhadap kebijakan agar kepentingannya diakomodir, dan mereka kadang menggunakan tekanan-tekanan untuk mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh organisasi atau lembaga pemerintahan.

2) Pengaruh Tradisi

Budaya lama dalam organisasi atau lembaga pemerintahan yang turut mempengaruhi kebijakan seperti *sunk cost*, ini merupakan penanaman modal capital yang hingga saat ini kurang professional dan terkadang amat berokratis, cenderung kebiasaan seperti terkadang juga pada seseorang sebagai administrator, walaupun keputusan ataupun kebijakan yang berhubungan erat dengan hak tersebut dikritisi, karena bisa saja akan menjadi kebijakan yang salah dan perlu dirubah. budaya lama ini terkadang terus masih digunakan walaupun budaya ini banyak menuai persoalan, budaya ini bertahan karena ada pihak merasa puas dengan budaya ini.

3) Pengaruh karakter personal

Karakter atau kepribadian cukup berpengaruh dalam pengambilan keputusan atau kebijakan.kepribadiannya akan tercermin dalam setiap

rumusan-rumusan yang ada, disinilah kepribadian seseorang dipertaruhkan dalam merumuskan kebijakan atau pengambilan keputusan.

#### 4) Pengaruh lingkungan Sosial

Selain kepribadian, lingkungan kehidupan sosial dari para policy making sangat besar peranannya dalam pembuatan sebuah kebijakan, semakin bagus lingkungan sosial pembuat kebijakan maka kebijakannya akan semakin bagus.

#### 5) Pengaruh Masa Lalu dari *policy making*

Makna dari faktor ini bahwa masa lalu dari para perumus kebijakan seperti masalah pengalaman, pendidikan dan faktor pengalaman kerja sebelumnya ini juga turut mempengaruhi pembuatan kebijakan atau keputusan.<sup>97</sup>

### **d. Tipe-tipe Kebijakan**

Dalam kebijakan terdapat beberapa tipe kebijakan sebagaimana yang akan dijelaskan oleh William N. Dunn memberikan penjelasan terkait dengan beberapa tipe kebijakan sebagaimana berikut:

#### 1) Problem kebijakan

Problem kebijakan merupakan masalah-masalah yang turut serta dalam perumusan kebijakan. Selain kebijakan berbasis pada problem, kebijakan juga membutuhkan pengetahuan-pengetahuan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Jadi antara masalah dan pengetahuan

<sup>97</sup> Suharno. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. (Yogyakarta: UNY Press, 2010). Hal: 52-53.

dalam menyelesaikan masalah adalah satu kesatuan dalam perumusan kebijaka.

## 2) Alternative kebijakan (*policy alternatives*)

Alternatif kebijakan adalah opsi-opsi yang diambil dalam pemecahan masalah kebijakan. Hal seperti ini juga ikut memberi sumbangan pada pemecahan masalah. Selain itu, alternatif mengandung unsur dalam mengidentifikasi terhadap berbagai kemungkinan untuk pemecahan masalah.

## 3) Tindakan kebijakan

Tindakan merupakan pelaksanaan kebijakan setelah dirumuskan seperangkat kebijakan dengan beberapa alternatif demi tercapainya sebuah tujuan yang sudah direncanakan secara kolektif.

## 4) Hasil kebijakan (*policy outcomes*)

Perumusan kebijakan dengan berbagai alternatif setelah diimplemtasi akan menghasilkan berbagai dampak sebagai hasil dari rumusan kebijakan. Hasil ini menggambarkan kendala, dukungan, keberhasilan dan bahkan kegagalan dari inilah hasil kebijakan dapat dijadikan rujukan untuk pembuatan kebijakan yang lain.

## 5) Hasil guna kebijakan

Hasil guna kebijakan menjadi gambaran terhadap bagaimana sumbangsih kebijakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.pada dasarnya tidak mudah masalah dapat dipeahkan secara tuntas.kadang

masalah dipecahkan justru juga mendatangkan masalah baru sehingga butuh pemecahan kembali atau perumusan kembali.

## 5. Kajian Teori Multikultural dan Pendidikan Islam Multikultural

Multikultural merupakan konsepsi yang membentuk sebuah rangkaian keyakinan dan poposisi yang mengakui dan menilai tentang urgensitas kebhinnekhkaan dari kultur, etnis, suku dan yang lainnya sehingga membentuk *life stayle*, kondisi sosial masyarakat, identitas personal dan peluang seseorang , kelompok, bahkan lintas negara untuk saling belajar.<sup>98</sup>

Multikultural adalah potensi sekaligus kelemahan yang memandang perbedaan struktur sosial, mekanisme dan nilai perilaku atau aktifitas masyarakat dalam ruang lingkup *human being*. Kesadaran akan pluralisme, menuntu manusia untuk memahami dirinya sebagai mahluk sosial yang akan menjumpai sebuah proses pembelajaran secara terus-menerus bergulir disepanjang hidupnya terhadap hal yang ada diluar pribadinya. Dalam konteks keduanya antara manusia dan multicultural ini banyak benturan-benturan konflik atau masalah yang bisa terjadi kapanpun saja. Tetapi semua itu merupakan implikasi yang sulit dihindari eksistensi dan kehadirannya, karena yang dihadapi adalah manusia sebagai realitas kehidupan *human being* dan manusia sebagai yang berakal budi.<sup>99</sup>

<sup>98</sup>James A. Banks. *An Introduction to Multicultural Education*, (Boston: Allyn & Bacon, 2001). Hal: 28.

<sup>99</sup>John D. Barndsford. *How People Learn: Brain, Main, Experience and School*, (Washington DC: National Academy Press, 2000). Hal: 25.

### a. Pengertian Multikultural

Ada beberapa istilah dalam penyebutan masyarakat yang berbagai macam budaya, agama keyakinan dan lain sebagainya yang sering digunakan secara bergantian sesuai dengan kondisi suatu masyarakat dalam kehidupan sosial dengan sebutan, yaitu: pluralisme, keberagaman, dan multikultural. Ketiga faham ini secara substansi makna tidak bermaksud tujuan yang sama, walaupun semuanya ini mengacu pada adanya keanekaragaman konsisi sosial masyarakat.<sup>100</sup> Oleh sebab itu, alangkah baiknya sebelum membahas tentang konsep pendidikan multikultural, lebih dahulu jika unruk mempermudah dan membarikan gambaran secara utuh pengertian dari multikultural itu sendiri dan perbedaan dengan pluralitas dan keragaman.

Secara konsepsional kata pluralisme ini mengandaikan adanya hak-hak dalam kehidupan masyarakat yang tidak tunggal. Sedangkan kata keragaman ini menunjukkan bahwa eksistensi sesuatu yang tidak tunggal, berbeda-beda, sangat heterogen dan bahkan tak dapat disamakan satu dengan lainnya.<sup>101</sup> Kata pluralitas diartikan dengan sesuatu yang lebih dari satu/jamak dan berkenaan dengan keanekaragaman berbagai budaya, agama dan adat istiadat.<sup>102</sup> Sedangkan dalam bahasa Arab, plural diterjemahkan dengan lafad " *Ta'addudiyah* " yang berakat dari kata

<sup>100</sup> Agus iswanto, *Integrasi PAI dan PKn; Mengupayakan PAI yang Berwawasan Multikultural, dalam Pendidikan Agama Islam dalam Perspektif Multikulturalisme*, ed. Zainal Abidin dan Neneng Habibah, (Jakarta: Balai Litbang Agama Jakarta, 2009),Hal. 6

<sup>101</sup> Agus Iswanto, *Integrasi PAI.*, Hal.6-7

<sup>102</sup> Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1997), Edisi ke-7, Hal. 1436.

ta' *addud* yang mempunyai makna adalah hal yang banyak atau beraneka ragam.<sup>103</sup>

*Pluralisme* merupakan suatu kondisi dimana kelompok masyarakat terdiri dari kelompok atau kelompok kecil untuk bisa mempertahankan identitasnya masing-masing dengan tanpa bertentangan dalam eksistensi kebudayaan yang lainnya.<sup>104</sup> Pluralisme merupakan suatu paham yang meniscayakan antara keragaman dan perbedaan. Kata pluralisme juga bisa dimaknai dengan koeksistensinya berbagai kelompok masyarakat atau keyakinan masyarakat pada satu waktu dengan tetap memelihara adanya keragaman dengan ciri masing-masing.<sup>105</sup> Dibandingkan dua yang lainnya, multikulturalisme sebenarnya merupakan konsep relatif baru tentang keberadaan suatu kondisi masyarakat. Secara konsep ini ada perbedaan yang signifikan diantara pluralisme, keanekaragaman dan multikultural. Apabila kata pluralitas hanya sekedar mempresentasikan adanya sesuatu yang lebih dari satu, maka multikulturalisme menegaskan bahwa dengan segala perbedaannya itu semuanya sama dalam hak dan kewajiban di hadapan publik.<sup>106</sup>

Secara umum, multikultural merupakan suatu paham tentang kemajmukan terhadap kebudayaan yang dimiliki oleh orang atau

<sup>103</sup> Atabik Ali dan Ahmad Zuhrul Muhdlor, Kamus Kontemporer Arab-Indonesia, (Yogyakarta: Ponses. Krapyak, t.th.), Hal. 513.

<sup>104</sup> Salim, *The Dictionary English*.....Hal.1436.

<sup>105</sup> Anis Malik Thoah, *Tren Pluralisme Agama: Tinjauan Kritis*, (Jakarta: Perspektif, 2005), Hal. 12.

<sup>106</sup> Agus Iswanto, *Integrasi PAI*.,Hal.6-7



kelompok masyarakat. Pada hakikatnya, kata multikulturalisme mengandung sebuah pengakuan akan terhadap sifat kemaunisaan yang ada dalam sebuah komunitas dengan kebudayaannya masing-masing. maksudnya, setiap individu dalam kemajemukan sosial kehidupan saling menghargai, saling menghormati dan mempunyai kebebasan yang tidak mengganggu hak orang lain, serta punya tanggung jawab untuk hidup secara berdampingan dalam lingkup satu komunitas.<sup>107</sup>

Hal senada juga di jelaskan oleh Tilaar secara sederhana memberikan pemahaman tentang multikultural yaitu sebagai pengakuan atas pluralisme dalam kebudayaan.<sup>108</sup> Sedangkan menurut Zakiyuddin Baidhawiy memberikan penjelasan multikultural merupakan kenyataan berbagai eksistensi kebudayaan yang hidup dimasyarakat, seperti pemerintahan, bidang ekonomi, keagamaan, intelektual, atau bahkan kebudayaan itu sendiri.<sup>109</sup> Pondasi dasar dalam memahami multikulturalisme yaitu tentang *cultur*, dan inti dari setiap kebudayaan adalah kreasi dari manusia sebagai makhluk yang berbudaya. Secara bahasa, kata multikulturalime berasal dari dua kata yaitu: multi (banyak), *cultur* (budaya), isme (paham).<sup>110</sup>

Kata *cultur* didefinisikan sebagaimana dijelaskan oleh Ainul Yaqin mengutip pendapatnya Kottak bahwa *cultur* diartikan sebagai

<sup>107</sup> Chairul Mahfud, *Pendidikan Multikulturalisme*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), Hal. 75.

<sup>108</sup> H.A.R. Tilaar, *Multikulturalisme; Tantangan Global Masa Depan*, (Jakarta: Grasindo, 2004), hal. 179

<sup>109</sup> Zakiyuddin Baidhawiy, *Pendidikan Agama berwawasan Multikultural*, (Jakarta: Erlangga, 2005), Hal.2

<sup>110</sup> H.A.R. Tilaar, *Multikulturalisme; Tantangan Global .....*, Hal. 297.

tradisi atau perilaku yang berulang-ulang oleh sekelompok masyarakat dalam suatu kawasan tertentu. Namun, jika dijelaskan lebih luas cakupannya, cultur dilihat dari karakteristiknya bermakna: (a) general dan spesifik sekaligus. (b) bisa dipelajari. (c) sebuah simbol atau tanda dalam bentuk ucapan, perilaku dan kebiasaan. (d) menjadi symbol yang membentuk sesuatu yang alami atau dilakukan oleh masyarakat. (e) aktifitas yang dilakukan secara berkelompok dan berulang-ulang yang menjadi ciri khas individu sebagai anggota dari kelompok masyarakat. (f) sebuah aktifitas yang bisa ditiru. (g) dapat menyesuaikan diri. Oleh sebab itu, berdasarkan penjelasan diatas, cultur dapat diperjelas sebagai sebuah ciri dari tingkah laku yang dapat dipelajari, diamati, tidak diturunkan secara genetik, dan sangat spesifik, dengan demikian, cultur bisa dimaknai sebagai cara orang bertingkah laku dan beradaptasi dengan lingkungannya.<sup>111</sup>

Makna yang sederhana tentang multikulturalisme yaitu sebuah pengakuan, tentang sebuah negara atau bangsa, atau masyarakat merupakan komunitas yang beragam dan majemuk. Sebagaimana pendapat Abdurrahman Wahid, multikulturalisme merupakan sebuah kepercayaan masyarakat kepada normalitas dan penerimaan keragaman. Kata multikulturalisme merupakan faham mengenai pengakuan adanya komunitas dalam kehidupan individu terhadap keberagaman diluar

---

<sup>111</sup> M. Ainul Yaqin, Pendidikan Multikultural ., hal. 6-9

dirinya, keragaman dan perbedaan seperti budaya, bahasa, agama, suku, ras dan agama serta lain sebagainya.<sup>112</sup>

Sebagai suatu paham, multikulturalisme menekankan adanya sebuah penghargaan kesetaraan budaya, keyakinan dan adat istiadat dalam suatu komunitas masyarakat tanpa mengabaikan hak dan kewajiban dari eksistensi budaya itu sendiri. Substansi dari paham multikulturalisme adalah pemahaman kesetaraan penghargaan terhadap perbedaan kebudayaan.<sup>113</sup> Lebih lanjut Menurut Faisal Baasir menjelaskan tentang multikulturalisme sekurang-kurangnya memiliki tiga definisi yaitu: (1) multikulturalisme mengacu pada fakta-fakta adanya keanekaragaman suku, etnis dan budaya. (2) multikulturalisme secara ideologis menggaris bawahi adanya sebuah legitimasi adanya klaim-klaim kesadaran dan penerimaan atas kelompok identitas partikular. (3) multikulturalisme dapat digunakan dalam mengatasi berbagai persoalan yang muncul akibat adanya keanekaragaman dalam kehidupan masyarakat.<sup>114</sup>

Secara arti bahasa multikultural dapat dipahami sebagai sebuah kemajemukan budaya, yang merespon atau mengajarkan tentang penghargaan dan toleransi dalam segala hal.<sup>115</sup> Pada hakekatnya dalam kata multikulturalisme ini mengandung arti tentang harkat dan martabat manusia yang perlu diyakini dan diterima bersama sebagai hal yang

<sup>112</sup>Abdurrahman Wahid, *Pergulatan Negara, Agama, dan Kebudayaan*, (Depok: Desantara, 2001), Hal. 17

<sup>113</sup>Chairul Mahfud, *Pendidikan Multikulturalisme*, Hal.90

<sup>114</sup>Faisal Baasir, *Etika Politik: Pandangan Seorang Politisi Muslim* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2003), Hal. 178

<sup>115</sup>Choirul Mahfud. *Pendidikan Multikultural*. Hal: 75.

wajar dalam kehidupan sebuah komunitasnya dengan keeksistensi kebudayaannya masing-masing dengan ciri khas yang berbeda. Jadi, setiap individu dengan demikian, akan merasa dirinya dihargai sekaligus juga punya tanggung jawab untuk hidup bersama secara toleransi dalam komunitasnya. Sebagaimana pendapatnya Scott Lash dan Mike Featherstone bahwa multikulturalisme sebagai sebuah sikap seseorang atau kelompok untuk tidak mengingkari terhadap pengakuan ini menjadi akar dari segala bentuk desparitas dalam berbagai dimensi kehidupan. Secara mendalam dipahami multikulturalisme adalah kesediaan kelompok menerima perbedaan dan kenyataan kelompok diluar dirinya dalam satu-kesatuan yang utuh, tanpa melihat perbedaan budaya, etnik, suku, gender, bahasa, aliran, maupun agama.<sup>116</sup>

Menurut Atmadja multikultural adalah tentang penghargaan dan penilaian atas kebudayaan orang lain dan sebuah penghormatan dan rasa ingin tahu terhadap budaya etnis orang lain dengan tanpa mencaci dan menjelekkannya.<sup>117</sup> Artinya, sikap seseorang dalam memberikan asisment terhadap kebudayaan lain, bukan dalam maksud menerima terhadap semua kebudayaan lain, melainkan mencoba melihat dan mempelajari cara kebudayaan itu dalam mengekspresikan diri tentang nilai-nilai bagi anggota-anggotanya sendiri.

---

<sup>116</sup>Scott Lash dan Mike Featherstone (ed.), *Recognition And Difference: Politics, Identity, Multiculture*, (London: Sage Publication, 2002). Hal: 3-6.

<sup>117</sup>Ernie Isis Aisyah Amini. *Analisis Kebutuhan Pendidikan Multikultural Berbasis Kompetensi pada Siswa SLTP di Kota Mataram*, (Mataram: Program Pascasarjana IKIP Negeri Singaraja, 2004). Hal:32.

Hal senada juga diungkapkan oleh Parsudi Suparlan pakar Sosiolog Universitas Indonesia, menurutnya multikultural adalah sebuah pemahaman yang bisa menjawab tantangan kebutuhan zaman, sehingga multikulturalisme menjadi sebuah keyakinan manusia yang menjunjung tinggi dan menjaga adanya perbedaan, atau sikap orang dalam mengakui dan mendorong terwujudnya pluralisme masyarakat dengan corak kehidupan masyarakat yang berbeda-beda.<sup>118</sup>

Memahami konstruksi definisi tentang multikultural bukanlah hal yang gampang. Karenanya, dalam multikulturalisme terdapat dua kata yang bisa memberikan pemahaman, yaitu: “ *multi* ” yang bermakna plural, sedangkan “ *cultural* ” mempunyai makna kebudayaan. Istilah pluralitas bermakna tentang jenis, pluralitas bukan hanya pengakuan akan adanya berbagai jenis, tetapi juga pengakuan tersebut berimplikasi pada tataran kehidupan masyarakat dalam berbagai sektor. Oleh karena itu, kata pluralism ini sangat berkaitan erat dengan persoalan demokrasi.

Multikulturalisme sebagai sebuah perspektif yang mengakui tentang adanya perbedaan dalam kehidupan, seperti bahasa, budaya, ataupun perilaku oleh masing-masing individu dalam interaksi sosial yang kompleks dan beragam, pentingnya refleksi perbedaan dalam kehidupan sosial dalam pendidikan dengan tanpa melihat latar belakang, namun lebih bagaimana menghargai dan menghormati. Perkembangan budaya dalam kehidupan manusia merupakan dari hasil konstalasi atau

---

<sup>118</sup>Parsudi Suparlan, “*Menuju Masyarakat Indonesia yang Multikultural*”, Makalah pada Simposium internasional Jurnal Antropologi Indonesia ke-3. Universitas Udayana Denpasar Bali, 2002.

interaksi masing individu dengan individu lain yang sama-sama mempunyai kelebihan, kekurangan dan kemampuan. Selain dari itu, multikulturalisme menggambarkan akan realitas kebudayaan, politik, sosial, dan ekonomi sangat kompleks, yang secara luas dapat mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi di dalam kelas kehidupan nyata di masyarakat akan membentuk sebuah pandangan yang berbeda dalam menilai dan memberikan sebuah pandangan.

Multikultural sebagai reaksi jawaban atas setiap permasalahan keragaman. Dengan kata lain, adanya komunitas yang berbeda tidak cukup begitu saja, namun yang terpenting adalah bagaimana komunitas itu mendapatkan perlakuan yang sama dihadapan hukum dan publik. sebagai sebuah gerakan dalam masyarakat, multikulturalisme menuntut setiap orang untuk mengakui adanya perbedaan masyarakat yang diterima, dihargai, dijamin dan dilindungi keberadannya. Multikulturalisme dapat dijadikan sebuah faham atau cara pandang orang untuk mengakui segalan perbedaan dalam bingkai keberagaman.<sup>119</sup>

Berbagai pengertian tentang multikulturalisme memberikan pemahaman dalam kebijakan yang perlu dikaulan oleh pemerintah sebagai policy making yaitu: (a) multikulturalisme merupakan gagasan yang memberikan pemahaman tentang dua perbedaan makna yang saling berkaitan.<sup>120</sup> (2) multikulturalisme sebagai konsep sosial yang diintroduksi dalam lembaga pemerintahan agar pemerintah dapat

<sup>119</sup> Agus Iswanto, *Integrasi.....*, Hal. 7

<sup>120</sup> Alo Liliweri, *Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultural* (Yogyakarta: LKiS, 2005), Hal.68-69

menjadikannya sebagai kebijakan. (c) multikulturalisme merupakan strategi pendidikan dengan memanfaatkan keragaman sebagai salah satu kekuatan untuk membentuk kesatuan bangsa. (d) multikulturalisme merupakan wahana untuk bertukar pikiran, pengetahuan dan keyakinan dalam tradisi kehidupan.<sup>121</sup>

Menurut Parekh multikulturalisme ini terbagi dalam beberapa hal antara lain: multikulturalisme akomodatif, multikulturalisme otonomis, multikulturalisme isolasionis, multikulturalisme kritikal.<sup>122</sup> Menurut Ahyar Yusuf Lubis bahwa masyarakat yang pluralis dan masyarakat multikultural tidaklah sama dalam pemahamannya. Masyarakat pluralis sebagai dasar dalam berkembangnya tatanan masyarakat multikultural. Sedangkan masyarakat yang multikultural dimana masyarakat dengan kebudayaannya berinteraksi dan berkomunikasi secara terus-menerus. Masyarakat pluralistik dimana orang hidup didalam dunianya masing-masing. Sedangkan masyarakat interaksi aktif yaitu masyarakat dan budaya yang plural itu terjadi interaksi dan pergaulan dalam kehidupan sehari-hari.<sup>123</sup>

Menurut Suparlan bahwa masyarakat pluralis mengacu pada satu tatanan masyarakat terdapat beberapa unsur masyarakat yang mempunyai ciri khas berbeda-beda dengan budaya orang lain. Masing-masing hidup

<sup>121</sup> Alo Liliweri, Prasangka dan Konflik: . . . . ., Hal.68-69

<sup>122</sup> Parekh, National Culture and Multikulturalisme dalam Masdar Hilmy, Menggagas Paradigma Pendidikan Berbasis Multikultural, Ulumuna Vol. VII (Juli, 2003), Hal. 338-339, dalam Maslikhah, Quo Vadis Pendidikan Multikultural: Rekonstruksi Sistem Pendidikan Berbasis Kebangsaan, (Surabaya: JP Books kerjasama dengan STAIN Salatiga Press, 2007), Hal. 14-18.

<sup>123</sup> Akhyar Yusuf Lubis, *Dekonstruksi Epistemologi Modern*. (Jakarta: Pustaka Indonesia Satu, 2006), Hal. 166 - 169

dalam lingkungan dan kehidupannya sendiri, bahkan terkadang model hubungannya terjadi diskriminasi dan marginalisasi. Sedangkan masyarakat multikultural tatanan masyarakat memiliki ciri hubungan pergaulan yang aktif pada semua unsur melalui mengamati dan mempelajari bahkan bisa dinilai.<sup>124</sup>

Dalam Negara kesatuan republik Indonesia, multikulturalisme dipahami sebagai kebhinnekaan berbagai latar belakang bahasa, agama dan kebudayaan yang berbeda-beda. Bhinneka asal katanya dari Sanskerta dan terdapat dalam kitab Sutasoma karya Mpu Tantular. Dalam kitab ini, kebhinnekaan, kemajemukan, dan pluralitas hanya terbatas pada kenyataan fisik-biotik. Agar bisa memahami ketunggalan yang indah, maka bisa dipahami dengan baik agar ditemukan substansinya yang indah.<sup>125</sup>

Pluralitas dalam persepektif Islam merupakan ketentuan Allah. Sejak awal masalah keragaman yang ada pada manusia sampai sekarang ini merupakan fakta kehidupan manusia yang berbagai jenis, dimana keberadaannya tidak bisa dipungkiri dan di hindari lagi. Keniscayaan ini disinyalir dalam Al-Quran Surat Ar Rum ayat 22 :

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتَلَفُ الْأَلْسِنَتِكُمْ وَاللُّوَيْنِكُمْ إِنَّ

فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَلَمِينَ ﴿٢٢﴾

<sup>124</sup> Ngainun Naim dan Ahmad Sauqi, *Pendidikan Multikultural: Konsep dan Aplikasi* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008), Hal. 127

<sup>125</sup> Ali Maksum dkk, (ed), *Pendidikan Kewarganegaraan; Demokrasi, HAM, Civil Society dan Multikulturalisme*, (Malang: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat, 2007), Hal. 290



Artinya : Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui.<sup>126</sup>

Keragaman dalam agama, keyakinan dan kebudayaan dapat disebutkan sebagai formulasi pluralitas agama dan budaya. Al-Quran menjelaskan tentang keanekaragaman yang ada ini yang bisa lihat secara kasat mata, karena hal ini adalah bagian yang tak terpisahkan antara satu dan lainnya yang saling membutuhkan kehadirannya sebagai bukti dari ciptaan Allah.<sup>127</sup> Peletakan pertama paham multikulturalisme dalam Islam bisa dilihat dari proses pembentukan masyarakat dikota Madinah dengan adanya kesepakatan piagam Madinah. Sebagai langkah awal Nabi dalam membentuk konstitusi Madinah (Piagam Madinah) Nabi Muhammad sebaga penggagas piagam tersebut.<sup>128</sup>

Islam sebagai agama yang penuh dengan kedamaian mempunyai pandangan yang sangat konstruktif terhadap keharmonisan dan kerukunan umat beragama. Manusia dalam al-Quran digolongkan menjadi tiga macam penyebutan, yaitu: *Muslim, ahl al-Kitab dan Watsaniy*. *Al-Qur'an* menjelaskan semua golongan tersebut sesuai dengan kedudukan masing-masing dalam kaitannya dengan hubungan sosial dengan umat

<sup>126</sup> Al-Quran Qs.Ar Rum : 22

<sup>127</sup> Ahmad Syafi'i Ma'arif. *Islam dalam Bingkai Keindonesiaan dan Kemanusiaan: Sebuah Refleksi Sejarah*, (Bandung: Mizan, 2009), Hal.166

<sup>128</sup> Charles Kurzman (Ed), *Wacana Islam Liberal: Pemikiran Islam Kontemporer Tentang Isu- Isu Global*, (Jakarta: Paramadina, 2003),Hal. 266.

Islam.<sup>129</sup> Islam memandang manusia secara positif dan optimis, seluruh manusia berasal dari bapak Adam dan ibu Hawa. Kemudian terpecah bersuku-suku dan berbangsa-bangsa dengan berbeda-beda dalam kebudayaan dan peradabannya. Islam mendorong semua manusia untuk berinteraksi dan menumbuhkan apresiasi, kenyamanan hidup, pesatuan dan persaudaran satu sama lainnya. Kemudian dalam pandangan islam menjadi dasar pijakan tentang manusia sebagai makhluk yang satu, yang pada akhirnya akan mendorong rasa solidaritas antar sesama manusia. Pada masa Nabi, masyarakat pluralistik religius sudah terbentuk dan sudah menjadi kesadaran kolektif, secara kronologis Agama Islam diturunkan kepada Nabi Muhammad setelah berkembangnya beberapa agama seperti Agama Hindu, Budha, Kristen-Katolik, Majusi, Zoroaster, Mesir Kuno, maupun agama-agama lain.<sup>130</sup>

Dalam pandangan Al-Qur'an, pluralisme adalah kenyataan objektif pada semua umat manusia, bahwa hanya Allah maha mengetahui tentang penciptaan manusia yang berbeda-beda dalam budaya, agama, bahasa dan perilaku. Sebagaimana penjelasan Al-Qur'an sebagai berikut:

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ۗ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ

<sup>129</sup> Ruslani, *Masyarakat Kitab dan Dialog antar Agama, Studi atas Pemikiran Muhammad Arkoun*, (Yogyakarta: Bentang, 2000), Hal 8-9.

<sup>130</sup> Syamsul Ma'arif, *Pendidikan Pluralisme Di Indonesia*, (Yogyakarta: Logung Pustaka, 2005), Hal.37

لِيَبْتَلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٥٨﴾

Aritinya:“ Untu kmasing-masing dari kaum(umat manusia) telah kami tetapkan Hukum (Syari'ah) dan jalan hidup (minhaj). Jika Tuhan menghendaki, maka tentulah ia jadikan kamu sekalian umat yang tunggal (monolitik). Namun ia jadikan kamu sekalian berkenaan dengan hal-hal yang telah dikaruniakan-Nya kepada kamu. Maka berlombalah kamu sekalian untuk kebajikan. Kepada Allah-lah tempat kalian semua kembali, maka ia akan menjelaskan kepadamu sekalian tentang perkara yang pernah kaum perselisihan “ . (QS. 5: 48)

Dalam penjelasan ayat ini, untuk bisa membedakan antara makna pluralism dan pluralitas dapat bedakan.<sup>131</sup> Pluralisme bukan hanya fakta keadaan yang bersifat plural atau banyak. Pluralisme bukan hanya sikap seseorang yang mengakui suatu kondisi yang memang ada dalam kenyataan. Sikap pluralisme adalah mengakui dan meberima perbedaan yang ada sebagai sebuah keseluruhan kehidupan yang harus diterima kehadirannya. Pluralisme juga dapat dipahami sebagai kebijakan dalam system pemerintahan yang mendukung pemeliharaan dan menjaga keharmonisan kelompok yang berbeda budaya, agama dan lain sebagainya dalam satu-kesatuan bangsa atau negara .

Antara pluralisme dengan multikulturalisme makna dari keduanya bisa dipertukarkan penggunaannya. Sebagian para ahli ada yang mengatakan artinya sama, ada pula yang berpandangan berbeda dan juga ada menggunakannya secara bergantian untuk maksud dan arti yang merujuk pada realitas keaneragaman agama, budaya dan bahasa, suku

<sup>131</sup> Sumartana, dkk, *Pluralisme, Konflik dan pendidikan Agama Islam Di Indonesia*, (Yogyakarta: Pelajar Pustaka,2001), Hal. 224

dan aliran kepercayaan. Secara sederhana penulis akan memberikan penjelasan tentang kata pluralisme dan kata multikulturalisme sebagaimana berikut:

**Tabel 2.3**  
**Perbedaan Pluralisme dengan Multikulturalisme<sup>132</sup>**

Aspek	Pluralisme	Multikulturalisme
Sikap terhadap batasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Masing-masing jalan dipertahankan</li> <li>b. Dapat ditembus</li> <li>c. Berbaur seperti minyak &amp; air</li> <li>d. Mempertahankan semua batasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Masing-masing jalan dihargai dan memungkinkan berbagi jalan dengan yang lain</li> <li>b. Terbuka untuk dijelajahi</li> <li>c. Bisa berhimpit dan tumpang tindih</li> <li>d. Batasan relatif samar dan memelihara semua batasan</li> </ul>
Sikap terhadap orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menghormati adanya perbedaan</li> <li>b. Dialog mutual yang saling menghargai</li> <li>c. Ko-eksistensi</li> <li>d. Kompromi tanpa menghilangkan identitas</li> <li>e. Anti-kolonial Multifaset, dapat melihat pandangan sendiri dan orang lain tanpa perlu mengubah atau menantang pandangan sendiri atau orang lain</li> <li>f. Berbeda tapi sama</li> <li>g. Kami-mereka, banyak</li> <li>h. Tiada hirarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. keanekaragaman hal biasa (plural is usual)</li> <li>b. Sharing dan kerjasama Pro-eksistensi</li> <li>c. Kompromi proporsional dan rasional</li> <li>d. Post-kolonial</li> <li>e. Memahami dan menilai pandangan sendiri dan menghargai pandangan orang lain</li> <li>f. Setara dalam perbedaan (equal in diversity)</li> <li>g. -Kita, banyak</li> <li>h. Tiada hirarki, saling mengisi</li> </ul>
Sikap terhadap sensibilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Banyak, masing-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. saling menyapa</li> <li>d. Multi integritas bermartabat</li> </ul>

<sup>132</sup> Zakiyuddin Baidhaw, *Pendidikan Agama Berwawasan Multikultural* (Jakarta: Erlangga, 2005), Hal. 69-70

	masing dengan integritasnya sendiri	
	b. Multi integritas	

Penulis dalam pembahasan ini menyebut keduanya dengan istilah “plural dan multikultural” dengan tujuan yang sama, yakni tentang sikap positif dan apresiatif terhadap perbedaan dalam kebudayaan, agama, ras dan suku. Penulis memberikan makna tentang multikulturalisme sebagai pandangan baik dalam menghadapi perbedaan dalam kehidupan masyarakat tentang perbedaan kebudayaan, agama, etnik, bahasa, dan ideologi manusia satu dengan yang lainnya.

#### **b. Sejarah Munculnya Multikulturalisme**

Lahirnya paham multikulturalisme berangkat dari kebutuhan manusia akan sebuah pengakuan terhadap keragaman yang menjadi realitas kehidupan sehari-hari masyarakat. Oleh karena itu, sejak awal munculnya paham multikulturalisme kehadirinya sebagai ideology harus disadari dan tidak bisa dihindari, menjadi wahana dalam meningkatkan penghargaan atas kesetaraan martabat dan HAM dan kemanusiaan secara operasional dapat diwujudkan dalam kehidupan sosial, dimana kebudayaan sebagai alat pemandu kehidupan manusia sehari-hari. Dalam hal ini, multikulturalisme menjadi sebuah konsep untuk membenarkan adanya keanekaragaman dalam kehidupan masyarakat.<sup>133</sup>

<sup>133</sup> Azra, Azyumardi. 2007. *Identitas dan Krisis Budaya: Membangun Multikulturalisme Indonesia*. || <http://www.kongresbud.budpar.go.id/58%20ayyumardi%20azra.htm>

Dalam sejarahnya tahun 1970-an, istilah multikulturalisme pertama kali muncul di negara Kanada sekitar tahun 1971, kemudian disusul oleh negara Australia tahun 1973, dan digunakan secara luas pada kebijakan warga negara untuk mendampingi dan mengelola keragaman etnis, budaya, agama dan bahasa dalam masyarakat yang berada dalam satu wilayah pemerintahan. Munculnya term multikulturalisme menjadi sebuah kesadaran bersama diwujudkan dalam pembuatan kebijakan suatu negara atas munculnya sejumlah kebijakan yang berkaitan dengan sosial dan cultural. Sedangkan konsekuensi yang muncul sebagai dampak dari gelombang perpindahan manusia dalam skala besar pada tahun 1960-an dan 1970-an dinegara-negara Barat.<sup>134</sup>

Penggunaan istilah multikultural pertama kali digunakan oleh komisi kerajaan Kanada 1995. Sejak itu istilah ini digunakan dan mendapat dukungan yang luas terutama para akademisi dan politikus bahkan mereka menyebut multikulturalisme sebagai kebijakan yang menjadi kewajiban politik imperatif yang progresif dan ekspresi formal untuk keyakinan persamaan, toleransi dan inklusifitas terhadap para pendatang dari dari berbagai tempat. Sebagaimana perkataan salah seorang pejabat pemerintah Kanada tentang kebijakan multicultural:

“Multiculturalism that is enforced in Canada is fundamental to our shared belief that every citizen has equal rights and obligations (equal). Multiculturalism guarantees every citizen to maintain their own identity without feeling inferior or inferior, proud of their ancestors, and have a deep 'sense' of ownership. ”.

---

<sup>134</sup> James A Banks. *Educating Citizens in a Multicultural Society*, (New York: Teacher College Press, Columbia University, 1997), Hal. 171.

Di awal abad 21, sudah sudah biasa di negara Barat banyak menganut paham demokrasi liberal dengan menyebut dirinya sebagai masyarakat multikultural (*multikultural societies*), meskipun tidak secara utuh menetapkan kebijakan multikultural yang resmi dalam pemerintahan. Bahkan beberapa negara dikenal sebagai masyarakat yang homogen dalam kebudayaan, seperti Jerman dan Jepang, tidak lagi bisa menyangkal fakta bahwa populasinya diwarnai dan dipengaruhi oleh kemajemukan rasial dan etnis yang relatif tinggi dalam dua-tiga dekade terakhir ini. Sebagai salah satu dampak akut dari migrasi global yang semakin inten terjadi.<sup>135</sup>

Dalam perkembangannya di Indonesia, multikulturalisme telah ada jauh sebelum kemerdekaan. Buktinya dengan menerima kehadiran orang Eropa yang pada akhirnya menjajah Negara Indonesia, dan juga kehadiran para pedagang dari Timur Tengah yang kemudian ikut membangun peradaban sejarah negeri ini, ini adalah bukti bahwa multikultural sudah ada dalam hati bangsa Indonesia.<sup>136</sup>

Dalam sejarah perjuangan bangsa Indonesia melawan penjajah, dengan adanya Sumpah Pemuda 28 Oktober tahun 1908, falsafah bangsa Indonesia (Pancasila), pasal 32 UUD 1945, bentuk Bhineka Tunggal Ika pada lambang negara Pancasila, dan semangat gotong-royong merupakan

---

<sup>135</sup> Anne Phillips. *Multiculturalism Without Culture*. (Princeton: Princeton University Press, 2007), Hal. 79.

<sup>136</sup> Hikmat Budiman. *Hak Minoritas: Dilema Multikulturalisme di Indonesia*. (Jakarta: Yayasan Interseksi, 2007), Hal. 67.

bukti sejarah yang tidak bisa dibantah tentang jiwa dan semangat multikultural di Indonesia yang dulu dikenal dengan nusantara.

Berdasarkan sejarahnya, sejak lengsernya presiden Suharto tahun 1998, ini kemudian melahirkan era baru yang disebut era reformasi. tatanan demokrasi masyarakat Indonesia mengalami perubahan yang cukup besar termasuk tatanan budaya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Azyumardi Azra bahwa krisis Ekonomi di Indonesia berdampak pada krisis yang lain, termasuk juga krisis sosio kultural, krisis ini sudah menjadi krisis multidemensi. Kehidupan masyarakat yang berubah tajam dengan adanya krisis tahun 1998 ini.

Krisis sosial dan kebudayaan yang terjadi dapat kita lihat dalam berbagai bentuk disorientasi dalam kehidupan masyarakat Indonesia, misalnya: Berbagai bentuk disorientasi dan dislokasi tercermin dalam krisisi sosio budaya Indonesia. Krisis ini diakibatkan oleh dis-integrasi sosial politik berimplikasi padauforia kebebasan yang radikal, redupnya sikap toleransi dan dalaing menghargai dalam menapaki kehidupan yang semakin tidak menentu sehingga masyarakat mudah terprovokasi yang berakibat pada tindakan anarkhis, hilangnya kepatuhan pada hukum, norma, etika, nilai, moral dan kesantunan sosial. Di sisi yang lain peredaran narkoba telah merusak generasi yang diikuti oleh beberapa praktek prostitusi online yang melibatkan beberapa pejabat publik dan publik figur. Selain itu konflik horizontal juga semakin tinggi yang



diakibatkan oleh faktor yang bercorak politik, kesukuan dan agama di yang banyak terjadi beberapa daerah di Indonesia.<sup>137</sup>

Sentralitas orde Baru telah menjadikan demensi kehidupan menjadi monokultur, keseragaman semua dibuat sama dan pada akhirnya mengancam jati diri Bangsa yang sejatinya serba dengan perbedaan. Bersamaan dengan itu reformasi telah merubah sistem kekuasaan dengan sistem otonomi yang merubah sistem sentralisasi kewenangan menjadi desentralisasi kewenangan yang berakibat gejala menguatnya etnisitas, politik aliran bahkan perda-perda liar di daerah yang mengusung semangat kedaerahan bahkan keagamaan.

Pemahaman subyektif masyarakat terhadap kebudayaan urgen sebagai pencerahan, mengingat bangsa Indonesia selama 32 tahun setiap perbedaan-perbedaan dianggap memberbahaya dan mengancam keutuhan bangsa. Realitas sosiologis masyarakat yang beragam direpresi dan didekonstruksi sesuai dengan arah kebijakan pemerintah Orde Baru. Rekonstruksi wacana etnis menjadi strategi pemerintahan Orde Baru dalam melihat perbedaan keanekaragaman sebagai penghambat utama pembangunan nasional.<sup>138</sup>

Dalam Orde Baru secara sistematis telah mengekang potensi etnis untuk berkembang sebagai kekuatan budaya bangsa Indonesia. Lebih dari itu, kekuasaan dan marginalisasi pembangunan infrastruktur dieksploitasi

---

<sup>137</sup> Kamanto Sunarto. *Multicultural Education in Schools, Challenges in its Implementation*, dalam *Jurnal Multicultural Education in Indonesia and South East Asia*, Edisi I, 2004.

<sup>138</sup> Melani Budianta. *Multikulturalisme dan Pendidikan Multikultural, Sebuah Gambaran Umum*, dalam *Tsaqafah*, Vol. I, No. 2, 2003.

lewat sumber daya alam dan ekonomi, membentuk struktur kekuasaan yang menindas dan hegemonik.<sup>139</sup> Rekonstruksi paradigmatik dibutuhkan dalam memaknai setiap perbedaan dan pergeseran kultur masyarakat. Membentuk sebuah pemahaman *cultur* subjektif setiap antar kelompok etnik merupakan salah satu pondasi penting dalam upaya membangun resolusi konflik dan perdamaian masyarakat.

Menurut Muhaimin akar historis multikulturalisme dapat telusuri historitasnya, bahwa selama tiga dasa warsa Politik sentralitas telah menghapus perbedaan-perbedaan pandangan, bahkan pikiran, pembicaraan bahkan wacana tentang perbedaan hilang dengan terbukanya pikiran rasional. Masyarakat dengan kebijakan terpusat itu diseragamkan demim mendukung program-program politik pemerintah yang harus membuang ego sektoral kedaerahan.

Realitas yang sulit dihilangkan bahkan dihapus pun tidak akan lenyap dari bumi Indonesia. Indonesia dibangun atas pondasi dengan berbagai macam budaya, bahasa, etnis, suku, ras, aliran dan agama. Sehingga masyarakat Indonesia sering disebut dengan masyarakat majemuk atau masyarakat multikultural.

Multikulturalisme masih dipandang cukup asing oleh mayoritas masyarakat Indonesia meskipun pendiri Bangsa telah menggunakan isu kebhinnekaan untuk membangun kebudayaan Indonesia. Konsep asing

---

<sup>139</sup> H.A.R. Tilaar. *Multikulturalisme, Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Grasindo, 2004), Hal. 45.

ini perlu dijabarkan pada kebijakan-kebijakan yang menempatkan kebudayaan sebagai infrastruktur pembangunan.

### c. Tujuan Multikultural

Dalam konsep multikulturalisme, fokus tujuan dari multikulturalisme adalah tidak hanya diorientasikan pada komunitas rasial, agama, dan kultural yang menjadi isu sentral dan mainstream. Kajian ini sudah pernah menjadi fokus studi kebudayaan yang menekankan pentingnya pengetahuan masyarakat dan toleransi individu yang berasal dari kelompok minoritas yang terintegrasi ke dalam masyarakat mayoritas.

Multikultural sebenarnya adalah sikap kepedulian, menghargai, dan menghormati perbedaan. Multikulturalisme adalah gerakan politik yang menghendaki pengakuan kelompok-kelompok minoritas atau bahkan kelompok marjinal ke dalam kelompok mayoritas. Gerakan ini bertujuan untuk membangun relasi antar subjektivitas kultur ke dalam intersubjektivitas dalam menggapai sebuah pemberdayaan (*empowerment*) terhadap kelompok minoritas dan *disadvantaged*.<sup>140</sup>

Ada beberapa pemahaman tujuan dari multikultural diatas, antara lain:

- 1) Multikulturalisme adalah aktivitas pengembangan kebudayaan yang sudah ada sebelumnya dengan melestarikannya dan mendialogkannya secara intensif sehingga mampu menghilangkan perbedaan-perbedaan

<sup>140</sup>H.A.R.Tilaar. *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia* (Jakarta: PT Grasindo, 2002). Hal: 51-52.

yang tajam dan menghapus desparitas. Sehingga interaksi individu dan individu, kelompok dan kelompok tanpa dihalangi oleh isu-isu sektoral dan primordial.

- 2) Multikulturalism merupakan upaya untuk mengembangkan fitrah kemanusiaan yang terdiri dari fitrah intelektual, fitrah sosial, fitrah moral, fitrah religius, fitrah ekonomi, kesopanan dan fitrah budaya. Multikulturalisme menuntut adanya sikap penerimaan secara baik hak kemanusiaan, menghormati terhadap harkat dan martabat setiap orang, menghargai stratifikasi sosial, aspirasi politik dan hal lainnya.
- 3) Multikulturalism berarti menghargai kemajemukan dan keragaman. kemajemukan dan keragaman adalah sebuah keniscayaan ciptaan yang hidup ditengah-tengah masyarakat. Dengan demikian, kemajemukan bukan sebatas untuk dipahami kebhinnekaan dalam berbagai hal, kondisi dan waktu, tetapi juga perlu dipahami sebagai kebhennekaan dan keanekaragaman dalam berpikir, paradigma, persepektif, ekonomi, politik dan sebagainya. Sehingga tidak ada lagi ruang bagi kelompok manapun yang mengklaim bahwa kelompoknya lebih baik dari kelompok yang lainnya sehingga tidak ada lagi kelompok superior. Upaya intervensi ini tidak sesuai dengan ruh dan nilai-nilai pendidikan multikultural.
- 4) Kemajuan teknologi dan informasi melampaui batas-batas skat negara, sehingga menjadi hal yang tidak mungkin ada negara yang terisolasi

dari pergaulan dunia, Dunia telah membentuk kampung global.<sup>141</sup> Oleh karena itu, menerima adanya keanekaragaman budaya, etnis, suku dan agama serta penghormatan adalah sikap yang sangat urgen untuk disosialisasikan melalui berbagai media, interaksi kampung atau desa global ini memungkinkan komunikasi lintas kultur, Bangsa dan Negara yang difasilitasi oleh kecanggihan teknologi.

Tujuan Multikulturalism menurut Moeis meliputi:

- a) meningkatkan dan menguatkan emosi kebudayaan dan kesadaran multikultural dengan tanpa menghilangkan jati diri masing-masing budaya
- b) meningkatkan kemampuan komunikasi- interaksi lintas sektoral kebudayaan
- c) Menghapus prasangka, stigma, superioritas individu atau kelompok, dan memandang sinis lainnya dalam hubungan lintas kebudayaan
- d) Mengutamakan kesadaran dalam berbangsa dan bernegara
- e) Menempatkan hukum sebagai entitas yang menjamin hak semua manusia
- f) Kecakapan diri dan sosial melalui tahap-tahap yaitu: (a) mengenali diri, lingkungan, dan sistem yang terkait dalam hubungan antar budaya, (b) mengenali bentuk kekuasaan dan pengendalian yang mempengaruhi *mind set* tentang relasi antar budaya, (c) menilai kekuasaan dan pengendalian yang muncul dalam pikiran, sikap, dan

<sup>141</sup> Ainurrofiq Dawam. "Emoh" Sekolah Menolak "Komersialisasi Pendidikan" dan "Kanibalisme Intelektual", *Menuju Pendidikan Multikultural*, (Yogyakarta: INSPEAL Press, 2003). Hal: 101-103.

tindakan tentang hubungan (d) mengambil tindakan transformatif (diri dan sosial) berdasarkan penilaian yang tepat tentang kebudayaan yang berbeda-beda.<sup>142</sup>

#### d. Macam-macam Multikultural

Menurut Parekh multikultural dibagi menjadi lima bentuk, yaitu<sup>143</sup>:

- 1) Multikultural isolir yaitu hubungan atau interaksi masyarakat satu dengan masyarakat lainnya yang terbatas karena pengaruh kondisi geografis dan kondisi lainnya. Sehingga tingkat interaksi masyarakat budayasangat terbatas
- 2) Multikultural akomodatif yaitu adanya penyesuaian-penyesuaian antara kelompok-kelompok kebudayaan yang minoritas terhadap mayoritas atau kelompok mayoritas terhadap kelompok minoritas.
- 3) Multikultural otonomis adalah dominasi kelompok tertentu terhadap kelompok yang lain namun kelompok ini berusaha mewujudkan politik kelompok dengan politik kesetaraan, kesamaan hak dan kewajiban yang dapat diterima oleh semua kalangan
- 4) Multikultural interaktif Adalah masyarakat budaya yang tidak peduli dengan politik otonom kebudayaan namun lebih menempatkan atau mendorong kultur kolektif-kolegial lebih diciptakan sebagai cerminan

<sup>142</sup>R. Wiriaatmadja. *Pendidikan Sejarah di Indonesia Perspektif Lokal, Nasional, dan Global*, (Bandung: Historia Utama Press, 2002). Hal: 272.

<sup>143</sup> Bambang Kukuh Adi. *Rethinking Multiculturalism: Keberagaman Budaya dan Teori Politik*. (Yogyakarta: Kanisius dan Impulse Press, 2008), Hal. 78.

dari cara pandang untuk menghargai keunikan-keunikan masing-masing kelompok.

- 5) Multikultural kosmopolitan, paham yang berkeinginan untuk melenyapkan batas-batas kultur dari semua kalangan sehingga kelompok dan individu oleh kultur tertentu yang kemudian akan membentuk kultur baru melalui konsensus-konsensus yang dibangun bersama.

#### e. Prinsip-prinsip Multikultural

Multikultural lahir sebagai sebuah jawaban dari adanya keanekaragaman ditengah-tengah masyarakat. desparitas ekonomi, konflik kesukuan, sampai perdebatan dan perselisihan yang terjadi, sehingga masyarakat menjadi semakin fragmentatif.

Untuk itu Pendidikan adalah salah satu metode dalam menciptakan manusia ke tarap manusia yang sempurna (*insan kamil*). Kualitas merupakan kemampuan manusia untuk menggunakan ilmu dan kemampuannya dalam mengembangkan potensinya sehingga manusia mampu menciptaka lingkungan sosial yang demokratis.melalui pendidikan yang baik manusia akan menemukan batas-batas fitarnya terutama fitrah perbedaan dari sebuah berbedanya ciptaan.<sup>144</sup>

Menurut Thomas J. La Belle prinsip-prinsip pendidikan multikultural bukan hanya berbicara persoalan diskriminasi suku, kulit,

<sup>144</sup>Nurani Soyomukti. *Pendidikan Berperspektif Globalisasi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008). Hal: 76.

ras, bahasa, agama dan aliran dan lain sebagainya.<sup>145</sup> Ada beberapa prinsip multikultural yang berhubungan erat dengan manusia, kemanusiaan dan kebudayaan yang berorientasi pada:

#### 1) Hak personal Individual Dan Kolektif Masyarakat

Individu dari masing-masing Bangsa dihargai hak-hak dasar kemanusiannya seperti hak beragama, hak mendapat kehidupan yang layak, hak ekonominya bahkan hak pendidikannya. Individu tidak didiskriminasi meskipun mereka tidak memiliki keterwakilan-keterwakilan karena kelompok minoritas, jadi multikulturalisme menghapus sekat dan pembeda lainnya agar individu memperoleh hak-hal dasar kemanusiannya.<sup>146</sup>

#### 2) Prinsip Keadilan

Keadilan adalah suatu pandangan tentang kesetaraan dalam kehidupan yang harus diterima kehadirannya oleh semua agama, bahkan bisa menjadi doktrin dari semua agama. Walaupun demikian, bisa saja dalam pemahaman setiap pemeluk agama-agama, seperti mempersepsi visi sesuai dengan prinsip-prinsip teologis masing-masing. Secara umum ruang lingkup pengertian adil meliputi: tidak berat sebelah, berpihak pada kebenaran obyektif dan tidak sewenang-wenang. Cakupan maknanya ini menjadi pegangan setiap agama-

<sup>145</sup>Thomas J. La Belle and Christopher R. Ward. *Multiculturalism and Education; Diversity and Its Impact on Schools and Society*, (New York: State University of New York Press, 1994). Hal: 31.

<sup>146</sup>Will Kymlicka. *Multicultural Citizenship, A Liberal Theory of Minority Rights*, (New York: Oxford University Press, 2000). Hal: 34.



agama, menjadi paradigma dakwah dan juga menjadi rujukan dalam membangun hubungan sosialnya.<sup>147</sup>

### 3) Hak Asasi Manusia (HAM)

Pada substansi Hak asasi Manusia ada dua prinsip dasar, yaitu persamaan dan kebebasan untuk menciptakan keadilan bagi seluruh masyarakat. Prinsip persamaan (*equality*) dalam teori modern merupakan sebuah gagasan tentang persamaan dalam *equality of opportunity*. Dalam pandangan ini, tuntutan persamaan ialah adanya persamaan di muka hukum (*equality before the law*) dan penghapusan terhadap hak-hak istimewa orang lain, yang hanya menyediakan posisi sosial, ekonomi, dan politik bagi kelas golongan, ras atau jenis kelamin tertentu.<sup>148</sup>

Hal yang tak kalah pentingnya untuk ditegakkan dan diperjuangkan tentang konsep persamaan. *Egaliterianisme dalam* konsep ini mengeliminir adanya deskriminasi antar kelompok terhadap kelompok minoritas. Kembalinya persamaan dan kesedarajatan merupakan perjuangan yang cukup gigih pada abad ke-18 sebagai pertanda perjuangan-perjuangan berbagai bangsa untuk mendapatkan pengakuan yang sama. Baru hukum berbicara dan melindungi masing-masing individu setelah banyak Bangsa-Bangsa merdeka dari penjajahan dan perjuangan melawan rasisme. Begitu pula perjuangan feminisme dan gender juga mengemuka pada abad ini.egalitarisme

<sup>147</sup>Mohammad Tholhah Hasan. *Islam dalam Perspektif Sosio Kultural*, (Jakarta: Lanta bora Press, 2005). Hal: 280.

<sup>148</sup>Masykuri Abdilah, *Demokrasi di Persimpangan Makna*. Hal: 113-114.

telah menemui kesuksesan setelah *Egalitarianisme* menjadi agenda-agenda penting dalam politik dan perumusan-perumusan kebijakan yang didasarkan pada prinsip persamaan.

Kedua, *egalitarianisme* pada era modern telah mencantumkan hak kesejaharaan pada dokumen-dokumen penting *Human Right*. Disini dirumuskan politik protektif terhadap kesejahtraan rakyat yang dalam sejarahnya rakyat menjadi alat eksploitasi kepentingan penguasa. Saat ini salah menggunakan kekuasaan politik yang tidak semestinya dianggap sebagai bentuk pelanggaran HAM, tidak melakukan sesuatu yang menag tidak boleh dilakukan oleh siapapun, dan bukan soal kegagalan pemerintah dalam melakukan kewajiban melindungi rakyat, tapi kebanyakan kesalah orang karena tidak bisa menghargai dan menghormati kepentingan individu di ranah publik.

Pada pengalaman sebelumnya kewajiban pemerintah tidak nampak, yang nampak hanyalah program-program yang banyak menyengsarakan rakyat. Disini pemerintah dinilai telah melahirkan kewajiban atau kebijakan-kebijakan yang bernilai negatif (*negative duties*) dan merugikan masyarakat seperti tidak membuat kebijakan yang merugikan dan tidak banyak dirasakan oleh semua element masyarakat. Sedangkan Kewajiban positif (*positive duties*) mayoritas program kebijakan pemerintah diarahkan untuk melindungi hak-hak dasar rakyatnya dari gangguan baik dari internal ataupun eksternal.

#### 4) Kebebasan personal dan kultural

Setiap orang termasuk dari etnis minoritas diberi ruang yang luas untuk berkarya dan punya kesempatan yang sama di publik, bahkan lebih dari itu bertujuan dalam melestarikan dan memajukan kebudayaannya. Masyarakat dengan kuantitas etnis mayoritas harus bisa menghargai dan menghormati hak-hak kelompok minoritas untuk mengembangkan kebudayaannya itu bahkan pada saat yang sama kelompok mayoritas melindungi kepentingan dari kelompok minoritas.

5) Keadilan dan hak-hak kaum minoritas

Setiap individu maupun kelompok memiliki kedudukan yang sama di depan hukum, mereka berhak mendapat keadilan yang sama dari negara. Lebih dari sekedar itu, kelompok minoritas dan mayoritas mempunyai hak yang sama mengembangkan kebudayaannya, termasuk etnis yang sedikit secara kuantitas, juga mampu mengelola bahasa, dan berbagai lembaga sosialnya, agar tidak hilang identitasnya karena adanya budaya baru yang sangat berpengaruh.

6) Jaminan hak bagi minoritas

Hak minoritas dalam sebuah negara juga di hargai dengan keterwakilan-keterwakilan mereka di dalam institusi politik baik di dalam legislatif dan eksekutif. Budaya pemerintahan sudah sedikit terbuka dan menghilangkan sentimen kelompok. pemerintahan sudah terbuka lebar dengan profesionalitas. dari sinilah pemerintah membangun sistem yang mengakomodir seluruh lapisan-lapisan

kelompok sosial termasuk kelompok Gender. Maka dengan sistem semacam ini hak-hak minoritas terwakilkan atau minimal aspirasinya tersampaikan untuk menentukan arah kebijakan pembangunan.

#### 7) Toleransi

Kata toleransi bermakna batasan dalam mengukur dalam menambah atau mengurangi pada tarap yang masih diperbolehkan<sup>149</sup>. Toleransi dalam definisi etimologinya yaitu kesabaran, ketahanan emosi, dan lapang dada<sup>150</sup>. Sebagai makhluk sosialis, manusia tidak akan pernah bisa hidup sendirian dengan tanpa adanya kehadiran orang lain, tentu manusia sebagai makhluk sosial ialah saling membutuhkan. Oleh karena itu, manusia dengan manusia lainnya sewajarnya saling membantu, saling menghargai dan saling tolong menolong dalam kebaikan disemua aspek kehidupannya seperti: sosial, perekonomian, kebudayaan, kemasyarakatan dan segi kehidupan kemanusiaan lainnya<sup>151</sup>.

Kelompok minoritas tetap mendapatkan hak politiknya didalam lembaga eksekutif dan legislatif. Kelompok mayoritas akan menjadi sarana untuk melindungi sekaligus akan menyampaikan suara minoritas. karena bagaimanapun kelompok mayoritas tetap memperhatikan kode etik sosial yang menjadi landasan dari setiap

<sup>149</sup>A. S. Hornby. *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English*, (London: Oxford University Press, 1986). Hal: 909.

<sup>150</sup>Zuhairi Misrawi, *Membumikan Toleransi al-Quran; Inklusivisme, Pluralisme dan Multikulturalisme*, (Jakarta: Moslem Moderate Society, 2010.). Hal: 1.

<sup>151</sup>Yusuf al-Qaradhawi. *Fatâwâ Mu'âshirah, Jilid ke-2*, (Mansurah: Dar al-Wafa', 1994), Hal 667.

proses-proses politik. Namun perlu diingat hanya kelompok yang arif dan bijaksana dapat memainkan peran politiknya untuk menjamin yang mayoritas mendapat hak-hak konstitusionalnya. Tetapi sekali lagi perhatian mayoritas terhadap hak-hak kelompok minoritas memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Maka dari itu, perlu adanya sebuah pengayoman dan perlindungan dari kelompok mayoritas yang akan mewakili kelompok minoritas. Oleh karena itu, kelompok minoritas itu tetap berhak memperoleh perhatian, maka Islam sarat dengan ajaran yang menghargai dimensi pluralis-multikultural. Begitu bagus dan indahny Islam dalam memandang dan menempatkan martabat dan harkat manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai anggota sosial.

#### **f. Multikultural dalam Islam**

Islam, dikenal sebagai suatu perangkat ajaran dan nilai, yang meletakkan konsep dan doktrin yang merupakan *rahmat li al-'alamin*. Sebagai ajaran yang memuat nilai-nilai normatif, maka Islam sarat dengan ajaran yang menghargai dimensi pluralis-multikultural. Begitu bagus dan indahny Islam dalam memandang dan menempatkan martabat dan harkat manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai anggota sosial.

Dalam al-Quran dijelaskan tentang kewajiban seorang muslim untuk menjadi juru damai, yaitu senantiasa menjaga kedamaian dan kerukunan hidup dalam lingkungannya. Sebagaimana firman Allah:

﴿ لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ  
 بَيْنَ النَّاسِ ۗ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا  
 عَظِيمًا ﴾

Artinya : Tidak ada kebaikan pada kebanyakan bisikan-bisikan mereka, kecuali bisikan-bisikan dari orang yang menyuruh (manusia) memberi sedekah, atau berbuat ma'ruf, atau Mengadakan perdamaian di antara manusia. dan Barangsiapa yang berbuat demikian karena mencari keredhaan Allah, Maka kelak Kami memberi kepadanya pahala yang besar.<sup>152</sup>

Ayat di atas dengan jelas tidak membatasi untuk berdamai atau melakukan perdamaian dengan yang seiman saja. Namun konteksnya adalah semua manusia, tidak terbatas apakah ia seagama atau tidak, sebudaya atau tidak atau lain sebagainya.<sup>153</sup>

Kemudian, seperti yang telah disebutkan dalam awal pembahasan, bahwa kemajemukan yang ada di dunia ini adalah sunnatullah, sesuai dengan firmna-Nya:

﴿ وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴾

Artinya : Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat.<sup>154</sup>

Berdasarkan ayat di atas, tidak ada alasan untuk menyangkal bahwa kemajemukan yang ada itu adalah sunnatullah. Lebih dari itu,

<sup>152</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Tafsir; Edisi yang Disempurnakan, Jilid 2, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), Hal . 263

<sup>153</sup> Abdul Majid, *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), Hal . 338

<sup>154</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir*,... jilid 4,..Hal 486

Islam juga tidak hanya sebatas memandang realita kemajemukan sebatas pengakuan. Karena seperti yang telah kita ketahui, bahwa Islam yang merupakan agama termuda dalam tradisi Ibrahimi, dari awal kelahirannya sudah melibatkan unsur kritis pluralisme, yaitu hubungan Islam dengan agama lain. Dengan penghormatannya yang sangat tinggi terhadap kebebasan, di samping dengan ajarannya yang terbuka, Islam pada akhirnya masuk ke dalam komunikasi bangsa dan antarbangsa yang penuh dengan kemajemukan dengan sikap yang wajar, pemikiran terbuka, dan tanpa prasangka. Pada tahap inilah Islam telah benar-benar menjadi rahmat bagi seluruh alam (QS. Al-Anbiya:107).<sup>155</sup>

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

Artinya : Dan Tiadalah Kami meng utus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.

Lebih lanjut, di samping Islam memiliki doktrin-doktrin eksklusif, ia juga memilki doktrin-doktrin inklusif-pluralis, yang di dalamnya terkandung semangat menghargai dan mengakui kebenaran agama lain. Teologi inklusif-pluralis ini telah diteladankan pada tingkatan praksis oleh Rasulullah ketika menjadi pemimpin politik dan agama di Madinah. Beliau memberikan hak dan jaminan yang sama bagi non-muslim selama

<sup>155</sup> A.M. Fatwa, *Hak Asasi Manusia, Pluralisme Agama, dan Ketahanan Nasional*. Dalam Anshari Thayib (Eds), *HAM dan Pluralisme Agama* (hal . 27-38), (Surabaya: Pusat Kajian Strategi dan Kebijakan (PKSK), 1997),33

tidak memusuhi Islam. Komitmen tersebut terangkum dalam Konstitusi Madinah atau Piagam Madinah.<sup>156</sup>

Dengan Piagam Madinah ini, Nabi telah meletakkan pondasi bagi kehidupan bernegara, terlebih bagi yang bermasyarakat majemuk baik suku, ras, agama, dan lain sebagainya yang intinya sebagai berikut. Pertama, semua pemeluk Islam, walaupun berasal dari banyak suku, baik pendatang maupun penduduk asli Madinah merupakan satu komunitas. Kedua, hubungan antar sesama anggota komunitas Islam dan antara komunitas Islam dengan komunitas lain, didasarkan atas, (1) bertetangga baik; (2) saling membantu dalam menghadapi musuh bersama; (3) membela mereka yang teraniaya; (4) saling menasehati dan konsultasi; dan (5) menghormati kebebasan beragama.<sup>157</sup>

Di samping itu, jika diperhatikan lebih mendalam, Islam juga memuat ajaran-ajaran yang sejalan dengan nilai-nilai pendidikan multikultural seperti yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, di antaranya:<sup>158</sup>

1) Nilai Kesamaan (*Al-sawiyah*)

Nilai kesamaan ini memandang manusia pada dasarnya sama derajatnya. Adapun satu-satunya perbedaan secara kualitatif dalam

<sup>156</sup> Umi Sumbulah, *Islam Radikalisme Dan Pluralisme Agama; Studi Konstruksi Sosial Aktivistis Hizb al-Tahrir dan Majelis Mujahidin di Malang tentang Agama Kristen dan Yahudi*, (Kementerian Agama: Badan Litbang dan Diklat, 2010), Hal.59.

<sup>157</sup> Munawir Sadzali, —Penegakan HAM dalam Pluralisme Agama (Tinjauan Konseptual)l. Dalam Anshari Thayib (Eds), *HAM dan Pluralisme Agama* (hal . 49-56), (Surabaya: Pusat Kajian Strategi dan Kebijakan (PKSK), 1997),Hal.49

<sup>158</sup> Alwi Shihab, *Islam Inklusif: Menuju Sikap Terbuka dalam Beragama*, cet. ke-3,(Bandung: Mizan, 1998), Hal.41



pandangan Islam adalah ketakwaan. Menurut Islam, seluruh manusia berasal dari suatu asal yang sama, yaitu Nabi Adam as. dan Hawa.

Tetapi, dalam perkembangannya, kesamaan nenek moyang ini tidak menjamin ketetapsatuan manusia, dan terpecah menjadi bersuku-suku, berkaum-kaum dan berbangsa-bangsa. Lengkap dengan segala kebudayaan dan peradaban masing-masing. Pun demikian, Islam tetap memerintahkan umatnya bahkan semua manusia untuk dapat tetap saling mendekati, mengenal, saling menghormati satu sama lain, terutama dalam konteks sosial. Dalam hal ini, Allah SWT. berfirman:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلٍ  
لِّتَعَارَفُوْا ۗ اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ خَبِيْرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: Wahai manusia!, Sungguh Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal . sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang bertakwa. Sungguh Allah Maha Mengetahui, Maha Teliti.(QS. Al-Hujurat (49): 13)<sup>159</sup>

## 2) Nilai Keadilan (*al-'adalah*)

Nilai keadilan ini mampu membongkar budaya nepotisme dan sikap-sikap korup, baik dalam politik, ekonomi, hukum, hak dan kewajiban, bahkan dalam praktek-praktek keagamaan. Perintah

<sup>159</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir* ...., jilid 9, Hal . 419

berlaku adil ini disebutkan dalam Al-Qur'an, yaitu pada Surat An-Nisa' (4): 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Ssungguhnya Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.<sup>160</sup>

### 3) Nilai Kebebasan atau Kemerdekaan (*Al-hurriyah*)

Nilai ini memandang semua manusia pada hakikatnya hamba Tuhan saja, sama sekali bukan hamba sesama manusia. Dalam pandangan Islam, nilai kebebasan ini menempatkan semua manusia pada hakikatnya sebagai hamba Tuhan saja, sama sekali bukan hamba sesama manusia. Artinya, manusia mempunyai kemerdekaan dalam segala hal, seperti profesi, memilih hobi, memilih wilayah hidup, bahkan dalam menentukan pilihan agama pun adalah suatu kebebasan. Al-Qur'an sendiri telah menegaskan:

<sup>160</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir ...*, jilid 2, ...195

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۗ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ  
وَيُؤْمَرْ بِاللَّهِ فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ  
سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٥٦﴾

Artinya: tidak ada paksaan dalam (menganut) agama (Islam);  
Sesungguhnya telah jelas (perbedaan) antara jalan yang benar dengan  
jalan yang sesat. Barang siapa yang ingkar kepada thaghut dan  
beriman kepada Allah, maka sesungguhnya dia telah berpegang  
(teguh) pada tali yang sangat kuat yang tidak akan putus, dan Allah  
Maha Mendengar, Maha Mengetahui. (QS. Al-Baqarah (2): 256).<sup>161</sup>

#### 4) Nilai Toleransi (*tasamuh*)

Toleransi ini erat kaitannya dengan perbedaan, dimana toleransi  
ini dimaknai sebagai kemampuan untuk menghormati sifat dasar,  
keyakinan, dan perilaku yang dimiliki oleh orang lain. Toleransi juga  
dipahami sebagai sifat atau sikap menghargai, membiarkan, atau  
membolehkan pendirian (pandangan) orang lain yang bertentangan  
dengan pandangan kita. Allah SWT. dalam firman-Nya menyebutkan:

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣١﴾

Artinya: Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari  
seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu

<sup>161</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir* ....., jilid 1, hal . 380

berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal (QS. Al-Hujurat (49): (13)).<sup>162</sup>

Dalam ayat di atas tersirat bahwa perbedaan yang ada di muka bumi ini memang kehendak Allah SWT., yang dari adanya perbedaan-perbedaan itu manusia dituntut untuk bisa saling mengenal satu sama lain, yang ini secara tidak langsung mengandung semangat toleransi sebagaimana yang telah disebutkan di atas. Dari pemaparan-pemaparan tersebut diperoleh satu gambaran yang menegaskan betapa Nabi SAW telah mengajarkan pada umatnya tentang persamaan hak dan kewajiban bagi setiap warga negara serta tidak adanya diskriminasi yang mengatasnamakan ras, suku, ataupun agama.

#### **g. Kerangka Pendidikan Islam Multikultural**

Pendidikan multikultural ialah pendidikan yang berwawasan kebhinnekaan kebudayaan dalam upaya merespon setiap perubahan kependudukan dan sosial kemasyarakatan atau perubahan dunia secara total.<sup>163</sup> Hal ini juga diungkapkan oleh Freire bahwa dalam kesadaran eko-sosial merupakan syarat mutlak untuk mewujudkan filsafat pendidikan.<sup>164</sup> Dalam pandangan Freire, pendidikan adalah usaha sadar dalam rangka menghumanisasi dan memerdekakan manusia dari

<sup>162</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Tafsir ...*, jilid, 9, Hal . 419

<sup>163</sup> lihat Tulisan Muhaimin El Ma'hady, *Multikulturalisme dan Pendidikan Multikultural*, 27 Mei 2004.

<sup>164</sup> Siti Murtiningsih, *Pendidikan Alat Perlawanan; Teori Pendidikan Radikal Paulo Freire*, (Yogyakarta: Resist Book, 2004), Hal 62, mengutip Sudiardja, "*Filsafat Pendidikan Paulo Freire*", dalam, "*Bunga Rampai Sudut-Sudut Filsafat*" (Yogyakarta: Yayasan Kanisius, 1977), Hal.112.

penindasan dan harus peka terhadap realitas masyarakat dan kebudayaan manusia.

Jadi, pendidikan multikultural didefinisikan sebagai usaha pendidikan untuk kemajemukan budaya dalam menanggapi berubahnya tatanan sosio kultural pada masyarakat tertentu bahkan masyarakat dunia.<sup>165</sup>

Selanjutnya, Maksu memberikan definisi Pendidikan Multikulturalisme sebagai pendidikan dalam hal kemajemukan dan keanekaragaman kepedulian terhadap perubahan kehidupan sosial dan lingkungan masyarakat. Pada situasi dan kondisi demikian, pendidikan dituntut dapat menjawab dan tanggap terhadap setiap perkembangan keanekaragaman individu, kelompok, dan populasi di lembaga sekolah/madrasah, sebagaimana tentang tuntutan persamaan hak yang sama untuk individu dan kelompok sosial dalam mengakses semua fasilitas pendidikan dengan merata tanpa ada perbedaan dalam penghargaan.<sup>166</sup>

Pendidikan multikultural lahir untuk menjawab keniscayaan fitrah keragaman yang terjadi di masyarakat seperti disparitas ekonomi, konflik horizontal antar suku, hingga konflik yang bernuansa agama.

---

<sup>165</sup>Azyumardi Azra, "Pendidikan Multikultural (Membangun Kembali Indonesia Bhineka Tunggal Ika)", [htt: www. Republika co.id/kolom detailasp](http://www.Republika.co.id/kolom/detail.asp) 2004.

<sup>166</sup>Ali Maksu, *pluralisme dan multikulturalisme Paradigma baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*, (Yogyakarta : Aditya Media, 2011),Hal.205

Pendidikan adalah instrumen dalam untuk menciptakan kualitas manusia.<sup>167</sup>

Pendidikan multikultural berupaya untuk memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki sekolah dan madrasah dalam menumbuhkan dan membentuk peserta didik saling menghormati dan toleran kepada orang yang berbeda dalam kebudayaan, memberikan kesempatan pada siapapun dalam pekerjaan atau dengan kelompok orang yang berbeda dalam segala hal.

Dalam hal seperti ini pendidikan Islam memiliki visi yang sama dalam pembangunan masyarakat yang heterogen. Islam merupakan agama yang sangat menghargai perbedaan. Bahkan adanya perbedaan sebagai rahmad dari sang pencipta, perbedaan dapat menjadi kekuatan masyarakat dalam melahirkan kebajikan-kebajikan untuk kebaikan bersama. Dalam pengembangannya di lembaga pendidikan Islam khususnya, guru mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan pendidikan yang menghargai setiap perbedaan dengan mengembangkan *Multicultural Based Education*, sebagaimana pendapat Hilda Hernandez:<sup>168</sup>

“Multicultural education as a perspective that understands the socio-political and socio-economic reality of each individual community in a complex and plural human and cultural gathering, which reflects the urgency of culture, race, gender, ethnicity, religion, social status, economy and exceptions in the education process. Exploration results from conditions or relationships that

<sup>167</sup>Nurani Soyomukti, *Pendidikan Berperspektif Globalisasi* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), Hal.76.

<sup>168</sup>Miftahul Choiri, *Pendidikan Multikultural dan Implementasinya dalam Pendidikan*, dalam *Jurnal Cendekia*, Vol. 3, No. 2 Juli-Desember 2003. Hal.196-198

are unique to each individual who has intellectual and potential. It also describes the complex cultural, political, social and economic realities that universally and systematically affect everything that happens in the classroom and outside the classroom. recruitment is done assuming sufficient external sources”

Pendidikan multikultural merupakan sudut pandang untuk memahami berbagai kenyataan dalam kehidupan setiap individu dalam pertemuan arus budaya masyarakat yang kompleks dan plural dalam budaya.

Sedangkan menurut James Bank pendidikan multikultural adalah suatu sistem keyakinan dan pengetahuan yang menerima kehadiran adanya pluralitas kebudayaan dalam kehidupan masyarakat, experience sosial, penampilan individu, kesempatan mendapat pendidikan, hubungan kelompok dalam negara. Dia memberikan batasan pendidikan multikultural sebagai sebuah gagasan, gerakan, pembaharuan pendidikan dengan bertujuan mengubah struktur lembaga pendidikan yang mengarahkan para peserta didik mempunyai peluang dan kesempatan mengembangkan potensi dan bakatnya melalui jalur pendidikan, karena manusia sebagai mahluk educandum.

Lebih jauh James Bank menjelaskan bahwa dalam pengembangan pendidikan multikultural yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) adanya perpaduan kurikulum dalam pendidikan (*content integration*) yang didalamnya terdapat toleransi dan penghargaan kepada perbedaan dengan tujuan menghilangkan rasa superioritas kelompok. (2) bangunan ilmu pengetahuan (*knowledge construction*) yang diaktualisasikan untuk

memberikan pengetahuan dan pemahaman secara menyeluruh tentang keanekaragaman. (3) meminimalisasi *prejudice* yang lahir dari hubungan antar perbedaan dalam cultur pendidikan. (4) pendidikan kesetaraan (*equity pedagogy*) yang memberi hak sama kepada pada setiap individu yang berbeda-beda. (5) kultur akademik (*empowering school culture*), yaitu lembaga sekolah merupakan medium yang dapat menghapus kesenjangan sosial yang berkeadilan dan mnjunjung tinggi harkat serta martabat kemanusiaan.<sup>169</sup>

#### **h. Pendidikan Islam Multikultural**

Definisi pendidikan islam multikultural meliputi dua hal penting, yaitu: *Pertama*, Pendidikan Islam dalam tataran praktis, yaitu pendidikan dilakukan di masyarakat yang beragama islam, mulai dari pendidikan dasar sampai perguruan tinggi. Dalam kondisi ini, pendidikan di Indonesia seperti pesantren, madrasah, dan pendidikan tinggi Islam, serta pendidikan agama Islam dari tingkat dasar sampai lanjut dan pendidikan agama Islam di perguruan tinggi umum. *Kedua*, pendidikan Islam sebagai *intelektualisme Islam*. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Fazlur Rahman pendidikan sebagai upaya transformasi ilmu pengetahuan kepada individu dalam membentuk karakter pribadi yang kreatif, kritis, dinamis, inovatif, progresif, adil, jujur, dan sebagainya. Profil ilmuwan

---

<sup>169</sup>James A. Bank, (ed). *Multicultural Education: Issues and Perspectives*. (London: Allyn and Bacon Press. 1993),Hal.24



yang demikian ini diharapkan mampu menawarkan alternatif solusi atas masalah yang dihadapi oleh umat manusia.<sup>170</sup>.

Sikap kritis Al-Qur'an terhadap orang yang mencari ilmu pengetahuan yang justru dirinya memiliki perilaku amoral. Lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab dalam internalisasi pola pikir peserta didik dan karakter sesuai dengan ajaran agama dan norma sosial yang berlaku. Pendidikan Islam berlandaskan pada sumber ajaran islam dalam proses pembelajaran dan pendidikannya. Pada realitasnya pendidikan Islam tidak dapat meninggalkan keterlibatannya pada persepsi benar dan salah sesuai dengan sumber ajaran islam. Dalam Al-Qur'an juga sering ada pembahasan tentang doble konsep yang berpasangan seperti dunia dan akhirat. Dunia bernilai rendah, sisi kehidupan material, yang tidak bisa memuaskan kebutuhan psikologis manusia. Sementara akhirat menunjukkan sisi sebaliknya, yakni bernilai lebih tinggi, menjadi tujuan adanya manusia di dunia ini menuju pada kehidupan akhirat yang abadi.

Al-Quran sebagai kitab pedoman umat islam menyerukan umatnya untuk mengkaji peristiwa yang terjadi pada dirinya, alam, dan sejarah umat manusia di muka bumi dengan sangat teliti dan mendalam untuk mengambil hikmah agar bisa digunakan untuk pengetahuan dengan tepat dan benar. Keharusan bagi para pemegang kekuasaan Islam untuk

---

<sup>170</sup> Sutrisno, *Fazlur Rahman Kajian terhadap Metode, Epistimologi dan Sistem Pendidikan* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar; 2006),Hal.170

merencanakan dan mengembangkan pendidikan dalam membentuk manusia dengan *out put* yang berkualitas dan bermoral.

Menurut Fazlur Rahman Pendidikan Islam pada abad pertengahan, dilakukan secara mekanik. Sehingga pendidikan lebih berorientasi pada aspek intelektualitas saja dari pada aspek sikap dan keterampilan.<sup>171</sup>

Sedangkan menurut Azara pendidikan Islam sumbernya berasal dari ajaran Islam. Oleh sebab itu, tujuan pendidikan Islam pastinya sama dengan tujuan hidup manusia sebagaimana ajaran Islam; yaitu untuk membentuk hamba Allah yang beriman, berislam secara kaffah dan bertaqwa, dan bisa menggapai kebahagiaan didunia dan akhirat. Dalam konteks kehidupan sosio-kultur, sosio-politik, maka keberibadian yang bertaqwa akan terpancar dari dalam dirinya kesalehan individu dan kesalehan sosial. Sebagaimana penciptaan manusia dalam melalui kehidupan dunia dan kehidupan akhirat dapat ditempuh dengan proses pendidikan islam yang mengarah pada tujuan akhir kehidupan manusia yaitu akhirat. Sehingga kehidupan manusia di akan membawa kebaikan bagi seluruh kehidupan umat manusia<sup>172</sup>.

Pada titik tertentu pendidikan Islam memiliki fungsi untuk membangun *Akhlakul karimah*, karena Islam mendasari ajarannya pada iman, ilmu dan amal Sholeh.<sup>173</sup> Kendati pendidikan agama saat ini

<sup>171</sup> Sutrisno, *Fazlur Rahman Kajian terhadap Metode....* Hal 172

<sup>172</sup> Azyumardi Azara, *Pendidikan Islam tradisi dan moderenisasi menuju millennium baru* (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1999), Hal 8-9

<sup>173</sup> Departemen Agama RI, *Pendidikan Islam pendidikan nasional paradigma baru*, (Jakarta : Departemen Agamama RI, 2005), Hal,13

dikenal menjadi kurikulum perlu adanya reformasi konsep sebagai ikhtiar untuk lebih menjadikan pendidikan islam yang sangat berarti bagi kehidupan selanjutnya untuk peserta didik. Penyajian pendidikan Islam dapat disajikan secara beragam misalnya dengan pendekatan moralitas tanpa dibarengi dengan ajaran teknis agama-agama. Disini perlu keseimbangan antara ajaran yang lebih menekankan pada pembentukan pola pikir dan pembentukan perilaku, sehingga menjadi hal yang tidak terpisahkan.

Dari konstruksi term pendidikan Islam dan multikultural maka selanjutnya dapat dirumuskan sebuah formula pendidikan Islam yang berbasis pada multikulturalisme dengan mencakup semua aspek kehidupan sosial kemanusiaan seperti sikap-sikap saling menghargai, menghormati dan toleran dalam keragaman. Masyarakat yang multi kebudayaan, agama, dan keyakinan serta adat istiadat sebagai tujuan final dari pentingnya pendidikan multikultural dalam lembaga pendidikan diberikan kepada anak sedini mungkin untuk membekali peserta didik dalam menghadapi perbedaan-perbedaan yang ada di masyarakat. Pendidikan itu harus direncanakan, terukur dan berkelanjutan. Pendidikan multikultural perlu diselenggarakan melalui seluruh komponen dan perangkat yang mendukung untuk diselenggarakannya proses pendidikan yang berbasis multikultural baik secara formal, non formal dan informal, karena lembaga pendidikan salah satu tujuannya sebagai wahana mentransfer kebudayaan pada generasi selanjutnya.

Urgensi dan akselerasi pendidikan multikultural di lembaga pendidikan sudah cukup lama dirasakan, mendesak bagi negara dengan bangsa dengan kemajemukan, memngembangkan pendidikan multikultural sebagai modal untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. Pendidikan multikultural dalam masyarakat majemuk seperti di Indonesia dibutuhkan secara akseleratif dan perlu re-desain pengembangan pendidikan multikultural menjadi sarana dalam mewujudkan pendidikan yang moderat,toleran serta inklusif.

Menurut Azyumardi Azra beberapa negara di Eropa-Amerika, isu pendidikan multikultural telah menemukan momentumnya pada tahun 1970-an, dimana pendidikan Interkultural ini telah dikembangkan dilembaga pendidikan. Disisi yang lain, wacana isu tentang pendidikan Islam berbasis multikultural di Indonesia merupakan hal yang baru. Meski saat banyak bermunculan para aktifis meneriakkan tentang isu pentingnya pendidikan multikultural dalam lembaga pendidikan atau sekolah sebagai strategi meredam konflik keskuan, berbasis agama dan runcingnya konflik perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik fisik. Kebutuhan akan pendidikan Islam seperti kebutuhan makanan pokok. lebih lanjut menurut Azra, kenyataan perkembangan hari ini kondisi sosial, politik dan budaya bangsa mulai sejak reformasi yang penuh gejolak dan konflik di berbagai elemen masyarakat membuat pendidikan Islam multikultural sangat dibutuhkan di lembaga pendidikan.

Kebhennikaan dan keragaman yang ada di Indonesia tidak bisa diinterpretasikan secara monolitik dan lebih jauh kemauan untuk mengakui kebhinnekaan dalam segala sektor kehidupan masyarakat, karena sikap yang fanatis dan rasis dalam melihat sesuatu padiri orang lain ini akan berdampak pada munculnya konflik-konflik baru di Indonesia yang berdampak pada hilirnya akan sikap individual dan sikap trut claim yang radikal dalam kehidupan individu. Disinilah pentingnya pendidikan islam multikultural sebagai rawaran alternatif dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di bangsa ini.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mantan Menteri Agama Bapak Malik Fadjar, bahwa pendidikan Islam yang multikultural yang ada di Indonesia, bukanlah sesuatu yang baru yang masuk dunia pendidikan, pendidikan multikultural sudah sejak lama dilakukan diberbagai daerah tanah air.baik bagi masyarakat yang berpenduduk muslim maupun non muslim.Negara secara tidak langsung sudah memfasilitasi jalinan pendidikan kultural dalam kurikulumnya baik tersurat maupun tersirat. Pendidikan multikultural merupakan amanah undang-undang.

Multikulturalisme tidak hanya menyangkut elemen budaya dan kemasyarakatan. Pendidikan Islam multikultural telah peka terhadap situasi dan kondisi yang berkembang lebih-lebih bila berhadapan dengan kenyataan zaman yang sudah mengglobal.Multikulturalisme menjadi prasyarat terbentuknya masyarakat yang aman dan sejahtera,

bagaimanapun hubungan interaksi perlu dilindasi oleh keyakinan akan perbedaan sebagai modal dasar dalam menjembatani kehidupan yang lebih harmonis dalam setiap dimensi kehidupan.

Disamping sebagai modal hubungan yang kuat, kendala yang dihadapi oleh masyarakat multiultural adalah berkembangnya paham eksklusif yang sering memandang komunitasnya sendiri yang benar, sedangkan kelompok yang lain dianggap salah bahkan lebih dari itu, tak jarang untuk memaksakan pahamnya sebagai orang (kelompok masyarakat) menggunakan cara-cara kekerasan untuk memaksakan kehendaknya.

Kelompok eksklusif-radikal ini biasanya sering melakukan tindakan-tindakan anarkhis dengan mengatasnamakan agama. Sebagaimana yang dikatakan oleh Atho Mudzar, secara universal kelompok yang sering melakukan tindakan anarkhis jumlahnya tidak terlalu besar, hanya saja seringkali teriakannya sangat nyaring sehingga dapat berdampak terhadap citra keseluruhan kelompok agama yang bersangkutan dan bagi umat beragama di luarnya.<sup>174</sup>

#### **i. Tujuan Pendidikan Islam Multikultural**

Hal yang paling mendasar dalam pendidikan yaitu aspek tujuan dari pada pendidikan itu sendiri. Merumuskan tujuan pendidikan adalah hal utama dalam memberikan batasan pendidikan itu sendiri yang dilaksanakan atas dasar humanisasi, natural, dan siciens dengan

---

<sup>174</sup> Azyumardi Azra. *Kebutuhan Pendidikan Multikultural*. Diakses tanggal 27 Juni 2007 dari [www.pelita.com](http://www.pelita.com))

pertimbangan prinsip-prinsip dasarnya seperti yang telah dijelaskan di sebelumnya. Oleh karena itu, pendidikan adalah usaha yang harus direalisasikan dalam rangka membentuk manusia seutuhnya sesuai dengan tujuan bangsa ini dalam penyelenggaraan pendidikan bagi semua warga Indonesia. sebagaimana menurut para pakar pendidikan, tujuan pendidikan adalah rumusan dari berbagai harapan, tujuan dan keinginan manusia hidup di dunia ini.<sup>175</sup>

Misalnya para pengikut psikologi Gestalt, bahkan lebih dari itu mereka menganut paham kebertujuan yang berasumsi bahwa manusia dan hewan pada hakekatnya pada tahap perkembangan tertentu selalu mengarahkan hidupnya untuk menggapai tujuan penting dari hidupnya sendiri. Istilah lainnya yaitu seseorang pada tahapan tertentu dalam perkembangan memahami dan menyadari eksistensi dirinya hidup walaupun tujuan seperti ini tidak berkaitan langsung dengan tujuan teologis manusia, namun lebih pada tujuan manusia yang bersifat immanent. Berbeda dengan penganut paham behaviorisme yang menempatkan tujuan sebagai sesuatu berbau mistik dan takhayul<sup>176</sup>

Terlepas dari semua perbedaan definisi yang ada, semuanya satu tentang satu hal yang penting, yaitu arah tujuan pendidikan tidak mungkin berbeda dengan tujuan hidup manusia walaupun banyak dipengaruhi oleh kebudayaan, weltanschong atau kehendak lain yang dimiliki manusia. Dalam beberapa ayat Al-Qur'an dan Hadits banyak

---

<sup>175</sup> Munzir Hitami. *Mengonsep Kembali Pendidikan islam*. (Yogyakarta: LKiS, 2004).Hal,31-32

<sup>176</sup> Munzir Hitami. *Mengonsep Kembali Pendidikan islam...* Hal, 32

mengisaratkan tentang inti dari tujuan manusia yang sekaligus menjadi arah tujuan dari pendidikan.

Sebagaimahluk yang diciptkan, manusia tidak diciptakan secara kebetulan saja. Dari wujud yang tidak ada menjadi wujud yang ada (manusia), kemudian manusia menjalani kehidupannya di dunia dengan mengikuti ketentuan-ketentuan dari Allah melalui jarannya (al-Qur'an) sebagai penunjuk jalan hidupnya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka proses perjalanan hidup manusia tidak berakhir pada sebuah kematian, karena hal ini adalah proses manusia berpindah dari kehidupan dunia menuju kehidupan akhirat. Kematian merupakan awal kehidupan manusia dalam keabadian hidup (akhirat), dimana kebahagiaan yang sejati dan abadi akan diperoleh hanya untuk orang-orang yang menjadikan kehidupan dunia sebagai tempat pengabdian dan penghambaan diri kepada sang pencipta menuju kehidupan kekal yaitu akhirat.

Menurut Marimba mengatakan pendidikan merupakan bimbingan secara sadar oleh orang dewasa kepada anak-anak untuk mengembangkan fisik, pikiran dan rohani anak pada terbentuk keperibadian yang sempurna (insan al-kamil).<sup>177</sup> Dalam definisi ini pendidikan adalah aktivitas mendidik, membimbing dan membentuk peribadi peserta didik yang mengarah pada pengembangan potensi yang dimiliki oleh peserta didik. Definisi ini sejalan dengan prinsip dari tujuan

---

Abuddin Nata. *Filsafat Pendidikan Islam*... Hal.49



pendidikan pada hakikatnya merupakan gambaran sosok pribadi manusia yang ideal.

Dalam penjelasan al-Abrasy bahwa pendidikan Islam memiliki ruh budi pekerti dan dalam ajaran Islam pendidikan moral dan akhlak merupakan substansi dari pendidikan Islam. Membentuk karakter dan diri peserta didik yang sempurna merupakan tujuan sebenarnya dari tujuan pendidikan menurut Islam. Selanjutnya, menurut Langgulung, tujuan pendidikan tidak membahas tentang tujuan dari kehidupan manusia di dunia. Pelaksanaan pendidikan bagi umat manusia bertujuan untuk memelihara dan melestarikan kehidupan manusia sesuai dengan aturan sunnatullah.

Hal senada juga diungkapkan oleh Nasir tentang tujuan pendidikan islam, manusia sebagai hamba Allah dalam tujuan hidupnya sebagaimana tujuan pendidikan Islam, bukanlah suatu perhambaan diri yang akan mendapatkan keuntungan dari yang disembah, tetapi perhambaan yang dapat membentuk hati, karakter dan keperibadian manusia untuk selalu mengabdikan diri dengan penuh keikhlasan dan kesungguhan mengabdikan pada sang pencipta.

Dalam Islam, manusia sebagai makhluk yang mempunyai potensi (fitrah), dalam menjalani kehidupan tidak mungkin berjalan tanpa sesuai fitrah kemanusiaan sebagaimana tujuan dari penciptaan manusia sendiri..<sup>178</sup> pandangan ini memberikan pencerahan tentang bagaimana

---

<sup>178</sup> Abuddin Nata. *Filsafat Pendidikan Islam* ... Hal.51

mengimplementasikan tujuan pendidikan islam sesuai dengan tujuan hidupnya. Islam sebagai sebuah sumber ajaran menjelaskan bahwa seluruh potensi manusia secara serasi dan seimbang harus upayakan secara berkelanjutan dan bisa berkembang secara baik untuk kepentingan dirinya sendiri dalam kehidupan berikutnya.

Quraish Shihab Atas dasar ini menyatakan orintasi pendidikan dalam Islam adalah membentuk individu berkembang secara sempurna baik individu dan kelompok untuk menjalankan fungsinya sebagai khalifah di muka bumi, untuk membangun peradaban dunia sesuai ajaran al-Qur'ann yang islami, humanis dan berkeadilan.<sup>179</sup> Pendidikan dalam pelaksanaannya diarahkan untuk mengembangkan seluruh potensi manusia dalam berbagai aspek dengan harapan manusia dapat melaksanakan fungsi penghambaan diri yang membawa kepada kebaikan bagi seluruh kehidupan alam semesta.

Idealitas dari tujuan pendidikan Islam adalah pembinaan pada seluruh potensi kemanusiaandalam menjalankan fungsi penghambaan dan kekhalifahan. Disini pembinaan diarahkan pada potensi jasmani dan Ruhani. Pengembangan potensi akal nya melahirkan seorang ilmuwan yang bermanfaat untuk kebaikan bersama. Pembinaan jiwanya akan menghasilkan kebersihan jiwa, kesatuan, sedangkan pembinaan Raganya akan menghasilkan keterampilan dan kreatifitas diri berupa karya nyata untuk keberlangsungan hidup manusia. Dengan

---

<sup>179</sup> Abuddin Nata. *Filsafat Pendidikan Islam...* Hal.52

mengkombinasi keduanya akan menghasilkan manusia yang memiliki keseimbangan hidup. Cara berfikir moderat inilah yang diajarkan dalam lembaga pendidikan, menyelaraskan iman, ilmu dan amal sholeh.

Gambaran hakekat pendidikan Islam yang telah dikemukakan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut: *Pertama* membentuk manusia agar menjadi manusia yang berguna dimuka bumi dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan mengemban amanah, memakmurkan dan mengolah bumi sesuai dengan kehendak Allah. *Kedua* menggerakkan manusia agar perwujudan amanah Allah dilaksanakan sebagai kegiatan yang bernilai ibadah kepada Allah. *Ketiga* membentuk keperibadian manusia yang berakhlak mulia. *keempat* membina dan membimbing potensi akal, jiwa dan jasmaninya, sehingga bermanfaat untuk mengabdikan pada sang pencipta. *Kelima* mengarahkan manusia agar dapat mencapai kebahagiaan didunia dan akhirat.<sup>180</sup>

Dari sini jelas visi besar pendidikan menurut Islam tidak lain untuk membentuk manusia yang memiliki keluhuran budi, kemuliaan ahlak serta kehidupan yang sejahtera dengan mempersiapkan kehidupan akhirat yang lebih utama. Maka visi ini menjadikan pendidikan Islam adalah pendidikan yang berpotensi melahirkan Insan kamil dan syamil sehingga tanggung jawab pembentukan abduallah dan khalifatullah tidaklah mudah yang diemban oleh pendidikan Islam.

---

<sup>180</sup> Abuddin Nata. *Filsafat Pendidikan Islam* ..... Hal.53-54

Jadi, pendidikan multikultural tidak hanya bertujuan untuk memberikan pemahaman manusia tentang suatu kesamaan, keseragaman, dan perbedaan dalam segala hal.<sup>181</sup> Pendekatan untuk menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan budaya, agama dan adat istiadat untuk mencegah terjadinya konflik yang berbau SARA adalah dengan formulasi kurikulum pendidikan yang berbasis multikultural. Pendidikan multikultural mempersiapkan peserta didik untuk menjadi pribadi yang toleran, saling menghargai dan saling menghormati kemajemukan yang ada untuk diterima kehadirannya sebagai sebuah kekuatan sosial yaitu solidaritas kebersamaan dalam membangun perdaban sebuah bangsa.<sup>182</sup>

#### **j. Ruang Lingkup Pendidikan Islam Multikultural**

Ruang lingkup pendidikan multikultural adalah ruang diektis dari berbagai subjektivitas yang membutuhkan dialog secara intensif. Multikulturalisme memberi ruang interaktif yang aktif terhadap aneka ragam perbedaan. Sehingga dengan dialog itulah akan lahir sebuah pemahaman baru tentang kelebihan dan kelemahan dari masing-masing perbedaan. Dengan dialog multikultur akan membawa suasana baru bagi terciptanya kehidupan yang penuh toleran, suasana aman, damai, kondusif serta minim konflik dan kekerasan dengan tanpa mengubur dalam-dalam sebuah perbedaan.<sup>183</sup> Dengan perbedaan itulah akan menjadi

<sup>181</sup>Ngainun Naim & Achnad Sauqi, *Pendidikan Multikultural Konsep dan Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2011), Hal. 54-55.

<sup>182</sup>Nurul Afifah, 'Implementasi Pembelajaran Berbasis Multikultur dan Budaya di SD/MI', *Ar-Riyah : Jurnal Pendidikan Dasar*, 1.01 (2017).

<sup>183</sup> Azumardi Azra, et. all, *Mencari Akar Kultural Civil Society di Indonesia*, (Jakarta: INCIS, 2003, Cet. I), Hal.86.

sebuah kekuatan baru kolaboratif untuk menghadapi masalah bahkan musuh bersama.

Kekuatan *civil society* menjadi faktor bagi keberlangsungan terbangunnya multikulturalisme. *civil society* adalah *sosial force* terbentuk oleh adanya penyamaan persepsi tanpa harus menghilangkan kondisi sosial yang berbeda. *civil society* ini terbentuk karena ada visi yang diusung bersama sehingga dari jalinan *civil society* ini kemudian lahir sikap-sikap keterbukan, solidaritas, pluralitas dan moderat yang menopang terciptanya harmoni sosial yang tinggi dalam kehidupan manusia dengan kelompok dan kelompok dengan kelompok dengan membuang jauh-jauh sikap deskriminatif dan marjinalisasi.

Globalisasi menginginkan terciptanya monokultural<sup>184</sup> sebagai bagian penting dari agenda besar. Tetapi bagi masyarakat majmuk yang kuat menjaga tradisinya akan sulit terkalahkan karena justru perbedaan yang terhimpun secara sistematis, terorganisir akan menjadi kekuatan yang dapat menghadang upaya-upaya penghapusan budaya setempat. Multikulturalisme menjadi kekuatan baru disaat dunia sedang dilanda oleh imperialisme global yang sarat akan kepentingan-kepentingan negara maju terutama negara-negara Barat. Glombang globalisasi hanyalah bagian dari perubahan interaksi antar negara tanpa merubah pola-pola budaya yang sudah mengakar lama dalam kehidupan masyarakat majmuk.

---

<sup>184</sup> H.A.R. Tilaar, Multikulturalisme... Hal,92

Multikulturalisme tidak lain adalah cara pandangan yang berupaya memperjuangkan inklusifitas terhadap perbedaan yang ada dengan penghargaan penuh terhadap adanya kebhinnekaan. Pandangan ini mendasari terhadap eksistensi manusia dengan berbagai latar belakang hidup satu komunitas tanpa ada dominasi dan monopoli tertentu komunitas yang lebih superior.

Pendidikan multikulturalisme wali Songo sebagai contoh bagaimana dialog agama dan budaya itu berlangsung progresif tanpa mengubur budaya loka yang ada. Justru Agama menjadikan budaya sebagai infrastruktur dalam memobilisasi ajaran dan nilai-nilainya kedalam denyut kehidupan masyarakat. Islam datang tanpa membawa pedang dan senapan justru lebih mendahulukan dialog dengan berbagai perbedaan yang ada.

Multikulturalisme Sebagai sebuah metode demi terciptanya keterpaduan kehidupan sosial, menerima dan menghormati kebhinnekaan kultur yang ada pada masyarakat. Hal ini berdampak pada sikap individu tentang realitas sosial yang sangat plural ini tidak akan menjadi hambatan dalam membangun relasi hubungan antara individu dengan lainnya. Dengan demikian, akan tumbuh sikap pada individu yang akan bertemu dengan orang lain berbeda dalam budaya, agama dan adat istiadat. Hidup berdampingan dengan kedamaian. Jadi, multikulturalisme merupakan suatu pandangan yang mengarahkan setiap individu-individu kepada sikap yang menghargai, menerima dan

menghormati setiap perbedaan dengan tanpa ada konflik, meski di dalamnya ada kompleksitas perbedaan.

Di sinilah, pentingnya pendidikan multikulturalisme dalam kehidupan masyarakat homogen dalam berbagai aspek kehidupan. Umat beragama perlu mengembangkan relasi hubungan terhadap setiap pemeluk agama dan melembagakan ikatan persaudaran dalam sebuah wadah formal yang didalamnya terdapat dialog dan kerja kemanusiaan lintas agama untuk kepentingan kemanusiaan.<sup>185</sup>

#### **k. Nilai-nilai pendidikan Islam Multi kultural**

Berbagai pandangan tentang pendidikan berbasis multikultural perlu diaplikasikan dalam lembaga pendidikan sebagai langkah dini menumbuhkan sikap menerima dan menghargai setiap sudut perbedaan yang ada di masyarakat. Terdapat *value* penting dalam pengembangan pendidikan multikultural yaitu empat hal, yaitu: toleransi, demokrasi, *equality*, dan keadilan. Adapun nilai-nilai yang perlu dikembangkan dalam pendidikan islam multikultural, sebagai berikut:

##### **1) Toleransi**

Indonesia memiliki beragam agama, ini menjadi contoh nyata bagaimana Negara memfasilitasi perbedaan tersebut. Dalam perkembangannya agama-agama yang ada kerap kali bersinggungan dengan persoalan kekuasaan suatu wilayah. Masuknya Hindu-Budha

<sup>185</sup> Zubaedi, *Islam dan Benturan Antarperadaban, Dialog Filsafat Barat dengan Islam, Dialog Peradaban, dan Dialog Agama*, (Jogyakarta: Ar-ruz Media, 2007, cet, 1), Hal.58

misalnya menggeser pranata sosial lama yang sudah berkembang lama dimasyarakat seperti anamisme dan dinamisme.

Dalam kondisi ini, maka pandangan tentang perbedaan masyarakat beragama dan interaksinya dengan penuh toleransi bisa dijelaskan sebagai berikut; (1) kebenaran suatu agama hanya bagi penganutnya atau sedangkan penganut agama lain menghargai kepercayaan orang lain. (2) batas religiusitas dan entitas setiap pemeluk agama perlu dihormati dan dihargai. (3) solidaritas tinggi dalam komunitas dalam perbedaan. (4) terminology mayoritas dan minoritas salaing menghargai terhadap perbedaan yang ada.

Konflik dalam masyarakat yang sering terjadi dengan mengatasnamakan agama bukan legitimasi dari doktrin suatu agama, masing-masing agama mengajarkan pada umatnya sikap saling hormat menghormati dan menjunjung tinggi toleransi antar umat beragama. Orang yang semakin shaleh dalam penghayatan dan penangamalan ajaran agama, maka orang akan semakin tinggi tingkat toleransi dan menghargai agama lain. Dari pernyataan tersebut, umat beragama diharapkan mampu membangun tradisi keagamaan yang moderat, toleran dan inklusif yang dapat menerima eksistensi pemeluk lain.<sup>186</sup>

Perlu ditegaskan bahwa toleransi bukanlah diartikan sebagai wujud dari penagkuan akan kebenaran agama lain, toleransi bukan bermakna teologis tetapi toleransi sebangun dengan kepentingan

---

<sup>186</sup> Nurkholis Majid, *Pluralitas Agama; kerukunan dalam keragaman*, (Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2001), Hal,39.



kemnusiaan. Adanya keyakinan terhadap agama mereka bukan berarti dapat meyakini kebenaran agama lain, kebenaran agama dipahami oleh intern umat beragama sedangkan toleransi perlu dipupuk antar umat beragama. Sikap toleransi dan kerjasama saling menjaga keyakinan masing-masing pemeluk agama sesuai dengan keyakinan dan peribadatan masing-masing. Justru tidak boleh mengikuti agama dan ibadah dalam masyarakat multicultural yang mereka anut dengan alasan apapun.<sup>187</sup> Urusan keyakinan adalah urusan masing-masing agama, disini masing-masing agama tidak boleh mengintervensi urusan transenden masing masing agama.

## 2) Nilai Kesetaraan

Salah satu hal mendasar dari kebutuhan manusia adalah pengakuan atau penghargaan eksistensinya. Sejatinnya, definisi kesetaraan adalah suatu konsep teoritis dan sistematis mengenai cara warga memposisikan diri masing-masing sesuai dengan kapasitasnya, sehingga orang lain bisa memandang sama tentang posisi individu dalam kehidupannya.

Multikulturalisme adalah sebuah tatanan manusia yang hidup berbagai macam perbedaan yang dapat mengakomodir dan menerima kehadiran satu dengan yang lainnya dan mampu meredam konflik yang ada dalam kehidupan masyarakat sesuai dengan posisi masing-masing individu.

---

<sup>187</sup> Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlaq*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), Hal.210.

### 3) Nilai Demokrasi

Term demokrasi sebagaimana pendapat Pericles, memberikan batasan definisi demokrasi dengan mengemukakan beberapa ciri (1) pemerintahan oleh rakyat, dari rakyat dan untuk rakyat, (2) persamaan hak setiap individu akan hukum, (3) penghargaan atas semua hal yang ada pada setiap individu manusia, (4) penghargaan terhadap suatu hak dan kewajiban setiap individu untuk memenuhi dan mengekspresikan kepribadiannya.<sup>188</sup>

Sargent menjelaskan bahwa demokrasi mewajibkan adanya partisipasi publik dalam pengambilan kebijakan, adanya persamaan hak dan kewajiban semua warga negara, adanya kebebasan yang dimiliki oleh masing-masing warga negara, adanya sistem pemilihan yang menjamin dihormatinya prinsip ketentuan setiap individu dalam kehidupan sosial.<sup>189</sup>

Demokrasi dalam lembaga pendidikan, diwujudkan dengan asas persamaan hak dan kewajiban di antara civitas sekolah atau madrasah, dalam ruang lingkup besar seperti negara atau ruang lingkup kecil sekalipun, seperti sekolah. seyogyanya difahami bahwa substansi demokrasi merupakan pengawasan masyarakat yang efektif terhadap penguasa.

---

<sup>188</sup> Saefullah Fatah, *Masalah dan Prospek Demokrasi di Indonesia*, (Jakarta: Gia Indonesia, 1994), Hal,5

<sup>189</sup> Saefullah Fatah, *Masalah dan Prospek...* Hal,6-7.

#### 4) Keadilan

Keadilan dapat didefinisikan sebagai sikap memberikan hak yang sama antara hak dan kewajiban setiap individu dalam kehidupan sosial, atau memberi seseorang sesuai dengan keperluannya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, adil adalah tidak berat sebelah (tidak memihak), berpihak kepada yang benar dan sepatutnya (tidak sewenangwenang).

Keadilan sebagaimana yang dijelaskan oleh Aristoteles adalah kebajikan yang penuh, maksudnya seutuhnya karena keadilan itu sendiri, bukanlah suatu nilai yang harus dipunyai dan berhenti pada taraf memilikinya pada diri sendiri, melainkan juga merupakan Implementasi sikap seseorang pada dirinya yang harus diwujudkan dalam relasi kehidupan nyata bersama dengan orang lain.<sup>190</sup>

Azaz egaliter bagi semua manusia bertujuan untuk persamaan hak sebagai individu. Karena bersikap adil kepada siapapun merupakan anjuran agama islam. Sikap adil akan muncul pada seseorang yang memiliki kepribadian yang luhur sebagai pribadi yang tidak akan berkhianat pada dirinya sendiri dan pada sang pencipta.

Dalam sumber ajaran islam (Al-Qur'an) menjelaskan tentang perintah untuk berlaku adil, yaitu:

---

<sup>190</sup> Lebih jelas lihat, <http://www.rumahbuku.net/shop/detail/teori-keadilan.html>.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia member pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*” (QS. An-Nahl: 90).

Agama Islam telah mengajarkan pada umatnya tentang bagaimana berlaku adil pada siapapun dengan tanpa tebang pilih. Bahwa setiap orang individu mendapat hak yang sama dalam hukum, tidak ada perbedaan karena status sosial, kekuasaan ataupun karena kekayaan.

## 6. Kajian Pondok Pesantren

### a. Pengertian Pondok Pesantren

Dalam kebahasaan asal kata pesantren berasal dari kata santri yang mendapat awalan huruf *pe* dan akhiran dengan kata *an* yang bermakna asrama para santri. Sedangkan menurut Berg, kata pesantren berasal dari bahasa India, *shastri*, yaitu orang yang mengetahui kitab suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci Hindu. Menurut, A. H. John istilah kata santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji.<sup>191</sup> Lebih lanjut Nurcholish Madjid berpendapat berbeda.

<sup>191</sup>Zamachsyari Dlofier. *Tradisi Pesantren, Study Tentang Pandangan Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1986). Hal: 18.

Menurutnya, kata santri berasal dari bahasa Sansekerta yaitu *sastri*, yang bermakna tahu atau melek huruf.<sup>192</sup>

Dalam Kamus Praktis Ilmiah Populer, Pesantren secara singkat pesantren disadur dari kata santri yang dengan awalan *pe* dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri.<sup>193</sup> Pengertian pesantren secara luas juga diungkapkan oleh Djamaluddin dan Aly, sebagaimana penjelasan berikut: bahwa pendidikan pesantren sebagai tempat belajar agama islam yang tumbuh berkembang dan diakui oleh masyarakat sekitar pesantren, dengan model *camp* belajar para santri-santrinya selama menjalani proses pembelajaran agama melalui pengajian kitab kuning dimana otoritas kepemimpinan berada di tangan Kiai dengan ciri khas sosok kiai yang kharismatik.

Sedangkan menurut Mas'ud, pesantren sebagai tempat di mana santri mencurahkan pikiran dan jiwanya serta sebagian besar waktunya atau waktunya untuk tinggal dan memperoleh pengetahuan.<sup>194</sup> Hal yang sama juga dijelaskan oleh Zarkasyi, mendefinisikan pesantren sebagai tempat para santri belajar ilmu agama, dengan sistem asrama, di mana kiyai sebagai figure tokoh utama, masjid sebagai pusat kegiatan pengajin dan pusat ibadah, dan pembelajaran agama Islam langsung dalam

<sup>192</sup>Nurcholish Madjid. *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997). Hal: 20.

<sup>193</sup>AdiGunawan. *Kamus Praktis Ilmiah Populer*, (Surabaya: Kartika, 2001). Hal: 396.

<sup>194</sup>Ismail SM (ed), *Pendidikan Islam , Demokrasi dan Masyarakat Madani*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2000) . hal: 171

bimbingan Kiai.<sup>195</sup> Secara singkat pesantren disebut sebagai laboratorium kehidupan para santri belajar ilmu agama, belajar tentang tatanan kehidupan seperti belajar keserhanaan, belajar hidup mandiri tanpa adanya pendampingan dari orang tua.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pesantren sebagai Lembaga Pendidikan yang mengajarkan agama Islam (*Islamic educational institution*) tradisional yang menjadi tempat para santri mencari dan memperdalam ilmu pengetahuan Agama Islam.

#### **b. Elemen-elemen Pondok Pesantren**

Dari dulu hingga sekarang, pesantren tidak lepas dari elemen dasarnya. Adapun unsur dasar lembaga pesantren adalah pondok, masjid, pengajaran kitab klasik, santri, dan Kiai<sup>196</sup> dan sesuai dengan UU RI nomor 18 tahun 2019 Tentang kepesantrenan yang menyebutkan elemen-elemen pondok pesantren yaitu santri (sebagai orang yang belajar), masjid (pusat ibadah dan pengajian kitab), kiai, santri asrama; masjid atau musala; dan pengajian kitab kuning.<sup>197</sup>

##### **1) Pondok Pesantren**

Adalah tempat terlaksananya proses pembelajaran santri yang menetap dan tinggal bersama para santri lainnya di bawah bimbingan seorang kiai. Asrama para santri ini terletak dikomplek lingkungan pesantren di mana Kiai bertempat tinggal dan masjid

<sup>195</sup> Amir Hamzah Wirosukarto, et.al., *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996). Hal: 56.

<sup>196</sup> Tim Redaksi. *Ensiklopedi Islam*, (Jakarta: PT Ichtiar Baru Van Hoeve, 1999). Hal: 17.

<sup>197</sup> Bab III Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren Bagian Kesatu Umum pasal 5

sebagai pusat untuk beribadah, pusat untuk belajar santri, dan kegiatan keagamaan lainnya.<sup>198</sup>

Menurut UU Pesantren nomor 18 tahun 2019 bahwa lembaga pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berbasis pada kultur masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yang bertujuan untuk menumbuhkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt, berperilaku sehari-hari dengan akhlak mulia serta berpegang teguh pada ajaran Islam toleran, moderat, dan nilai luhur kebudayaan bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, syia'ar dakwah islam yang pluralis, keteladanan diri, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka NKRI.<sup>199</sup>

## 2) Masjid

Masjid pada dasarnya adalah tempat ibadah orang Islam. Akan tetapi, di pesantren sering kali dijadikan tempat ibadah dan pembelajaran, terutama dalam pelaksanaan sholat lima waktu, serta pengajian kitab.<sup>200</sup>

## 3) Kitab Kuning

Kitab kuning sebagai kitab wajib yang harus dipelajari santri yang menetap di pesantren, pengajian kitab-kitab beragam mulai kitab fiqih, ilmu tauhid, aqidah dan ilmu alat atau ilmu gramatika arab. Pengajaran kitab kuning merupakan satu-satunya pengajaran

<sup>198</sup>Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren*. (Jakarta: LP3ES, 1982). Hal: 44.

<sup>199</sup>Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Tentang Pesantren Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 1

<sup>200</sup>AdiGunawan. *Kamus Praktis Ilmiah Populer*. Hal: 310.

dalam bentuk klasikal dan pengajian sistem sorogan dan bendongan yang diberikan dalam di pondok pesantren.<sup>201</sup> sedangkan dirasah islamiyah proses pendidikannya dalam kajian kitab kuning tentang ilmu agama Islam yang terstruktur, sistematis, dan terorganisasi.<sup>202</sup>

#### 4) Santri

Adalah orang yang berilmu, menetap di pesantren berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun untuk mempelajari ilmu leat kitab kuning. Oleh karenanya, santri, merupakan bagian penting dalam dari adanya lembaga pesantren.

Berdasarkan tempatnya Santri dalam belajar ilmu agama di pesantren, terbagi dua macam, yaitu *pertama*. Santri yang menetap di pesantren merupakan santri yang rumahnya jauh dari pesantren, kemudian mereka tinggal dalam pesantren, *kedua* Santri Kalong, yaitu murid yang tidak tinggal di pesantren. Sedangkan santri kalong biasanya berasal dari lokasi tempat tinggalnya di sekitar pesantren. Sedangkan untuk mengikuti pelajaran atau pengajian kitab, mereka pulang-pergi dari rumah dan kebalik ke pesantren untuk belajar.

#### 5) Kiai

Adalah seorang figur pemimpin yang memiliki disiplin ilmu agama yang luas dan menjadi suri tauladan para santri dalam setiap

<sup>201</sup> Azyumardi Azra. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002). Hal: 111.

<sup>202</sup> Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Tentang Pesantren Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 4



perkataan dan perilakunya.<sup>203</sup> Kiai adalah elemen penting dalam pesantren. Karna dialah yang seringkali bahkan merupakan pendirinya. Nama Kiai tidak serta merta datang begitu saja tanpa ada proses dialog panjang dengan masyarakatnya. Dialog panjang inilah kemudian yang membentuk kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan seseorang dalam ilmu agama, sehingga dari kedalaman ilmu itu masyarakat menyebut orang yang memiliki kedalaman ilmu keislaman ini disebut dengan Kiai.<sup>204</sup>

### c. Fungsi dan Tujuan Pondok Pesantren

Pesantren berfungsi sebagai tempat pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Tanpa mengeyampingkan aspek pendidikan dan pemberdayaan masyarakat fungsi dakwah cukup urgen dalam keberagaman masyarakat Indonesia. Sebagai pusat dakwah, pesantren memainkan peran penting sebagai basis pengembangan kajian islam yang moderat dan toleran terhadap perbedaan.<sup>205</sup>

Dakwah pesantren dalam konteks keindonisaan cukup relevan untuk mendorong masyarakat Indonesia agar terjadinya keseimbangan, dan basis pendidikan berdasarkan nilai luhur kebudayaan masyarakat Indonesia serta Pancasila dan UUD Tahun 1945 yang saat ini sedang digoyah oleh kelompok-kelompok radikal intoleran.

<sup>203</sup> Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Tentang Pesantren Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Butir kesembilan

<sup>204</sup> Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren*. Hal: 55.

<sup>205</sup> Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Tentang Pesantren Bagian Kelima Pesantren dalam Fungsi Dakwah Pasal 37

Pesantren adalah lembaga pendidikan, yang penyelenggaraan dilaksanakan secara klasikal dan baik dalam bentuk pendidikan formal, non formal dan informal, dengan arti pembelajaran di pesantren dilakukan oleh kiai sebagai orang yang mengajarkan ilmu agama melalui kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh ulama klasik. Minimal para kiai mempersiapkan para santri sebagai tenaga da'I untuk menyebarkan ajaran islam dengan penuh kedamaian tanpa adanya kekerasan.<sup>206</sup>

Adapun tujuan didirikannya pesantren terdiri beberapa alasan yaitu: *pertama*, pesantren didirikan dalam rangka menggembelng dan mencetak murid yang belajar agama untuk menjadi orang faham ilmu agama dan mengamalkannya dalam kehidupan masyarakat, *kedua* adalah membimbing dan mendidik kejiwaan serta karakter santri agar untuk menjadi manusia berkepribadian sesuai dengan ajaran islam.<sup>207</sup>

Secara umum pendidikan di pesantren bertujuan membentuk kepribadian santri yang mengintegrasikan iman, ilmu dan amal sholeh atau Dzikir, fikir dan amal sholeh. Pendidikan pesantren adalah pendidikan moderat dan integratif, moderat disini adalah keseimbangan ilmu umum dan agama serta integrasi keilmuan dalam masalah dunia dan akhirat.<sup>208</sup>

---

<sup>206</sup>Bahari Ghazali. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: Prasasti, 2002). Hal: 27.

<sup>207</sup>M. Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bion Aksara.1995). Hal: 248.

<sup>208</sup>Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994). Hal: 56.

#### d. Tipologi Pondok Pesantren

Perubahan zaman yang cukup dinamis memaksa pesantren juga beradaptasi dengan baik. Disini ada perubahan yang cukup fundamental mengenai lembaga pesantren baik pada sisi lokasi, bangunan hingga esensi pendidikan, pembelajaran dan pengembangan sumber daya santri.

Dalam perkembangannya, pesantren telah banyak mengalami berbagai perubahan seperti pendidikan, bangunan, dan kurikulum pendidikan.<sup>209</sup> Menurut Yacub yang dikutip oleh Khozin, tipologi pesantren dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Pesantren Salaf yaitu pendidikan yang ada dipesantren dengan model pembelajarannya hanya mengajarkan kitab-kitab klasik saja. Model pembelajarannya dengan metode sorogan dan weton serta bendongan.
- 2) Pondok Pesantren Khalaf adalah pesantren dengan sistem pengajaran modern dengan ciri klasikal (madrasi), dipesantren terdapat pembelajaran ilmu agama dan ilmu umum yang diberikan kepada santrinya serta juga membekali santri dengan keterampilan.
- 3) Pesantren Kilat adalah system pendidikan pada santri dengan model pendidikan diklat selama waktu cukup relatif singkat dan pelaksanaannya pada masa libur sekolah. Model pendidikan di pesantren ini menekankan pada skill tertentu yang diberikan kepada santri seperti kepemimpinan, keterampilan menjahit, keterampilan bengkel.

<sup>209</sup>Tamyiz Burhanuddin. *Akhlak Pesantren: Solusi Bagi Kerusakan Akhlak*, (Yogyakarta: ITTIQA Press, 2001). Hal: 101.

4) Pondok Pesantren terpadu adalah model integrasi pendidikan pesantren yang lebih berorientasi pada pendidikan vokasi atau kejuruan seperti dalam pelatihan kerja yang dilaksanakan dengan waktu relative singkat untuk membekali santri dengan keterampilan kerja.

Dalam perkembangannya, pesantren dalam pelaksanaan pendidikannya di Indonesia dapat diklasifikasikan dalam dua hal, yaitu: pesantren salaf atau tradisional dan pesantren khalaf (modern). Tidak ada penjelasan yang mendetail tentang kapan dimulainya pertama kali pendidikan pesantren salaf khalaf (modern).<sup>210</sup> Tidak ada literature secara detail memberikan penjelasan waktu dan kapan terjadinya penamaan pesantren salaf dan pesantren khalaf.

#### e. System Pendidikan Pondok Pesantren

model pendidikan di pesantren ini erat hubungannya dengan tipologi pesantren maupun ciri khas pesantren. Dalam pelaksanaan proses pembelajaran sebagai pesantren menggunakan beberapa model pendidikan dan pembelajaran sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman, sehingga memadukan antara pendidikan salaf dengan vokasional atau sebaliknya.

Dalam pelaksanaan pembelajaran di pesantren terdapat beberapa model pendidikan dan pembelajaran yang secara operasional

---

<sup>210</sup>Mahmud Arif. *Pendidikan Islam Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2008). Hal: 196.

mengintegrasikan gaya salaf dan gaya modern. Sistem pendidikan pesantren tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Sorogan

Metode pengajaran (*face to face*) adalah merupakan model dimana para santri dalam pengajian kitab satu persatu menghadap kepada Kiai dengan membacakan kitab tertentu. Kiai mendengarkan bacaan atau lalaran kitab yang dibacakan santrinya, sewaktu-waktu kiai membenarkan bacaan santrinya jika terdapat kesalahan dalam membaca kitab yang dibaca. System pengajian kitab dan pembelajaran dengan model ini dilaksanakan kepada santri yang sudah senior dan pab dai membaca kitab sesuai dengan gramatika arab seperti ilmu nahwu, ilmu shorrof dan ilmu bahasa arab sebagai pendukung dalam membaca kitab gundul di hadapan kiai.<sup>211</sup>

#### 2) Wetonan

Metode ini telah dipraktekkan sudah lama dipesantren. Pada pola pembelajaran ini seorang Kiai yang baca kitab di depan para santri, dan santri duduk di depan kiai mendengarkan bacaan kitab kiai. Model pembelajaran ini juga dapat dikatakan sebagai proses belajar mengaji secara kolektif anatar santri dan kiai bersama-sama.

#### 3) Bandongan

Model sistem pengajaran kitab ini dimana kiai dan satri duduk bersama dalam satu tempat pengajian. Dalam model pembelajaran ini

---

<sup>211</sup>Bahari Ghazali. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Hal: 29.

kiai hanya membaca kalimat yang mudah-mudah saja.<sup>212</sup> Untuk perkembangan pembelajaran kitab di pesantren dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga pembelajaran di pesantren tentang cara membaca kitab terus dibenahi agar mempermudah dan mempercepat para santri belajar agama di pesantren.<sup>213</sup>

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka pikir kajian penelitian ini yang digunakan oleh peneliti dengan berbagai pendekatan teori untuk melihat bagaimana kepemimpinan dan model kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan Islam berbasis multicultural di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Teori-teori yang dimaksud adalah teori kebijakan, Perilaku organisasi dan Teori kepemimpinan yang akan dijelaskan dibawah ini, yaitu:

#### 1. Teori Kepemimpinan Demokratis

Menurut Veithzal Rivai kepemimpinan demokratis merupakan model atau cara pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak otoriter yang memberikan kebebasan pada bawahan untuk berpendapat dan memberikan sumbangsih ide. Dalam kepemimpinan demokratis penekanan yang utama adalah kebebasan dan asas musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan. Dapat di contohkan pimpinan memberikan kebebasan kepada para bawahan dalam mengemukakan ide dan gagasannya, saran, kritikan yang dapat dijadikan sebagai bahan kajian tentang keputusan

<sup>212</sup>Zamachsyari Dlofier, *Tradisi Pesantren*. Hal: 30.

<sup>213</sup>M. Sulthon & Moh.Khusnuridlo. *Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Pesepektif Global*, (Yogyakarta: LaksBang Perss Sindo, 2006). Hal: 16.

dan kebijakan yang akan dibuat oleh seorang pimpinan di perusahaan atau organisasi.<sup>214</sup>

Pemimpin dengan model demokratis merupakan sosok karakter pimpinan yang mendelegasikan wewenang dan otoritasnya sepenuhnya kepada anggota bawahannya. Setiap ada persoalan akan memberi ruang partisipasi pada anggota dan staf ikut berpartisipasi aktif dalam penyelesaian masalah yang ada di lembaga organisasi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis ini pimpinan lebih banyak memberikan informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Kadarisman menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan demokratis dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan dengan berbagai hal penting, yaitu: (1) Partisipasi Sosial yang tinggi diberikan kepada bawahan atau anggotanya. (2) Tanggung Jawab Sosial. (3) Dorongan Sosial dalam diri pemimpin untuk aktif secara individu ataupun kelompok dalam organisasi. (4) Controlling sosial.

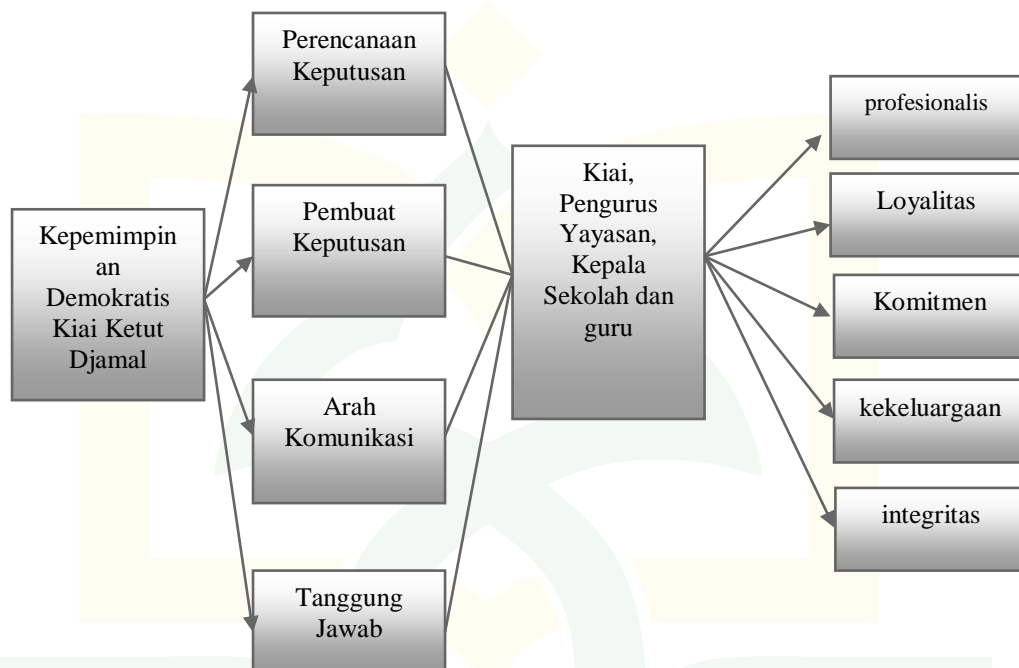
Dalam setiap organisasi apapun, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya akan menggunakan tipe-tipe dari salah satu kepemimpinan. Kepemimpinan kiai Ketut Djamal menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam mengembangkan pendidikan Islam berbasis multicultural di pesantren Bali Bina Insani. Adapun tipe/gaya kepemimpinan demokratis kiai Ketut Djamal dalam pengembangan

---

<sup>214</sup> Veithzal Rivai. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013). Hal: 137.

pendidikan Islam berbasis multicultural menurut para ahli adalah sebagai berikut:

**Gambar.2.1 Ilustrasi Kepemimpinan Demokratis**



Berdasarkan bagan di atas, dalam penelitian ini ingin menggambarkan bagaimana kepemimpinan kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren dalam pengembangan pendidikan islam berbasis multicultural di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

a. Perencanaan kebijakan

Planning dalam keputusan adalah merupakan proses awal yang sangat urgen dalam organisasi, Perencanaan adalah praktek dalam manajemen untuk merumuskan dan membuat kebijakan dalam rangka kegiatan yang akan dan dilaksanakan berjalan dengan lancar, secara sistematis dan terarah.



Perencanaan digunakan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai yang diawali oleh berbagai analisis serta berpedoman pada visi-dan misi yang ada. Perencanaan dilakukan oleh pembuat kebijakan, hasilnya menjadi sebuah keputusan. Perencanaan merupakan titik awal organisasi dalam menatap masa depan organisasi dalam waktu tertentu.<sup>215</sup>

Terry menjelaskan tentang perencanaan merupakan proses menganalisis dan menghubungkan fakta dan merumuskan serta menggunakan kemungkinan-kemungkinan mengenai masa depan dengan mendeskripsikan dan merumuskan program organisasi yang diperlukan untuk hasil target yang ingin dicapai.<sup>216</sup>

Perencanaan merupakan langkah penting yang harus dilakukan oleh yayasan Bali Bina Insani dalam menentukan serangkaian tindakan yang akan di buat seperti perekrutan tenaga pendidik, peraturan di sekolah dan pengembangan pendidikan di pesantren ini dilakukan oleh kiai bersama para pengurus yayasan dan para kepala sekolah yang ada di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani.

#### b. Pembuatan keputusan

Menurut J.Reason, pembuatan keputusan dalam sebuah organisasi dipandang memiliki suatu hasil atau luaran dari proses dialogis mental dan kognitif mengarah pada proses pemilihan berbagai

<sup>215</sup>H. Malayu SP Hasibuan. *Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011). Hal: 91.

<sup>216</sup> Sukanto Reksohadiprodjo. *Dasar-dasar Management*, (Yogyakarta: BPFE- YOKYAKARTA, 1986). Hal: 21.

alternatif yang tersedia.<sup>217</sup> Menurut Terry pembuatan kebijakan merupakan hasil selektif yang didasarkan kriteria-kriteri tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin dilakukan atau memilih alternative baru dalam menyelesaikan sebuah persoalan.<sup>218</sup>

Pimpinan dalam sebuah organisasi khususnya di lembaga pondok pesantren Bali Bina Insani bergaya demokratis, dimana kiai tidak memiliki wewenang mutlak atau otoritas dalam pembuatan keputusan tidak diputuskan sendiri oleh kiai sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Tetapi, dalam pembuatan keputusan kiai Ketut Djamal bersama semua elemen yang ada di pondok pesantren berdiskusi dan berdialog tentang keputusan yang akan di buat di di pesantren Bali Bina Insani dengan jalan musyawarah mufakat.

#### c. Arah Komunikasi

Dalam kehidupan organisasi komunikasi merupakan suatu proses bentuk aktivitas atau interaksi yang dinamis individu dengan individu lainnya, aktivitas yang terus berlangsung secara kontinue sehingga terus mengalami perubahan. Komunikasi merupakan kegiatan mengirim atau receive pesan, namun pada kebiasaannya pesan sama sekali tidak berpindah, yang berproses hanya makna dari pesan tersebut.<sup>219</sup>

---

<sup>217</sup> James Reason. *Human Error*. (Ashgate. 1990). Hal: 67.

<sup>218</sup> IbnuSyamsi. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2000). Hal: 5

<sup>219</sup> Alo Liliweri. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antarbudaya*, (Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2002). Hal: 6.

Dalam komunikasi antara kiai, pengurus yayasan dan para guru sebagai bawahan di pesantren Bali Binan Insani atasan dan bawahan komunikasi dilakukan dengan timbal balik. Artinya bawahan tidak perlu takut untuk mengkritik atau memberika saran kepada atasannya berdasarkan fakta atau pemikiran logis untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di organisasi. Pemimpinpun sebaliknya, siap dan berlapang dada serta mendengarkan keritik, saran dan pikiran dari bawahannya.

#### d. Tanggung Jawab

Akuntabilitas dalam kepemimpinan demokrasi dipesantren bali Bina insan tidak di pikul sendiri, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan membentuk spirit bagi semua orang untuk bersama-sama bertanggung jawab terhadap pengembangan pesantren Bali Bina Insani. Artinya kesuksesan suatu program lembaga pendidikan seperti pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural merupakan keberhasilan bersama, bukan hanya karena faktor pemimpin ansich, namun juga peran bawahan yang membantu pemimpin mengembangkan lembaga pendidikan. Tanggungjawab disini mengahapus sekat dari adanya perbedaan, justru perbedaan dikelola untuk menjadi sebuah modal dalam mengembangkan pendidikan Islam.

## 2. Kepemimpinan Kiai Multikultural

Istilah kiai memiliki pengertian yang plural. Tapi, dahulu orang memandang seseorang yang pandai di bidang agama Islam baru layak

disebut kiai bila ia mengasuh atau memimpin pesantren. Berkaitan dengan wacana politik pendidikan pesantren yang senantiasa dikendalikan kiai, maka pemakaian kiai dalam konteks ini lebih mengacu pada pemahaman lama yakni kiai sebagai pemimpin pesantren, tetapi bukan hanya mengajarkan kitab-kitab Islam klasik semata seperti pemahaman awal tersebut, melainkan juga meliputi pengajaran kitab-kitab modern kontemporer.<sup>220</sup> Sedangkan pengertian kiai menurut Endang Turmudi adalah seorang yang di yakini penduduk desa mempunyai otoritas yang sangat besar dan kharismatik.<sup>221</sup>

Menurut asal-usulnya, istilah Kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar dengan peruntukan yang berbeda. Pertama, Kiai sebagai gelar kehormatan bagi benda-benda yang dianggap keramat, misalnya Kiai Garuda Kencana, sebagai nama bagi salah satu kereta kuda milik kraton Yogyakarta. Kedua, Kiai dipakai sebagai gelar kehormatan untuk orang tua pada umumnya. Dan, ketiga, , Kiai dipakai sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama Islam (ulama) yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada para santrinya.<sup>222</sup>

Istilah Kiai memiliki makna yang tidak tunggal. Dalam beberapa hal, nama Kiai melekat terhadap berbagai status. Salah satunya adalah Kiai sebagai tokoh agama. Dalam pengertian ini, Kiai merupakan figur penting di

<sup>220</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, TT) hal . 27-28.

<sup>221</sup>Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: Lkis, 2003), hal,1.

<sup>222</sup> Zamakhsyari Dhofier, 1998, *Tradisi Pesantren (Sudi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta; LPJES),hal.55

dalam struktur masyarakat Islam di Indonesia. Posisi penting Kiai tidak lepas dari karakteristik pribadinya yang sarat dengan berbagai nilai lebih. Pada diri Kiai melekat kuat otoritas karismatik karena ketinggian ilmu agama, kesalehan dan juga kepemimpinan. Kondisi inilah yang menjadikan Kiai diposisikan oleh masyarakatnya sebagai *uswatun hasanah*, atau contoh panutan yang baik di dalam lingkungan masyarakatnya. Segala sesuatu yang berkaitan dengan semua sisi kehidupan Kiai dijadikan rujukan oleh masyarakat yang ada di sekitarnya. Aspek yang diteladani oleh masyarakat tidak hanya aspek agama, tetapi semuanya termasuk urusan ekonomi, sosial, politik, budaya maupun aspek lainnya.<sup>223</sup>

Istilah Kiai memiliki pengertian yang plural. Kata Kiai bisa berarti: (1) sebutan bagi alim ulama atau cerdik pandai dalam agama Islam, (2) Sebutan bagi guru ilmu gaib seperti spiritualitas, dukun dan semacamnya, (3) Kepala distrik di Kalimantan Selatan; (4) Sebutan yang mengawali nama benda yang dianggap bertuah (senjata, gamelan, dan sebagainya); dan (5) Sebutan samaran untuk harimau Jika orang melewati hutan).

Dahulu orang memandang seseorang yang pandai di bidang agama Islam baru layak disebut Kiai bila ia mengasuh atau memimpin pesantren. Sekarang, meskipun tidak memimpin pesantren, bila ia memiliki keunggulan dalam menguasai ajaran-ajaran Islam dan amalan-amalan ibadah sehingga memiliki pengaruh yang besar di masyarakat, sering juga disebut Kiai seperti Kiai Ali Yafie, Kiai Abdul Muchit Muzadi, dan Kiai

---

<sup>223</sup> Depag RI, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta, Balai Pustaka, Edisi II, 1991:499  
Sukanto, Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kyat, (Jombang: Jumal Prisma, 1997), 28

Zainuddin MZ. Hanya saja berkaitan dengan wacana politik pendidikan pesantren yang senantiasa dikendalikan Kyai, maka pemakaian istilah Kiai dalam konteks ini lebih mengacu pada pemahaman lama yakni Kiai sebagai pemimpin pesantren, tetapi bukan hanya mengajarkan kitab-kitab Islam klasik semata seperti pemahaman awal tersebut, melainkan juga meliputi pengajaran kitab-kitab modern atau kontemporer.

Pemakaian istilah Kiai tampaknya merujuk pada kebiasaan daerah. Pemimpin pesantren di Jawa Timur dan Jawa Tengah disebut Kyai, sedang di Jawa Barat digelar ajengan. Paralel dengan Kiai adalah ulama, yang merupakan istilah yang ditransfer dari dua sumber skriptural al-Qur'an dan al-Sunnah serta digunakan secara nasional. Kiai dan ulama berbeda asal usul bahasanya, tetapi memiliki esensi kualitas yang relatif sama. Keduanya, memiliki karakter fundamental yang berkualitas tinggi dalam hal iman, takwa, dan ilmu sebagai ciri khas.

Gelar Kiai tidak diusahakan melalui jalur-jalur formal sebagai sarjana misalnya, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi pengaruh-pengaruh pihak luar. Kehadiran gelar ini akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang dan kebanyakan didukung pesantren yang dipimpinnya. Kiai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama yang menyangkut kepribadian utama, Kiai dalam pandangan Martin Van Bruinessen, memainkan peranan yang lebih sekedar seorang guru. Kekuasaan mutlak ini pada akhirnya menyuburkan variasi pesantren. Berbagai bentuk dan corak

pesantren merupakan akibat dari kebijaksanaan Kiai yang berbeda-beda dan tidak pernah diseragamkan, karena mereka berdiri secara mandiri dan tidak terikat pada instansi maupun lembaga pemerintah sehingga otoritas tunggal yang dimiliki Kiai akan menentukan arah dan kebijakan serta kemampuan dan kapasitas Kiai senantiasa mewarnai karakter pesantren.<sup>224</sup>

Secara lebih ringkas, terdapat beberapa kriteria bagi seseorang untuk dihormati dan bisa dipanggil Kyai: pertama, ia memiliki pesantren; kedua, bertakwa kepada Allah; ketiga, mengemban tugas utama mewarisi misi (risalah) rasul yang meliputi ucapan, ilmu, tekun beribadah (baik yang wajib maupun yang sunnah), zuhud (melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi), mempunyai ilmu akhirat Dan ilmu agama dalam kadar yang cukup), mengerti kemaslahatan umat atau masyarakat, dan mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah dengan dilandasi niat yang benar, baik dalam berilmu maupun beramal". Jadi yang dimaksud dengan Kiai dalam pembahasan ini adalah Kiai yang memiliki pesantren, sehingga menjadi kepemimpinan Kiai pesantren.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh figur Kyai. Kiai memiliki otoritas di seluruh sektor kehidupan pesantren. Ustad, apalagi santri, baru berani melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapatkan restu dari Kyai.. Sebagai pemilik dan pengasuh pesantren, secara kultural kedudukan Kiai sama dengan

---

<sup>224</sup>Martin Van Bruinessen, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, terj.LKIS (Yogyakarta; LKIS, 1994),Hal.21 Ali Maschan Moesa, *Aganta dan Demokrasi: Komitmen Muslim Tradisional Terhadap Nilai-Nilal Kebangsaan* (Surabaya: Pustaka Da'i Muda, 2002),Hal.28

kedudukan bangsawan feodal yang biasa dikenal dengan nama kanjeng di pulau Jawa. Ia dianggap memiliki sesuatu yang tidak dimiliki orang lain di sekitarnya.<sup>225</sup>

Dalam hal pendidikan, baik yang menyangkut format kelembagaan, kurikulum dan metode yang diterapkan tidak lepas dari kebijakan Kyai. Segala aspek policy pendidikan maupun manajerial, pihak lain hanyalah sebagai pelengkap. Ketika terjadi perbedaan pendapat antara santri dan Kyai, belum pernah dalam sejarah kepesantrenan para santri mengalahkan kehendak Kyai. Profil kepemimpinan Kiai yang kharismatik akan menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak diramalkan tidak mampu bertahan lama. Kaderisasinya hanya terbatas keturunan, sebab tidak semua putra Kiai memiliki kapasitas, orientasi dan kecenderungan yang sama dengan sang ayah, karenanya tidak sedikit putera Kiai yang lari ke jalur umum

Keahlian seseorang untuk merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan atau memobilisasi kekuatan yang ada tidak pernah dijadikan alternatif pertama dalam memimpin pesantren. Sebaliknya, pertimbangan yang dikedepankan adalah kesalihan. Menurut Clifford Geertz. Jenis kepemimpinan Kiai di pesantren secara umum terdapat beberapa macam, di antaranya adalah :

Pola kepemimpinan individual masih banyak melekat pada Kiai di pesantren, sehingga kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi Kyai.

---

<sup>225</sup> Hiroko Horikoshi. *Kyai dan Perubahan Sosial*, Terj: Umar Basalim, Jakarta: P3M. 1987),hal.76



Kondisi demikian berimbas pada tertutupnya orang luar untuk ikut memiliki dengan mengajukan berbagai usulan konstruktif strategik dalam upaya pengembangan pesantren di masa depan. Tidak sedikit usulan positif justru direspon negatif.

Tidak sedikit kepemimpinan individual mengakibatkan pesantren gulung tikar dikarenakan tidak ada kaderisasi penerus yang mampu meneruskan kepemimpinan ayahnya. Kerinduan masyarakat untuk mengembalikan pesantren sebagai tempat mencari ilmu, bahkan pusat kajian keilmuan. Perubahan ke arah kepemimpinan kolektif yayasan ini merupakan solusi strategis, karena tugas Kiai menjadi ringan dengan ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak menanggung beban moral tentang kelanjutan setelah kepemimpinannya.

Bagaimana pola kepemimpinan individual ke kolektif yayasan membawa perubahan yang mestinya tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan Kiai serta partisipasi para ustadh dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadh berdampak sistem demokrasi dalam pesantren. meskipun permasalahannya tidak sederhana.<sup>226</sup>

Relasi sosial Kyai-santri dibangun atas landasan kepercayaan. Ketaatan santri pada Kiai disebabkan mengharapakan barokah (grace), sebagaimana dipahami dari konsep sufi. Upaya santri untuk berhubungan dengan Kiai selalu diwujudkan dalam sikap hati-hati, penuh seksama dan hormat. Hanya saja terkadang penghormatan santri terhadap Kyainya dinilai keablasan

<sup>226</sup> Geertz, Clifford, *The Javanese Kijiji The Changing Role of a Cultural Broker "Comparative Studies on Society and History, vol 2* (Cambridge, 1981) 160-162 "Dawain Rahardjo, *Pesantren dan pembaharuan*, (Jakarta, LPJES, 1985), Hal.26

dalam konteks interaksi belajar mengajar sehingga santri kehilangan daya kritisnya terutama ketika berhadapan dengan Kyai.

Di kalangan masyarakat tertentu, para Kiai memperoleh posisi yang amat istimewa, karena dengan kemampuan dan pengetahuannya itu mereka telah menempatkan dirinya sebagai ulama, pewaris Nabi Muhammad saw. Atau menjadi penjaga utama proses sosialisasi ajaran Islam. Anggapan seperti itu dalam perkembangan selanjutnya menjadi tali pengikat emosi religius' baik bagi lapisan bawah (yang kebanyakan bercirikan tradisional agraris) maupun lapisan menengah yang telah mengenyam pendidikan modem. Berkembanglah kemudian kepatuhan yang hampir tanpa syarat hubungan "Kyai-santri yang khas dan menggambarkan suatu tanpa syarat.

Masyud, MS, memberi indikator kepemimpinan efektif yaitu dengan melihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas<sup>227</sup> kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas." Sedangkan Endang Turmudi melihat dan mengartikan kepemimpinan yang efektif sebagai "kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang koperatif dalam kehidupan organisasional" dan "yang tercermin dalam kecepatannya mengambil keputusan.<sup>228</sup> Maka salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator kepemimpinan yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang diaplikasikan oleh pemimpin. Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya, maka pemimpin itu

---

<sup>227</sup> Masyud, MS, Manajemen Pondok Pesantren, (Jakarta, Diva Pustaka, 2003),Hal.69

<sup>228</sup> Endang Tunnudi, *Struggling for Ulama : Changing Leadership Roles o Ayui in Jombang East Java*, terj. Supriyanto Abdi (Yogyakarta, LKIS,2004),Hal.43

dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan peranannya, maka pemimpin itu masih belum bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif.

Adapun peran-peran dari seorang pemimpin yang efektif adalah (1) sebagai figur (*figurehead*); (2) sebagai pemimpin (*leader*); (3) sebagai penghubung (*liaison*); (4) sebagai pengamat (*monitoring*); (5) sebagai pembagi informasi (*disseminator*); (6) sebagai juru bicara (*spokesperson*) dan (7) sebagai wirausaha (*entrepreneur*).<sup>229</sup> Untuk memperoleh kemampuan (*skill*) dalam kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat, tetapi untuk sejumlah sifat-sifat tersebut tidaklah cukup untuk memperoleh predikat pemimpin. Karena sifat-sifat itu harus diterapkan dalam praktek pada waktu dan situasi yang tepat pula. Sifat-sifat kepemimpinan itu menurut Nanang Fatah, mencangkup antara lain kekuatan, kesetabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan komunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul dan kemampuan teknis.<sup>230</sup>

Terdapat tiga konsep utama memahami kepemimpinan, yaitu: sifat atau atribut jabatan, posisi karakteristik personal dan kategori perilaku yang dapat mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan dan nilai yang diyakini dalam kepemimpinan. Bennis dan Numis mengungkapkan bahwa kepemimpinan efektif mempunyai beberapa kompetensi yaitu: manajemen makna pemimpin, mampu memahami tujuan lembaga dan dapat mengelola

<sup>229</sup> Dalam konteks ini, lebih detail dapat dilihat pada Mastuhu Gaya dan Sukses Kepemimpinan. Pesantren Jakarta, (Jurnal Ulumul Qur'an nomor VII, 1994).hal.97-122

<sup>230</sup> Nanang Fatah, Landasan Manajemen Pendidikan, (Yogyakarta, Pustaka Marwa, 2009), Hal.89.

simbol-simbol organisasi untuk tujuan, perhatian kemampuan pemimpin mengajak para staf mengarahkan perhatian tenaga dan bakat untuk mencapai tujuan lembaga, manajemen kepercayaan: berupaya menumbuhkan kepercayaan orang lain, para staf dan menerapkan gaya kepemimpinan kondisional, manajemen diri pemimpin mengenal dan memahami dirinya.

Dalam kajian kepemimpinan, mengikuti perspektif yang dikemukakan Weber, Kiai bisa dimasukkan dalam otoritas tradisional dan otoritas kharismatik. Weber membedakan otoritas menjadi tiga, yaitu otoritas rasional, otoritas tradisional dan otoritas kharismatik. Otoritas tradisional, tidak birokratik, hanya didasarkan pada tradisi, sedangkan otoritas kharismatik diperoleh seseorang kerana kharisma pribadinya, kekuasaan, keturunan kepribadian serta kelebihan lainnya.

Kharisma Kiai ini memperoleh dukungan dari masyarakat karena memiliki kemantapan moral dan kualitas keilmuan sehingga akhirnya melahirkan suatu bentuk kepribadian yang magnetis (penuh daya tarik) bagi para pengikutnya sekalipun proses itu mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, kemudian menjalar ke luar, ke tempat-tempat yang jauh, misalnya kharisma KH. Hasyim Asy'ari dari Jombang, Kiai As'ad Syamsul Arifin dari Sutubondo dan sebagainya. Kiai tidak hanya dikategorikan elite agama, tetapi juga sebagai elite pesantren, yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan serta berkompeten

mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan yang ada di pondok pesantren.<sup>231</sup> Tipe kharismatik yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren. Dipandang dari segi kehidupan santri, kharisma Kiai adalah karunia yang diperoleh dari kekuatan Tuhan.<sup>232</sup>

Sikap hormat, takzim dan kepatuhan kepada Kiai adalah salah satu nilai pertama yang ditanamkan pada setiap santri. Keputihan itu mutlak dan diperluas, sehingga mencakup penghormatan pada para ulama sebelumnya dan *a fortiori*, ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajarinya. Kepatuhan ini, bagi pengamat luar, tampak lebih penting dari pada usaha menguasai ilmu; tetapi bagi Kiai hal itu merupakan bagian integral dan ilmu yang akan dikuasai.

Tradisi kepatuhan tersebut kemudian melahirkan sikap, persepsi dan perilaku politik yang unik. Pada umumnya para jamaah yang merupakan pengikut setia Kiai menjadikan fatwa sebagai referensi utama dalam menyikapi dan mengakomodasi peristiwa dan kegiatan politik. Lebih-lebih dalam Islam terdapat anggapan bahwa semua kegiatan kehidupan termasuk politik adalah merupakan bagian integral dalam agama. Karena Kiai dianggap orang yang paling paham agama, maka fatwa Kiai harus menjadi rujukan dalam segala bentuk kegiatan politik, baik yang bersifat antagonis maupun kompromis kepada pemerintah. Pemahaman semacam itu bisa

---

<sup>231</sup>Abdurrahman Wahid, *Regenerasi Kepemimpinan dalam Islam* (Jakarta: pustaka. Pesantren, 1986),Hal.51

<sup>232</sup>Abdurrahman Wahid, *Principle of Pesantren Education, The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia* (Berlin: Technical University Berlin, 1987), Hal.202

berkembang menjadi mores atau ketentuan sosial yang harus diikuti dan dijalankan, serta melahirkan sanksi pengucilan sosial apabila diingkari.

Sejarah pondok pesantren ini melukiskan betapa kuat pengaruh kharisma Kiai pada masa tertentu. Mereka menjadi tempat berkiblat bagi santri dan pendukungnya. Segala kebijakannya yang dituangkan dalam kata-kata dijadikan referensi atau panutan. Bahasa-bahasa kiasan yang dilontarkannya menjadi bahan renungan. Posisi yang serba menguntungkan Kiai ini membentuk mekanisme kerja pondok pesantren, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi kepemimpinan maupun arah perkembangan lembaga pesantren.<sup>233</sup>

Dari gaya kepemimpinan kharismatik ini, Mastuhu kemudian menemukan dua pola hubungan yang unik antara Kiai dan santri. Sebagaimana gaya kepemimpinan sang Kyai, dua pola hubungan ini juga terdapat di semua pondok pesantren yang dijadikan sebagai obyek penelitiannya. Dua pola hubungan tersebut adalah sebagai berikut :

Pertama, pola hubungan otoriter-paternalistik. Yaitu pola hubungan antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James Scoot, *patron-client relationship*; dan tentunya sang Kiai lah yang menjadi pemimpinnya. Sebagai bawahan, sudah barang tentu peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional pada umumnya, sangat kecil, untuk mengatakan tidak ada; dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kekharisman sang Kyai. Seiring dengan itu, pola hubungan ini kemudian diperhadapkan

<sup>233</sup> Turner, Bryan, *Konjungtor Sosial Politik di Jagat NU Pasca Hibah 26: Pergulatan NU Dekade 90-akar, dalam Elyasa, Gus Dur dan Masyarakat Sipil*, (Yogyakarta: LKIS, 1994), Hal.21

dengan pola hubungan diplomatic-partisipatif. Artinya, semakin kuat pola hubungan yang satu semakin lemah yang lainnya.

Kedua, pola hubungan *laissez faire*. Yaitu pola hubungan Kiai -santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada konsep ikhlas, berkah, dan ibadah, sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu sang Kyai, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan. Pola hubungan ini diperhadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan di mana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga pendidikan pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas.<sup>234</sup>

Dari sini dapat dipahami bahwa kharisma yang dimiliki atau bahkan dilekatkan, baik sadar ataupun tidak, kepada seorang Kiai inilah yang kemudian menyebabkan mereka mempunyai peran kepemimpinan dalam lingkungannya. Bahkan, menurut Sukanto<sup>235</sup> dengan kekharismaan yang demikian besar. Kiai tidak hanya berperan sebagai pengasuh atau tokoh spiritual dalam sebuah masyarakat. Lebih dari itu, mereka juga berperan atau diperankan sebagai pimpinan masyarakat, bapak, dan pelindung.

Menurut Anthony Giddens, kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa disebut kepemimpinan karisma atau *charismatic authority*. Kepemimpinan jenis ini didasarkan pada identifikasi psikologis seseorang dengan orang lain. Makna identifikasi adalah keterlibatan

<sup>234</sup> Mastuhu, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren* (Jakarta, Jurnal Ulumul Qur'an, Volume II). No.7

<sup>235</sup> Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 19998081 Bandingkan dengan Max Weber, *Economy and Society*, 1, (London, Unimenurutty of California Press, Barkeley, 1966),hal.358

emosional seseorang individu dengan individu lain yang akhirnya nasib orang itu sendiri berkaitan dengan nasib orang lain. Bagi para pengikutnya, pimpinan adalah harapan untuk suatu kehidupan yang lebih baik untuk suatu kehidupan yang lebih baik. Ia adalah penyelamat dan pelindung.<sup>236</sup>

Seringkali seseorang dianggap berkharisma karena ada orang yang mempercayai bahwa ia mempunyai kekuatan dan kemampuan luar biasa dan mengesankan di hadapan khalayak, Karenanya yang bersangkutan sering berpikir mengenai sesuatu yang gaib, meloakukan meditasi untuk mencari inspirasi, sehingga membuatnya terpisah dari kebiasaan yang dilakukan oleh orang lain. Seseorang yang berkharisma tidaklah mengharuskan semua ciri khas senantiasa melekat pada dirinya. Baginya yang terpenting adalah sifat-sifat luar biasa yang dianggap orang lain sebagai atribut dari orang itu.

Menurut Mastuhu, nasihat pemimpin yang diberikan kepada para pengikutnya diterima sebagai suatu yang mencerminkan mutu kepribadian yang luar biasa, yang diyakini bersumber dari tangan tangan kekuasaan Tuhan. Dengan demikian, kepercayaan para pengikut terhadapnya semakin lengket, karena pemimpin dianggap memiliki kemahiran mengetahui sesuatu yang terjadi pada diri para pengikutnya. Di kalangan para anggota tarekat, istilah tersebut sering disebut ma'rifat.<sup>237</sup>

Kepemimpinan Kiai adalah bermuara pada kepemimpinan spiritual kharismatik, yaitu suatu kepemimpinan yang dalam mempengaruhi dan

---

<sup>236</sup> Anthoni Gidden, *Kapitalisme Dan Teori Sosial Modern, Suatu Analisa Karya Max, Durkheim, dan Max Weber*, (Jakarta, UI Press, 1986), hal.67

<sup>237</sup> Mastuhu, *Gaya Dan Sukses Kepemimpinan Pesantren* (Jakarta, Jurnal Ulumul Qur an, Volume II). No.7



mendoktrin para santri dan para pengikutnya berbasis pendekatan-pendekatan ritual peribadatan, seperti sholat, dzikir, sedekah dan sebagainya. Kemudian karena sikap istiqomah beliau, maka pengaruh dan dakwah tersebut begitu mutlak dan besar pengaruhnya bagi para santri dan Kepemimpinan kharismatik merupakan tipologi kepemimpinan yang khas pesantren. Kepemimpinan spiritual kharismatik adalah kepemimpinan dengan pola hubungan otoriter paternalistik yang melahirkan bentuk patron-client relationship. Kepemimpinan spiritual kharismatik juga melahirkan pola hubungan laissez faire, yaitu pola hubungan yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas, melainkan didasarkan pada konsep ikhlas, berkah dan ibadah.<sup>238</sup>

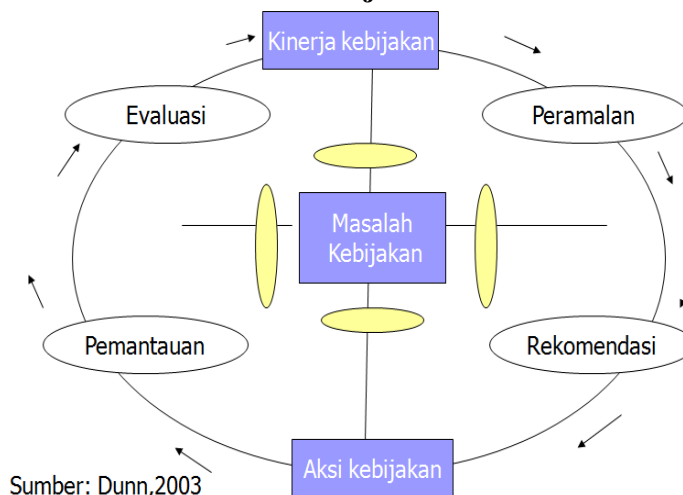
### 3. Teori Kebijakan William N. Dunn

Menurut William N. Dunn dalam sebuah kebijakan memiliki beberapa tahap yaitu mencakup perumusan kebijakan, format kebijakan, proses adopsi kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan proses menilai kebijakan. Sedangkan aktivitas perumusan masalah, peramalan (*forecasting*), rekomendasi kebijakan, monitoring, dan evaluasi kebijakan.<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Faiqoh Jannah, *Kepemimpinan kyai kharismatik dipondok Pesantren* (Jogjakarta, Pustaka Marwa), Hal.131

<sup>239</sup> William N. Dunn. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Edisi Kedua*, (Yogyakarta; GadjahMada University Press, 2003). Hal: 25.

**Gambar 2.2 Teori Kebijakan William N. Dunn**

Berdasarkan bagan di atas, dalam penelitian ini, peneliti ingin menggambarkan bagaimana kebijakan yang diambil oleh kiai Ketut Djamal di pesantren bali Bina Insani Tabanan Bali.

#### a. Peramalan

Masalah yang menjadi prioritas tersebut kemudian akan didiskusikan oleh *policemaker* dalam satu agenda tertentu. masalah yang dibahas menjadi kunci utama dalam penyelesaian masalah yang masalah-masalah itu akan dicarikan solusi-solusi alternatif sebagai pilihan kebijaka. sama dengan tahap awal, pada tahap ini setiap opsi pilihan alternative bersaing ketat agar dipilih dan diambil menjadi sebuah kebijakan yang akan diambil untuk menyelesaikan persolan yang ada. Pada proses ini masing-masing individu yang terlibat bersaing untuk memecahkan masalah yang ada.

b. Rekomendasi

Tahap ini adalah tahap pengambilan kebijakan yang diambil dari beberapa opsi pilihan keputusan yang diusulkan oleh para pembuat dan perencana keputusan. Namun pada akhirnya kebijakan yang diambil hanyalah satu yang tepat dan relevan serta berbasis kebutuhan yang didukung oleh berbagai orang yang memiliki kepentingan sehingga nanti kebijakan yang dihasilkan oleh kiai dan pengelola yayasan pondok pesantren Bali Bina Insani berdasarkan musyawarah seruh pemangku kebijakan.

c. Pemantauan

Proses implementasi kebijakan yang telah diambil dan diputuskan kemudian didelegasikan untuk dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahapan ini dilakukan pengontrolan dan pengawasan oleh pimpinan terhadap kebijakan yang telah dilaksanakan oleh bawahannya.

d. Evaluasi

Evaluasi dari keputusan yang sudah ditetapkan secara kolektif, Pada tahapan ini keputusan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat bermanfaat pada penyelesaian masalah. Ditentukan kriteria-kriteria penilaian yang

menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan public telah meraih dampak yang diinginkan<sup>240</sup>

#### 4. Teori Multikultural

Multikultural bermakna sebuah keberagaman budaya yang berbeda-beda. Sebenarnya ada tiga kata yang sering digunakan oleh para pakar akademisi untuk mendeskripsikan keamajemukan sosial masyarakat, yaitu kemajemukan (*plurality*), kebhinnekaan (*diversity*), dan multikultural (*multicultural*). Ketiga istilah ini sesungguhnya tidak merepresentasikan makna yang sama, walaupun semuanya mengarah kepada adanya 'ketidaktunggalan'.<sup>241</sup>

Parekh memberikan penjelasan tentang multikultural terdiri dari tiga hal. *Pertama*, multikultura berkaitan dengan kebudayaan; *kedua*, merujuk pada perbedaan-perbedaan yang ada; *ketiga*, berhubungan dengan sikap dan tindakan orang terhadap keragaman tersebut. Namun jika Multikulturalisme Kata isme memberikan penjelasan suatu faham normatif yang diharapkan dapat beraktualisasi pada setiap orang dengan konteks masyarakat dengan berbeda budaya.<sup>242</sup> Jadi pengembangan pendidikan

Islam berbasis multicultural di Pesantren Bali Bina Insani dapat digambarkan sebagai berikut:

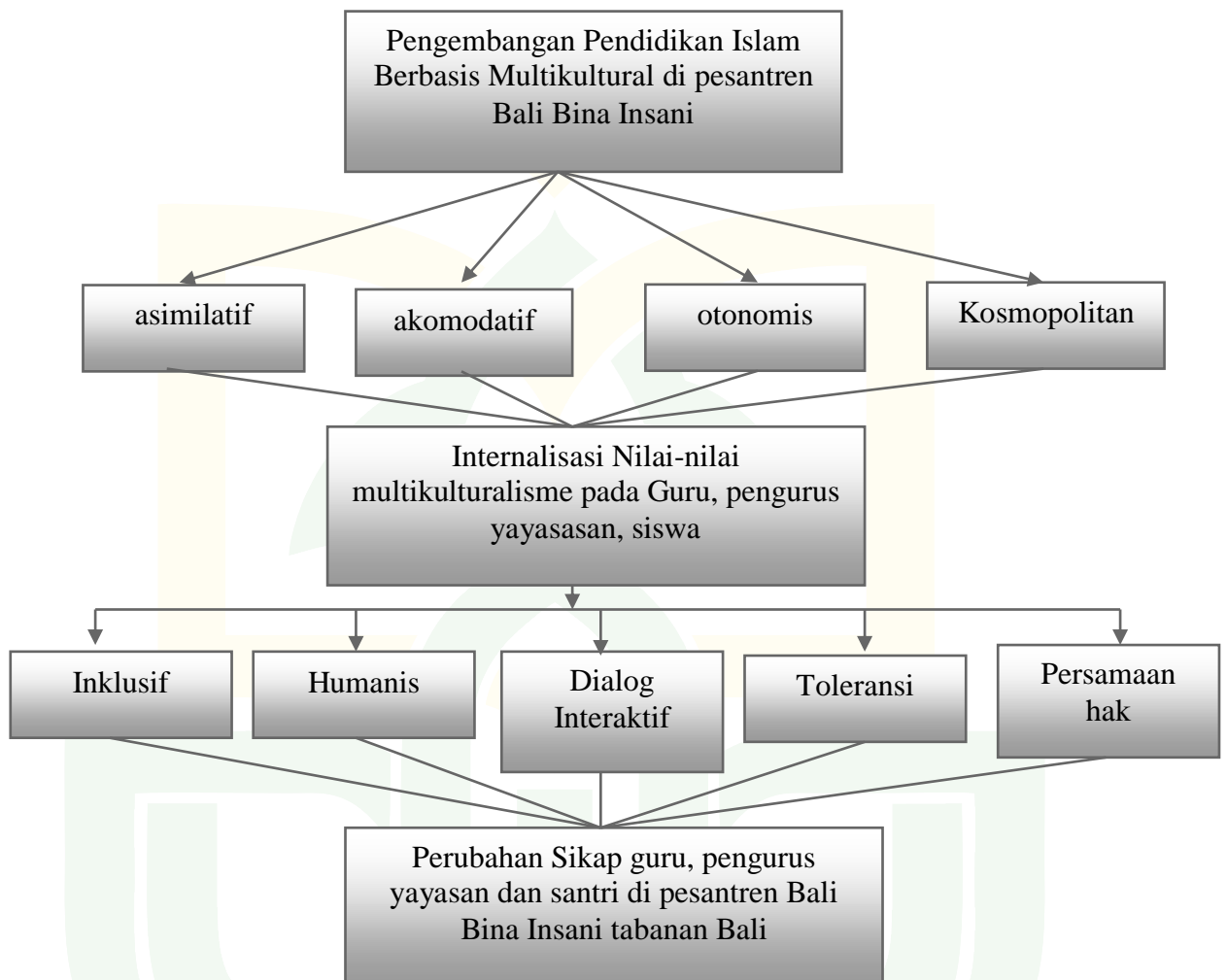
<sup>240</sup>William N.Dunn.*Analisis Kebijakan Publik*. (Yogyakarta: GadjahmadaUniversity Press, 2000). Hal: 24.

<sup>241</sup>Scott Lash dan Mike Featherstone (ed.), *Recognition And Difference: Politics, Identity, Multiculture* (London: Sage Publication, 2002). Hal: 6.

<sup>242</sup> Farida Hanum dan Setya Raharja.(2011).*Pengembangan Model Pembelajaran Pendidikan Multikultural Menggunakan Modul Sebagai Suplemen Pelajaran IPS di Sekolah Dasar*.(Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 04, Nomor 2). Hal 113-128

Gambar.2.3

**Pengembangan Pendidikan Islam berbasis multicultural**



IAIN JEMBER

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan deskripsikan beberapa bagian dari prosedur penelitian. Adapun prosedur yang sebagai berikut Pendekatan dan Jenis Penelitian, Latar Penelitian, Kehadiran Peneliti, Data dan Sumber data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data dan Tahap- tahap Penelitian.

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan data berupa kata-kata, perilaku dan dokumen. Karena data itu didapatkan secara alamiah, maka paradigma dalam penelitian ini menggunakan paradigma alamiah, sehingga dari pendekatan ini peneliti berusaha untuk menemukan pola, konsep dan sebisa mungkin menemukan teori baru dari realitas yang diambil dari lokasi penelitian di Pesantren Bali Bina insani Tabanan Bali yang sesuai dengan fokus penelitian, kemudian dikonseptualisasi menjadi sebuah teori-teori tertentu.

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mendeskripsikan dan mengungkap fenomena atau peristiwa secara murni yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali, peneliti berupaya untuk menemukan Pola kepemimpinan, model kebijakan dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam serta berupaya menemukan unsur-unsur atau pengetahuan

yang belum ada dalam teori yang yaitu kepemimpinan multikultural dan kebijakan multikultural dalam mengembangkan pendidikan Islam di Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Peneliti menggunakan jenis studi kasus dalam mengeksplorasi data dari objek penelitian, objek-objek dipahami secara mendalam yang memiliki keterkaitan dengan isu penelitian yaitu kepemimpinan pendidikan Islam multikultural yang dianggap peneliti sangat unik. Sehingga dalam penelitian ini peneliti membutuhkan pemahaman yang radikal terhadap fokus penelitian. dari pemahaman terhadap kepemimpinan pendidikan Islam berbasis multikultural didapatkan beberapa konsep-konsep penting terkait dengan pola kepemimpinan, pola kebijakan yang berpijak pada multikulturalisme. Karena itu peneliti lebih serius dalam memahami masalah demi masalah yang dikaji.

Studi kasus dalam penelitian ini maksudnya bahwa peneliti berusaha menemukan makna yang sebenarnya dari informasi apa saja yang disampaikan oleh pengurus, Kiai dan para Guru baik dari Guru Muslim dan Hindu serta staf tata usaha yang juga memberikan keterangan tentang permasalahan yang dibutuhkan sesuai fokus penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mendalam serta komprehensif dari konteks penelitian yaitu dipesantren Bali Bina Insani.

Studi kasus (*Case Studies*) digunakan untuk mendalami kepemimpinan Kiai Ketut Jamal, memahami Guru-guru yang ada disana serta para santri. Peneliti memahami posisi Kiai ketut Jamal, para guru dan para santri dalam satu rangkaian organisasi bernama pesantren Bali Bina insani.

Studi kasus dalam penelitian ini dapat menghasilkan dari hasil wawancara, pengamatan dan dokumen yang selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan konsep-konsep penting. prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, pada penelitian Studi kasus (*Case Studies*) setiap peristiwa tidak lepas dari kompleksitas dan keunikan didalamnya, karena didalam yang satu peristiwa tersebut pasti ada yang kompleks masalahnya.

## **B. Latar Penelitian**

Bina Insani Jln. Raya Timpang, desa Meliling, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan Provinsi Bali. pondok pesantren Bali Bina Insani mempunyai keunikan dan perbedaan dengan pondok pesantren lainnya dalam menerapkan pendidikan Islam multikultuari di pesantren. Praktek Pendidikan Islam yang diselenggarakan di pesantren Bali Bina Insani yaitu pendidikan Islam dengan pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural, dimana pesantren ini dengan basis pendidikan Islam para pendidik atau guru yang ada di lembaga pendidikan MTs dan MA Bali Bina Insan iada yang berlatar belakang dengan keagamaan yang berbeda yaitu ada sebagian guru yang beragama Hindu sekitar 13 Orang.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di pesantreni ni, karena pesantren yang berlatar belakang basis pendidikan Islam hidup di perkampungan yang mayoritas masyarakatnya beragama Hindu. Dimana keunikan yang dimiliki pesantren ini berbeda dari pesantren yang ada di Jawa.



Pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural ini menjadi hal yang berbeda dari pesantren lainnya.

Bila dibandingkan dengan Pesantren di Jawa dan Madura, Pesantren di Bali termasuk Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali berada ditengah-tengah komunitas Hindu sedangkan di Jawa berada di komunitas Muslim. Mendirikan tempat Ibadah umat Islam cukup sulit apalagi pesantren sebagai lembaga dakwah dan Pendidikan Islam. Selain Itu pada umumnya Pesantren di Jawa dan Madura pondok pesantren terlebih dahulu didirikan baru kemudian disusul pendirian yayasan. Ini berbeda dengan pesantren di Bali, Pesantren berdiri setelah yayasan didirikan. Untuk Nama Pesantren, di Jawa dan Madura menggunakan Nama-Nama Islam sedangkan di Bali Nama-nama pesantren cukup varian, Seperti Pesantren Bali Bina Insani, Pesantren Diponegoro dan Pesantren 17 Agustus.

Pesantren di Jawa-Madura didirikan oleh keluarga sehingga proses kepemimpinannya mirip dengan kerajaan sementara di Bali didirikan secara kolektif, maka kepemimpinannya lebih demokratis serta pesantren tidak bisa diwariskan karena buka milik keluarga. Bila di pesantren di Jawa-Madura pesantren menjadi pengendali yayasan sementara di Bali yayasan yang mengendalikan pesantren.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Peneliti berperan penting sebagai instrumen kunci. Karena itu kedekatan peneliti dengan objek penelitian dilakukan secara sungguh-sungguh dan mengalir apa adanya. Kebetulan peneliti mengenal dekat pengasuh

pesantren sehingga ini menjadi modal dasar dalam proses pengambilan data-data yang relevan. Dalam penelitian kualitatif instrumen utama (*key instrumentnya*) adalah manusia, maka peneliti di sini sebagai instrumen kunci, peneliti akan melakukan observasi, wawancara dan pengambilan dokumentasi selama pengumpulan data dari subjek penelitian di lapangan, peneliti menempatkan diri sebagai instrumen sekaligus pengumpul data.

Peneliti sebagai instrumen pertama kali divalidasi oleh promotor berupa beberapa ujian formal pra penelitian. Ujian yang dimaksud untuk mempertajam fokus penelitian, kerangka teori sebagai alat analisis dan pijakan penelitian, penguatan metode penelitian dan kesiapan-kesiapan penting lainnya. Langkah ini penting untuk melihat kesiapan, keseriusan dan kemampuan penggunaan teori serta metode penelitian pada fokus yang sudah ditentukan. Validasi peneliti sangat berguna bagi ketajaman eksplorasi penelitian saat dilapangan.

Peneliti untuk memahami situasi setting, diawali dengan melakukan penelitian pendahuluan dengan melakukan wawancara dengan pengasuh Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali pada tanggal 03 Oktober 2018, kemudian dilanjutkan dengan pengajuan proposal. Kemudian pendalaman data dilakukan pada tanggal 14 Maret 2019 sampai dengan bulan 17 Mei 2019 sekitar kurang lebih 3 bulan berjalan.

#### **D. Data dan Sumber data Penelitian**

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini ada tiga bentuk, yaitu

(1) Data berbentuk verbal yaitu data hasil wawancara dengan pengasuh,

yayasan, guru dan para santri Pesantren Bali Bina Insani (2) data hasil pengamatan terhadap aktivitas pengasuh dan beberapa informan terkait (3) Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian

Sumber data antara lain pengasuh, yayasan, guru dan para santri yang berfungsi sebagai informan kunci (*key informants*) dan data sekunder berupa data dari hasil pengamatan dan dokumen-dokumen penting.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berhubungan dengan fokus penelitian, antara lain data lisan sebagai hasil wawancara peneliti dengan para informan. Data-data lisan lain diperoleh dari subyek penelitian untuk menjawab fokus-fokus penelitian yang secara umum berkaitan dengan fokus.

Peneliti menggunakan teknik *Purposive* untuk mendapatkan data-data penting seperti pengasuh, yayasan, guru dan para santri dengan tujuan tertentu dan pertimbangan tertentu untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang akurat.

Peneliti secara bergiliran melakukan wawancara pada Kiai Ketut Imadudin Djamal selaku pengasuh, Ustad Yuli sebagai Wakil Kepala Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Ustad Faisol selaku pengurus pondok pesantren Bali Bina Insani, Bapak Purnomo, Guru Matematika MTs Bali Bina Insani, Ibu Ni Made Suardani yang berlatar belakang dari agama Hindu, sekaligus Guru IPS dan Waka Sarpras di MTs, Usbani, sebagai Waka Kurikulum MTs Bali

Bina Insani, Laila Guru MTs Bali Bina Insani dan ibu Ida lailatul Qoyumah, S.Pd Selaku kepala MA.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Ada tiga Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu:

#### 1. Observasi Non Partisipan

Peneliti menggunakan Observasi Non partisipan karena berhubungan dengan fokus kepemimpinan yang tidak harus secara kontinye selalu dipantau, namun pengamatan hanya menjadi pendukung dari data-data wawancara yang berhubungan dengan Kepemimpinan pendidikan Islam multikultural Di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Peneliti menggunakan metode observasi Non partisipan ini karena peneliti juga tidak terlibat langsung apa yang dilakukan oleh pengasuh secara mendalam pada proses-proses yang dilakukannya. Jadi peneliti langsung ikut masuk dalam ruang kelas tempat mahasiswa berproses dan melaksanakan proses pembelajaran, hasil pengamatan peran serta/pengamatan partisipasi ini di rangkum. Adapun data pengamatan sebagaimana di bawah ini :

**Tabel 3.1. Data Pengamatan**

NO	SITUASI DAN KONDISI YANG DIAMATI
1.	Proses Pembelajaran di Pesantren
2.	Pengelolaan Kelas
4.	Interaksi Kiai dengan santri, Pengurus dan bawahannya

## 2. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*), dalam penelitian kualitatif ini digunakan untuk mendapatkan data berupa pola yang digunakan Kiai ketut serta kebijakan yang diterapkannya. selain itu wawancara pembanding akan digunakan untuk mewawancarai beberapa informan kedua sebagai bahan triangulasi. dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan pedoman agar pertanyaan tidak keluar dari fokus yang ditentukan. Untuk itu dibawah ini beberapa data wawancara yang digali dari subjek penelitian :

**Tabel 3.2 Data wawancara**

NO	Fokus	Keterangan
1.	Pola kepemimpinan kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam	a. Pola memimpin b. Interaksi dengan bawahan c. Prilaku Kiai pada Bawahan d. Prilaku kiai pada Santri e. Pandangan dan sikap seorang pemimpin terhadap bawahan f. Faktor Pendukung g. Cara Menerap Aspirasi atau menghargai

		Bawahan
2.	Model kebijakan kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam	a. Perumusan masalah, b. Peramalan c. Rekomendasi kebijakan d. Monitoring dan evaluasi kebijakan
3.	Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam	a. Dampak pada pesantren b. Lembaga pendidikan c. Pada Guru dan Santri d. Dampak pada masyarakat

Metode wawancara mendalam ini digunakan juga untuk melakukan studi pendahuluan, saat awal peneliti memasuki wilayah Pesantren Bali Bina insani Tabanan Bali sebagai pengelola UPT, untuk memperoleh informasi tentang pola kepemimpinan Kiai ketut Djamal.

Wawancara berikutnya tentang upaya Kiai ketut Djamal dalam merumuskan segala kebijakannya dan Implikasi Kebijakan Kiai berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam.

### 3. Dokumentasi

Data dokumen ini peneliti digunakan untuk mendukung data-data utama, namun bukan berarti mengesampingkan data dokumen. Data ini sebagai data sekunder untuk mendukung data utama.. Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang dokumen pola kepemimpinan dan kebijakan-kebijakan serta hal-hal lain yang relevan. Data dokumentasi penelitian sebagaimana di bawah ini :

**Tabel .3.3 Data Dokumentasi**

NO	NAMA DOKUMEN
1.	Sejarah Pesantren Bali Bina Insani
2.	Visi Misi Pesantren Bali Bina Insani
3.	Struktur Pesantren Bali Bina Insani
4.	Jumlah santri Bali Bina Insani
5.	Program Pesantren Bali Bina Insani
6.	Sarana dan prasarana Bali Bina Insani

### F. Analisis Data

Peneliti pada tahap ini melakukan klasifikasi dan mengkode data-data yang terkait dengan tiga fokus penelitian. Peneliti pertama-tama melakukan analisis data dari hasil wawancara yang berupa rekaman dan catatan hasil wawancara, terus yang kedua menganalisis dokumen dengan mengaitkannya dengan fokus penelitian yang terakhir melakukan pengamatan secara cermat terhadap pola-pola yang ada.

Data-data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis diskriptif kualitatif yaitu dengan cara menjelaskan, menafsirkan, mendiskripsikan data, mengklasifikasikan bentuk data, dilanjutkan dengan interpretasi, kemudian yang terakhir dengan mengangkat makna dari hasil penelitian yang dicapai sebagai sumbangan pemikiran. Sebab data kualitatif terdiri dari kata-kata bukan angka, sehingga perlu interpretasi untuk mengetahui makna yang sebenarnya data tersebut.

Peneliti menggunakan Model Analisis data Interaktif Miles dan Huberman.pada analisis ini data peneliti secara bolak balik melakukan penela'an data terhadap data dari wawancara, pengamatan dan dokumen sejak awal sampai data betul-betul mengalami kejenuhan.<sup>243</sup>dalam analisis data ini peneliti tidak perlu menunggu data terkumpul semua baru dilakukan analisis, namun data dari lapangan langsung dianalisis.Analisis penelitian ini dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

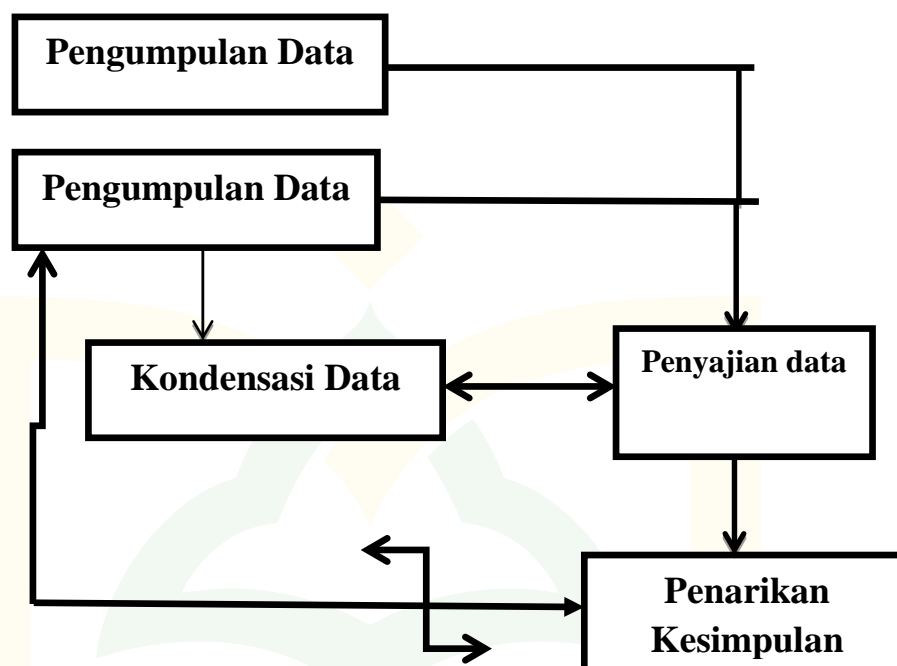
IAIN JEMBER

---

<sup>243</sup>Hubberman Michael. A. & Miles B. Matthew. *Analisis Data Kualitatif, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Pendamping Mulyanto. Cet.1.* (Jakarta : Universitas Indonesia UI Press, 1992), Hal . 22.



Gambar 3.1. Analisis Data Penelitian<sup>244</sup>



Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa alur analisis individu dari gambar analisis Miles & Huberman maka langkah-langkah analisis tersebut sebagai berikut :

#### 1. kondensisasi

Pada tahap ini peneliti melakukan klasifikasi data dengan cara mencocokkan dengan fokus penelitian mengambil hal yang penting dan membuang yang tidak ada relevansinya dengan fokus yang kemudian data-data tersebut diorganisir secara sistematis.

#### 2. Penyajian data

Peneliti melakukan penyajian data setelah selesai pada tahap kondensasi. Penyajian data berupa pemaparan data baik data-data

<sup>244</sup>Diadaptasi dari Bogdan dan Biklen, opcit, Hal . 59. Et Robert K. Yin, opcit, Hal . 532.533, Lincon dan Guba, opcit Hal . 339-341; dari Muhammad Abdullah, “*Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*” Disertasi tidak diterbitkan, (Malang: PPS, UM, 1007) Hal .132.

wawancara, dokumen dan pengamatan yang dilakukan secara bolak-balik sesuai dengan pola triangulasi yang digunakan. Penyajian data ini sekaligus melakukan pengecekan keabsahan data, apa bila ada data-data yang tidak sesuai maka dilakukan analisis ulang sampai data-data benar-benar absah, bahkan bisa jadi peneliti melakukan penelitian kembali untuk mempertajam data-data yang sudah ada. Baru data bila sudah absah semuanya bisa ditarik kesimpulan sementara.

### 3. Penarikan kesimpulan/temuan sementara

Peneliti sejak awal sudah melakukan kesimpulan dari data-data yang terkumpul. data-data baik berupa wawancara, Dokumen, dan pengamatan sudah bisa direka-reka, kira-kira seperti apa kesimpulannya karena saat peneliti melakukan penelitian dengan bermodal pedoman pertanyaan yang dirumuskan dari kerangka teoritik secara tidak langsung peneliti bisa memprediksi data dan kesimpulan apa yang bisa didapatkan, oleh sebab itu peneliti sejak awal sudah mengantongi kesimpulan awal.

Kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan.

Selanjutnya kesimpulan sementara itu masih dilakukan pengujian keabsahan data melalui beberapa teknik, yaitu menyesuaikan data dengan fokus yang dipilih serta dikonfirmasi dengan beberapa teori yang relevan, jika data-data dari kesimpulan sementara itu sudah dianggap

absah sesuai dengan kerangka yang ada maka selanjutnya bisa diambil kesimpulan akhir.

#### 4. Penarikan kesimpulan/temuan akhir

Temuan akhir bisa diambil kesimpulan setelah dilakukan verifikasi dengan teknik tertentu. Teknik ini akan menguji sejauh mana data-data tersebut bisa dianggap absah. Jika data-data itu sudah dianggap absah maka dapat dibangun sebuah proposisi penelitian untuk menemukan pola-pola yang sesuai dengan fokus.

Data dalam studi kasus membutuhkan kajian yang mendalam, kritis dan komprehensif terhadap data-data yang ada untuk itu maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk menganalisis temuan penelitian sebagaimana berikut :

- a. Temuan Substantif I diperoleh dengan cara menyusun beberapa kategori yang diambil dari fokus satu yang dianalisis dengan cara menggunakan analisis induktif (sintetik) yang kemudian hasil analisis itu dideskripsikan secara naratif dengan beberapa susunan proposisi tertentu.
- b. Temuan Substantif II diperoleh dengan cara menyusun beberapa kategori yang diambil dari fokus satu yang dianalisis dengan cara menggunakan analisis induktif (sintetik) yang kemudian hasil analisis itu dideskripsikan secara naratif dengan beberapa susunan proposisi tertentu.

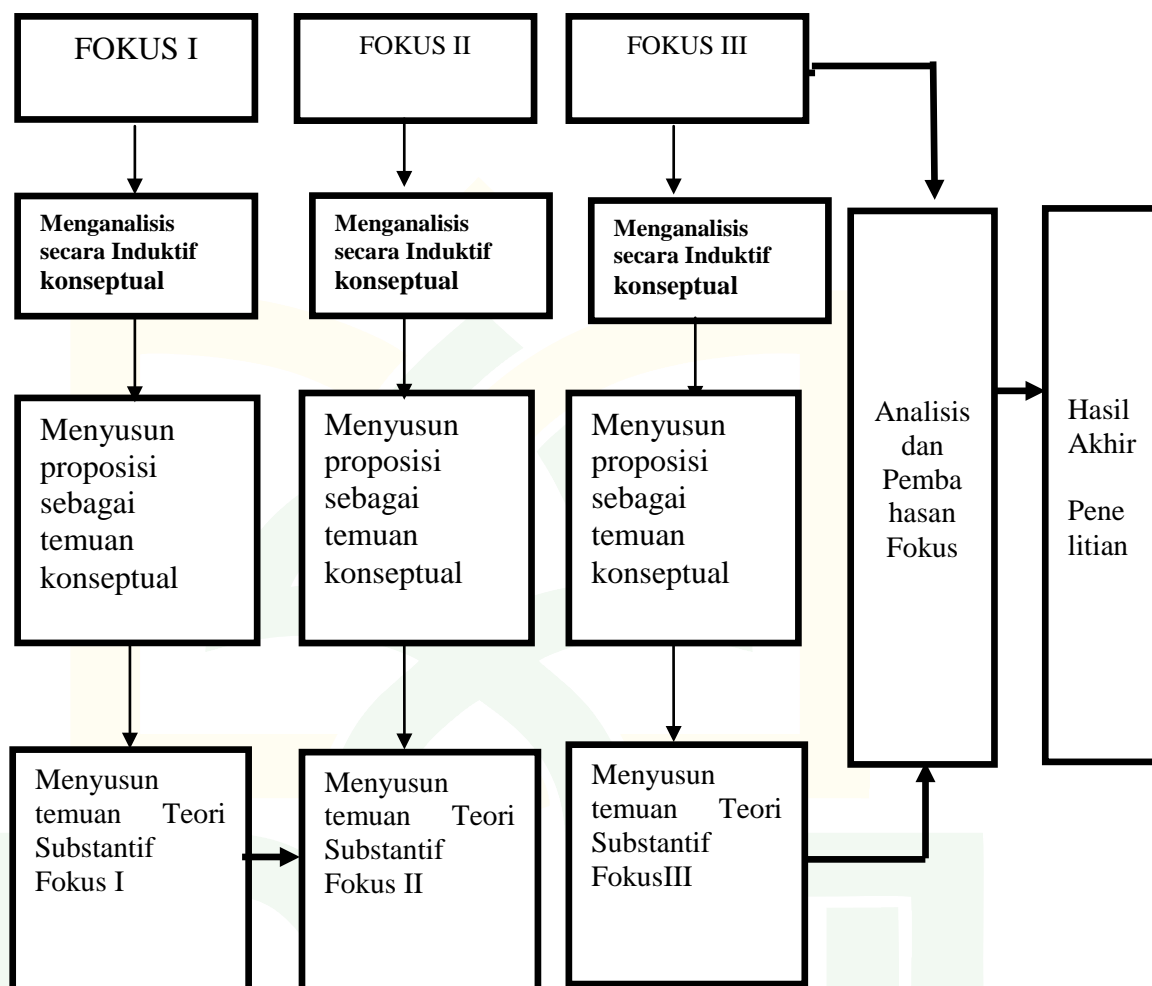
c. Temuan Substantif III diperoleh dengan cara menyusun beberapa kategori yang diambil dari fokus satu yang dianalisis dengan cara menggunakan analisis induktif (sintetik) yang kemudian hasil analisis itu dideskripsikan secara naratif dengan beberapa susunan proposisi tertentu.

d. Pada tahap akhir dilakukan analisis dan pembahasan dengan menggunakan pisau analisis teoritis. Analisis akhir ini adalah upaya peneliti untuk melakukan konseptualisasi secara holistik terhadap data-data yang sudah teranalisis sebelumnya. Pada tahap ini pula data tersebut akan dikaji menggunakan pisau analisa teoritik yang berupa narasi-narasi sehingga akan ketemu titik singgung yang dijadikan bahan dasar dari penyusunan proposisi. dari proposisi itulah peneliti dapat mengembangkan temuan substansitif menjadi temuan formal pada implikasi teoritis penelitian.

Adapun untuk memperjelas bisa dilihat desain analisis kasus di bawah ini :

IAIN JEMBER

**Gambar 3.2 Desain Analisa data Kasus**



### G. Pengecekan Keabsahan Data

Peneliti memastikan betul bahwa data-data betul-betul sesuai dengan kriteria ilmiah. Disini sebisa mungkin peneliti menyajikan data-data yang memiliki tingkat kebenaran yang bisa diakui oleh publik sehingga peneliti membutuhkan teknik pemeriksaan keabsahan data terhadap hasil penelitian. Dalam penelitian keualitatif metod keabsahan data ada empat macam, namun peneliti hanya menggunakan dua saja yaitu kredibilitas dan dependabilitas. Untuk lebih jelasnya bisa diuraikan dibawah ini :

## 1. Kriteria derajat kepercayaan (*kredibilitas*)

Untuk mencapai derajat kepercayaan tersebut, teknik yang digunakan peneliti adalah:

### a. Triangulasi

Teknik Triangulasi peneliti gunakan karena selain sebagai teknik keabsahan data teknik ini juga sebagai alat pengumpul data. Ada dua teknik triangulasi yang digunakan yaitu teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi dengan sumber data, digunakan peneliti untuk meneliti tentang apa saja yang dilakukan oleh Pengasuh kemudian dibandingkan dengan para bawahannya.

Triangulasi metode digunakan untuk membandingkan hasil wawancara dengan hasil dokumen, membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan membandingkan hasil dokumen dengan hasil observasi.

*Triangulasi* metode ini digunakan peneliti untuk mengamati tentang hal-hal yang dilakukan oleh pengelola Pesantren Bali Bina insani Tabanan Bali yang kemudian dibandingkan dengan hasil wawancara dan dokumentasi.

### b. *Member Check*

Data yang diperoleh dari lapangan baik berupa data-data wawancara, dokumentasi dan observasi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif. Hasil penyajian ini kemudian diberitahukan kepada para nara sumber untuk dilakukan pengecekan, bahkan data-data emic dan

etik juga disampaikan secara gampal, agar data-data yang telah diperoleh tidak banyak direduksi oleh subjektivitas peneliti. dari data itu peneliti meminta respon narasumber terhadap data yang sudah tersaji, jika ada data-data yang dianggap kurang benar maka peneliti akan mendiskusikan kembali dengan beberapa narasumber sehingga data betul-betul *kridibel*.

Proses berikutnya, setelah peneliti memperoleh data dari para informan atau sumber data, kemudian data-data tersebut ditulis dan diketik secara rapi, setelah diketik kemudian ditunjukkan hasil rekap datanya kepada narasumber untuk diperiksa secara detail kebenarannya, jika sudah benar maka peneliti meminta kepada informan untuk membubuhkan tandatangan.

## 2. Kriteria kebergantungan (*dependabilitas*)

Peneliti menggunakan kriteria *Dependabilitas* untuk menguji proses penelitian dan Hasil. pada tahap uji proses peneliti telah mengikuti beberapa tahapan-tahapannya dimulai dari pra penelitian yaitu kualifikasi dan pengajuan proposal. disini peneliti diuji dengan serius oleh beberapa dosen yang kompeten dibidangnya, fokus utamanya berkaitan dengan konteks penelitian, fokus, *grand theory* yang digunakan serta metode yang digunakan. Prosedur inilah yang memberi bukti layak tidaknya penelitian ini diteruskan atau tidak. selanjutnya uji hasil. Uji ini dilakukan setelah peneliti melakukan penelitian sampai pada tahap penyajian dan penarikan kesimpulan. disini peneliti akan menguji seluruh rangkaian kegiatan

dimulai dari proses hingga hasil yang didapatkan. Jika peneliti tidak mempunyai dan tidak dapat menunjukkan aktivitas yang dilakukan di lapangan, maka dependabilitas penelitiannya dapat diragukan. Peneliti pada tahap ini dibantu oleh promotor yaitu Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA dan co-promotor Dr. H. Aminullah, M.Ag dan para *reviewer* lainnya.

## **H. Tahap-Tahap Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

### **1. Tahap Kajian Pendahuluan**

Tahap ini dilakukan melalui kegiatan mengkaji berbagai referensi tentang kepemimpinan, kebijakan, multikulturalisme dan Pesantren untuk menetapkan bagian yang akan dikaji, kemudian menentukan latar yang mungkin bisa dijadikan lokasi penelitian, mengurus perijinan untuk pengamatan awal, mengadakan pengamatan pendahuluan pada lokasi yang ditetapkan.

### **2. Tahap Pengembangan Desain**

Setelah mengadakan pengamatan awal dan menetapkan permasalahan yang diteliti pada lokasi yang telah ditetapkan, kegiatan berikutnya adalah membuat desain penelitian. Selanjutnya, dalam tahap ini peneliti mulai menyusun proposal, mengkonsultasikan kepada pembimbing dan selanjutnya proposal diuji oleh tim penguji untuk memperoleh masukan-masukan dan saran-saran dari tim penguji, maka kegiatan yang dilakukan adalah merevisi proposal dan mengganti fokus



penelitian sesuai saran yang diberikan tim penguji proposal kemudian proposal yang sudah direvisi dimintakan tanda tangan pengesahan kepada tim penguji. Berikutnya membuat pedoman atau menyusun garis-garis besar pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan dalam wawancara.

### **3. Tahap Penelitian**

Setelah mendapatkan izin untuk mengadakan penelitian pada tanggal 14 Maret 2019, peneliti mulai memasuki latar penelitian untuk mendapatkan data. Langkah awal yang dilakukan adalah menyampaikan maksud kedatangan peneliti dengan menyampaikan surat izin penelitian dari Program Pascasarjana IAIN Jember untuk mendapatkan data sesuai dengan teknik yang telah direncanakan. Selanjutnya, peneliti mulai melakukan kegiatan pengumpulan data, data-data yang diperoleh diperiksa, dikategorikan kemudian dilakukan kegiatan analisis data.

### **4. Tahap Penulisan Laporan**

Setelah data-data rampung dikumpulkan dan dilanjutkan dengan analisis maka Tahap akhir dari proses penelitian ini adalah penulisan laporan berupa draf Disertasi untuk dimulai dari Bab I sampai Bab VI, Yang ditulis sesuai pedoman yang ada di Pascasarjana IAIN Jember untuk dilaporkan hasil-hasil temuan ketika peneliti melaksanakan penelitian.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi paparan data dan temuan penelitian. Deskripsi berikut ini secara berturut-turut menjelaskan tentang paparan data, analisis data dan temuan penelitian terkait dengan data mengenai: pola kepemimpinan kiai, model kebijakan kiai dan Implikasi Kebijakan Kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Adapun untuk pembahasannya, dapat di lihat dalam beberapa sub bab berikut:

#### **A. Paparan Data**

Dalam penelitian kualitatif analisis data temuan dalam penelitian merupakan tahap yang bermanfaat untuk menelaah data yang telah di peroleh dari beberapa informan di lapangan yang telah di pilih selama penelitian berlangsung. Selain itu juga berguna untuk menjelaskan dan memastikan kebenaran temuan penelitian. Analisis data ini telah dilakukan sejak awal dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan.

Peneliti dalam observasi, wawancara dan dokumentasi penelitian yang telah di lakukan di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang dapat menggambarkan tentang kepemimpinan kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam , model kebijakan dalam pengambilan keputusan dan implikasi kiai multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Merujuk pada hasil penyajian data yang peneliti sajikan pada sub bab sebelumnya. Pada bagian sub bab selanjutnya, peneliti akan menjelaskan secara mendetail dan sistematis sehingga dapat peneliti sampaikan temuan-temuan di lapangan tentang pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural yang sudah di peroleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi lapangan selama penelitian di pondok pesantren Bali Bina Insani tabanan Bali, sesuai dengan fokus penelitian tentang pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural sebagai berikut:

### **1. Pola Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali**

Kiai dalam Kepemimpinannya merupakan tokoh sentral yang berada di pondok pesantren dan mempunyai ciri khas tersendiri di bandingkan dengan tokoh pendidikan yang lainnya. Dalam mengembangkan pondok pesantren, tentunya kiai mempunyai strategi yang disesuaikan dengan kapasitas dirinya. Seperti halnya pola kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan Islam berbasis multicultural di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Kiai sebagai tokoh sentral dalam tatanan kehidupan pesantren, sekaligus sebagai pemimpin dari lembaga yang dipimpinnya.

Adalah Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali berada di tengah komunitas Hindu harus berjuang untuk menjaga eksistensinya ditengah komunitas yang amat sangat jauh berbeda dengan kultur Islam .Namun dengan pola kemimpinan yang dicitrakan oleh Kiai Jamal, tidak

hanya disegani oleh Muslim sendiri, tetapi Komunitas Hindu turut serta dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren. Kiai Jamal memberi ruang yang luas kepada putra-putri terbaik Hindu untuk terlibat dalam pendidikan Islam, selain sebagai strategi Kiai Jamal dalam menjaga pesantren, hal ini sebagai cetak biru dari sosok pemimpin yang menjunjung tinggi kebhinnekaan sebagaimana yang diajarkan Rasulullah.

Kepemimpinan Kiai Jamal yang inklusif dengan guru yang beragama Hindu atau guru yang beragama Islam, Kiai sebagai penguah Pondok Pesantren Bali Bina Insani, seperti yang diungkapkan Bapak Purnomo, selaku Guru Matematika di MTs, mengatakan:

“Kalo saya sudah tujuh tahun kerja disini, selama saya kerja disini, kepemimpinan Pak Kiai Ketut Djamal dengan siapapun, selalu terbuka dalam setiap ada orang yang mau melamar kerja disini, baik muslim maupun Hindu, iya, jadinya walaupun melamar disini dia enggak melihat dari segi agamanya yang penting ia mampu untuk mendidik anak disini gitu, tanpa pilih-pilih, yang penting basic keilmuannya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah, dan guru yang bersangkutan mampu untuk mengajar disini dengan baik”.<sup>245</sup>

Kiai sebagai seorang pemimpin di pesantren ibarat seorang nahkoda bagi sebuah kapal, tergantung sang nahkoda mau dibawa kemana lembaga yang dipimpinnya. Keterbukaan Kiai dalam memimpin sebuah pesantren, khususnya pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali menjadi sikap yang penting untuk mengayomi semua bawahannya dalam hal ini guru-guru yang ada di pesantren tersebut tanpa melihat latar belakangnya. Semakin terbuka seorang pemimpin semakin mudah bagi anggota tim atau

<sup>245</sup> Wawancara dengan Bapak Purnomo, Guru Matematika MTs Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

bawahannya dalam berkomunikasi dan menyampaikan opini atau masukannya. Ini sangat memungkinkan bagaimana bawahan dalam menjalankan kewajibannya tanpa beban dan tekanan dari pemimpin.

Saat berada di pesantren 6 Mie 2019 terlihat Kiai Ketut Jamal tidak menjaga jarak dengan para santri dan pengurus-pengurus pesantren, bahkan bila di Jawa pengasuh pondok pesantren di panggil Kyai, namun tidak di Pesantren Bali Bina Insani, pengasuh pesantren di panggil “Ayah” dan Kyai Jamal mengakui hal tersebut karena berdasarkan sejarahnya Pesantren Bali Bina Insani awalnya merupakan yayasan Yatim Piatu maka wajar bila posisi Kyai Jamal memosisikan sebagai ayah bagi mereka yang kurang beruntung. Kata Ayah kemudian tetap melekat pada Kyai Jamal meski yayasannya sudah bertransformasi menjadi lembaga pendidikan Islam.<sup>246</sup>

Selaras dengan itu, diungkapkan oleh Ibu Ni Made Suardani yang berlatar belakang dari agama Hindu, sekaligus Guru IPS dan Waka Sarpras di MTs Bali Bina Insani, mengatakan:

“ Pak Jamal sederhana, tidak pernah membedakan kami guru-guru Hindu maupun Muslim itu disamakan. Saya awal daftar, tapi emangnya itu saya awalnya tidak tau, kalau disini katanya ada sekolah ada SMP tapi belum ngerti saya baru masuk itu ditanyak, mau ngajar dimana ibu? MTS apa MA? Ada santri yang banyak. Saya tidak ngerti iya MTS itu apa, tapi emang saya waktu itu saya gini, MTs gitu, waktu ngelamar itu. Karena waktu itu saya posisi masih kuliah, disini saya bisa dibilang belajar mengajar. Waktu pertama saya ngadep Pak Ketut Djamal tidak ditanya dari agama apa, tapi saya ditanya kempetensinya apa dan ibu bisa ngajar apa?”<sup>247</sup>

<sup>246</sup> Observasi pada tanggal 16 Mei 2019

<sup>247</sup> Wawancara dengan Ibu Ni Made Suardani yang berlatar belakang dari agama Hindu, sekaligus Guru IPS dan Waka Sarpras di MTs Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

Sikap seorang pemimpin di Pesantren yang terbuka berarti kesediaan untuk menerima hal-hal yang berbeda dengan kondisi dirinya, baik latar belakang budaya, agama dan keyakinan tidak menjadi persoalan yang menyulitkan. Sikap yang demikian ini, Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, sikap terbuka terhadap semua kalangan manapun diperlukan terutama dalam hal menjaga keutuhan bangsa, mempererat hubungan toleransi, serta untuk menghindari konflik. Dengan bersikap terbuka, setiap orang mau mengakui dan menerima keberagaman sehingga melahirkan sikap toleran terhadap orang lain. Sikap yang demikian dimiliki oleh seorang kiai sebagai seorang pemimpin pesantren yang toleran serta menghargai perbedaan yang ada sebagaimana ajaran Islam , tentang uhuwah insaniah dalam kehidupan social kemanusiaan.

Seorang pemimpin layaknya seperti aquarium yang selalu dilihat dan dinilai oleh para anggota kelompok yang mengikutinya. Bahkan setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat menjadi suatu teladan yang dapat diikuti oleh bawahannya, menjadi sosok yang disegani karena sikapnya yang lemah lembut, bukan pemimpin yang disegani karena otoriter dan kurang menghargai bawahan atau anggotanya.

Pemimpin yang konsisten terhadap sikapnya serta tidak memiliki topeng dalam bertindak, bertutur kata dan berperilaku, akan membuat para anggota kelompok memiliki keyakinan penuh akan kepemimpinannya. Sikap yang transparan dan apa adanya pun menjadi suatu penilaian

tersendiri bagi para pemimpin yang dianggap berkualitas baik dan bukan hanya sekedar pencitraan belaka.

Selaras dengan itu, Kiai Ketut Djamal sendiri tidak membedakan guru-guru berdasarkan latar belakang agama, keyakinan dan budayanya, iya mengatakan:

“ Setidaknya saya tanamkan kepada semua guru di Yayasan ini, bahwa bapak dan ibu bekerja tanpa saya liat agamanya apa pun juga punya tugas yang sama yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa kesitu saya ngomongnya, saya gak pernah mengatakan bahwa ini adalah pondok pesantren dengan program khusus dan lain sebagainya tidak ada, sama semua yaitu bagaimana generasi penerus ini bisa mempertahankan keberadaan bangsa ini setidaknya tidak menjadi beban pembangunan bangsa ini, oleh SDM anak-anak inilah kita bisa menyelamatkan bangsa dan negara ini gitu, bisa bercanda dengan bahasa bali dengan wedanya dan lain sebagainya, biar mereka tidak merasa kikuk terhadap saya dan lain. Kalo berbicara tentang penyelamatan generasi inikan siapa pun juga menjadi bisa andil dan tanpa melihat agamanya kan”.<sup>248</sup>

Pendapat yang sama di ungkapkan oleh Ibu Rina Guru MA yang beragama Hindu, ia mengatakan:

“ Saya kerja disini diajak teman saya, karena teman saya dulu temannya pak haji pas di Pengadilan Agama. Kepemimpinannya bagus kan enak sama anak buah gitu, tapi kalo untuk disini belum pernah saya ketemu, sekalipun belum pernah.

Kiai Ketut Dajamal sebagai pengasuh di pesantren kepemimpinannya mengayomi semua bawahannya, sehingga bawahan merasa nyaman berkerja sebagai guru di lembaga pendidikan MTs dan MA di pondok pesantren bali Bina Insani. Kepemimpinan yang diterapkan kiai Djamal selaku pengasuh pesantren sangat berpengaruh terhadap

<sup>248</sup> Wawancara Dengan Kiai Dajmal Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

keberhasilan pesantren. Pemimpin yang mengayomi tanpa melihat latar belakang, saudara atupun ikatan kekeluargaan lainnya.

Kepemimpinan yang mengayomi sudah dilakukan pengasuh pesantren menempatkan manusia dalam hal ini setiap sumber daya manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk hubungan kekeluargaan sesuai dengan budaya kultur masyarakat Bali dalam kekeluargaan, sehingga bawahan merasa nyaman, betah dan semangat dalam bekerja tanpa adanya tekanan. Kiai Djamal sebagai pemimpin memandang orang lain sebagai subyek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya yang harus juga dihormati sebagai bawahan. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, kehendak, pikiran, minat dan perhatian sehingga kepemimpinan ini tidak lagi berdasarkan agama, keturunan dan latar belakang kebudayaan murni semata-mata profesionalisme dan kompetensi yang ada bawahan.

Munurut Bapak Yuli Selaku Kepala MTS Bali Bina Insani mengatakan:

“ Sejak awal saya ikut pak kiai Djamal, sejak beliau putra-putra beliau masih kecil dan saya masih bujang sudah bersama beliau iya, jadi ikut dengan beliau, jadi beliau adalah pribadi yang unik yang mendorong setiap orang untuk selalu belajar dan berbuat baik, keluarganya juga memang begitu, kultur di keluarga beliau memang begitu sangat sosial sangat terbuka, iya senang berkerja sama, kalau soal ikhtiar iya tangguh gitu. Dan masih suka belajarlh, nih kalo lagi ada istilah bahas dan inggris gak ada saya,



ni nyari anak-anak santri yang kira menurut beliau tau bahasa inggris dipanggil, ini cari bahasa inggrisnya, langsung saja”.<sup>249</sup>

Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah. Selain dipengaruhi karakter dan kepribadian masing-masing yang unik, pengaruh situasi dan kondisi dari luar tidak jarang membentuk suatu karakter kepemimpinan dan gaya seseorang dalam memimpin suatu organisasi yang ia pimpin. Karakter terus berkembang dari waktu ke waktu. Banyak orang mengatakan karakter seseorang terbentuk sedari kecil. Kita memang tidak mengetahui dengan pasti kapan tepatnya karakter itu mulai berkembang. Akan tetapi, bisa dipastikan bahwa karakter tidak dapat berubah dengan cepat. Dari perilaku seseorang, kita bisa menebak karakternya. Seorang yang berkarakter kuat menunjukkan aktivitas, energi, kemantapan tekad, disiplin, kemauan keras, dan keberanian. Dia melihat apa yang ia inginkan lalu mengejanya. Ia juga menarik orang untuk mengikutinya. Di sisi lain, orang yang berkarakter lemah tidak menunjukkan sifat-sifat tersebut. Ia tidak tahu apa yang ia inginkan. Sifatnya tidak terkelola dengan baik, terombang-ambing dan tidak konsisten. Akibatnya, tidak ada seorang pun yang bersedia mengikutinya.

Menjadi seorang pemimpin tentu bukanlah hal yang mudah. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab besar terhadap apa saja yang dipimpinya, baik skala besar atau skala kecil. Seseorang yang memang pantas menjadi seorang pemimpin harus memiliki karakteristik-

---

<sup>249</sup> Wawancara dengan Bapak Yuli, Selaku Kepala MTs Bali Bina Insani Tabanan bali, Tanggal 16 Mie 2019.

karakteristik tertentu seperti, cerdas, sabar, tanggu dan pengayom. Keperibadian yang dimiliki oleh Pengasuh Pesantren Bali Bina Insani tidak serta merta begitu saja terbentuk, tetapi latar belakang dan karakter sejak dari keluarga sangat berpengaruh terhadap sikap yang dimiliki saat ini menjadi pribadi yang sabar, terbuka dengan siapapun tanpa melihat agama, kepercayaan dan budaya walaupun berbeda.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Usbani Waka Kurikulum MTs Bali Bina Insani:

“yang saya tau iya beliau itu luar biasalah kalo kita liat cara beliau memimpin dipondok pesantren termasuk hebat bisa mendirikan pesantren, beliau juga sebagai pimpinan juga sebagai pendiri juga, pendiri pencetus, perintis, iya kita tau cerita-cerita pada saat beliau ngisi gitu, iya luar biasa saya kagum, kita kagum sama pimpinan seperti beliau banyak orang yang bisa mendirikan pesantren, tapi tidak banyak orang bisa mendirikan pesantren di tengah-tengah minoritas seperti ini”.<sup>250</sup>

Kyai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah yayasan pondok pesantren dapat dikatakan bahwa seorang Kyai bekerja di sektor informal tanpa adanya pengangkatan formal dari pemerintah, tetapi murni karena keturunan. Kiai Ketut Djamal di pondok pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali memiliki beberapa peran yaitu sebagai ulama, pendidik, pengasuh, penghubung masyarakat, dan pengelola pesantren.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajemen yang baik. Seorang pemimpin harus dapat merencanakan segala sesuatu secara matang apa-apa yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Semua rencana juga harus berjalan sesuai rencana dan tersusun secara

<sup>250</sup> Wawancara dengan Bapak Usbani, sebagai Waka Kurikulum MTs Bali Bina Insani Tanggal 16 Mei 2019.

sistematis. masyarakat juga selalu harus memiliki rencana cadangan, sehingga ketika rencana sebelumnya gagal, Kita punya solusi untuk mengatasinya.

Kepemimpinan adalah proses, bukan jabatan yang akan membuat seorang pemimpin menjadi otoriter dalam menjalankan kepemimpinannya. Kadang orang menyamakan kata kepemimpinan dengan manajemen, padahal dua kata tersebut memiliki perbedaan yang sangat besar. Manajemen bisa berjalan dengan baik saat tidak terjadi perubahan. Sebaiknya kepemimpinan melibatkan orang-orang dengan dinamika mereka yang terus mengalami perubahan dalam setiap perjalanan roda sebuah organisasi seperti pesantren, walaupun kiai mempunyai hak penuh terhadap pesantren yang dimilikinya, tidak serta merta akan membuat kiai menjadi otoriter dalam menjalankan system yang aka ada dipesntren. Kiai Djamal menjadi inspirator bagi bawahannya, bahwa pemimpin yang menghargai perbedaan, merakyat dan mampu berkomunikasi dengan baik akan memberikan kehangatan suasana organisasi yang luar biasa di pesantren.

Pesantren Bali Bina Insani, adalah merupakan pesantren yang berdiri di tengah-tengah masyarakat beragama Hindu, model komunikasi kiai dengan masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu menjadi cair dan harmonis dan bahkan tidak pernah terjadi konflik yang bernuansa agama, keyakinan dan kebudayaan yang berbeda. Sikap toleransi yang ditunjukkan kiai di dalam pesantren terhadap masyarakat sekitar yang

mayoritas tidak beragama Islam tidak menimbulkan kebencian dan konflik dengan masyarakat sekitar. Interaksi kiai dengan masyarakat yang ada di luar pondok yang dilakukan dengan penuh etika kesopanan sesuai dengan ajaran agama Islam tentang pluralism dan tingginya sikap saling menghargai dan menghormati satu sama lainnya.

Selaras dengan itu, sebagaimana ungkapan Kiai Ketut Djamal tentang penerimaan guru hindu untuk mengajar di MTs atau MA di pondok Pesantren bali Bina Insani:

“ Persoalannya ustad, jangan ke luar ketika kita bikin pondok pesantren muhammadiyah saja orang NU tidak seneng, kalo disitu saja pada level semacam itu, pada internal semacam itu saja sudah ada persoalan, apalagi kalo berhadapan dengan orang Hindu, agama yang lain. Maka untuk itu saya harus mengakomodir orang-orang atau sistem atau strategi yang lalu saya bisa lebih memuluskan keinginan perjuangan ini biar tercapai. Bagaimana caranya saya membaca ketika Rosul itu kedatangan tamu lalu mau ke gereja di hadang gak usah ke greja sembahyang aja di rumah saya ini, aslinya tidak ada kendala apa apa meskipun agama lain. Ketika rosul bersabda juga tuntutan ilmu ke cina itukan, kenapa tidak tuntutan ilmu ke Mesir dan lain sebagainya, sejatinya itu membuka peluang untuk yang lain bisa mengakomodir nilai-nilai yang diluar keIslam an. Maka jaga eksistensi dari lembaga ini apa yang harus saya lakukan adalah bagaimana meminimalisir hal-hal yang akan menjadikan kendala dalam perkembangannya, maka yang langsung saya lakukan adalah saya tau betul yang disini adalah tidak ada muslimnya maka saya ambil mereka yang non-muslim untuk menjadi guru dan menjadi yang lain-lain juga yang saya informasikan dari itu”.<sup>251</sup>

Kiai Djamal sebagai pengasuh dan pemimpin di pesantren dapat melihat peluang dan tantangan yang akan dihadapi pondok pesantren Bali Bina Insani. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen

<sup>251</sup> Wawancara Dengan Kiai Ketut Djamal selaku Pengasuh Pondok Psantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini pondok pesantren. Inklusifitas pengasuh dalam berinteraksi tidak hanya dengan guru-guru hindu yang mengajar di pesantren, namun lebih dari itu, kiai Ketut Djamal dapat berinteraksi dengan baik dengan lingkungan sekitar pondok pesantren yang mayoritas masyarakat beragama Hindu. Sejatinya komunikasi adalah suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain, komunikasi yang baik sudah dimanfaatkan oleh pengasuh pesantren dalam rangka mempertahankan eksistensi dan keberlanjutan pesantren.

Terkait dengan kepemimpinan maka komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan ,manejemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya. Lalu bagaimana mungkin komunikasi bisa berjalan dengan baik jika seorang pemimpin tidak memberikan kenyamanan, malahan yang ada adalah ketakutan bagi bawahannya dalam menyampaikan informasi kepadanya.

Juga diungkapkan oleh ibu Rina Guru MTs Bali Bina Insani:

“Pak haji ketut, kalo menurut saya beliau sangat loyal, yang pertama emang mengutamakan toleransi, beliau mengutamakan toleransi disini kalau mungkin orang awam, orang Islam yang awam kenapa harus mempekerjakan orang-orang non muslim,

sedangkan saudara-saudara kita yang muslim banyak, tapi pertimbangan beliau itu iya ini lokasi juga kan, kita ini ada yang menyebut juga kan mutiara dalam lumpur, jadikan sekitarnya ini non muslim, hanya disini yang muslim. Untuk menjaga hubungan baik misalnya ada sesuatu hal, kalo di Bali kan kuat adatnya kan, beda ditempat kita yang di Jawa kan beda, kalo kita tidak bisa menjalin hubungan baik itu kan pasti ada gesekan, antar ummat Islam aja ada gesekan, apa lagi beda agama beda adat istiadat, kalao beliau bagus sekali, jarang merangkul orang-orang sekitaran, jadi bukan hanya guru pegawainya yang merawat sapinya iya itu orang hindu. Jadi pasti ada tujuannya baik, kan gak sekedar biar tidak ditegur orang atau apa kan pasti, kan semua punya misi punya visi. Gitu menurut saya”.<sup>252</sup>

Kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren Bali Bina Insani, dalam kepemimpinannya menerapkan sikap toleran terhadap semua guru-guru yang mengabdikan diri di pesantren. Guru yang mengajar di pesantren tidak dilihat dari latar agama yang berbeda antara Islam dan Hindu. Sikap seorang pemimpin pesantren yang toleran seperti ini menunjukkan keluawasan pandangan dan kedalaman agamanya, sehingga dalam pergaulan hubungan di pesantren sangat mengamalkan ajaran agama Islam. Tidak hanya membangun hubungan di dalam pesantren, tetapi kiai juga membangun hubungan yang baik dengan masyarakat luar pesantren yang mayoritas agamanya Hindu, seperti usaha pesantren dalam bidang ekonomi pemeliharaan sapi yang merawat orang hindu. Visi dan misi dakwah kiai sebagai pemimpin pesantren dengan pendekatan kebudayaan yang sesuai dengan budaya sekitar tanpa menghilangkan budaya aslinya sehingga hubungan harmonis akan terbangun dengan baik dengan

---

<sup>252</sup> Wawancara dengan Ibu Laila Guru MTs Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019

masyarakat Hindu di sekitar pondok pesantren Bali Bina Insani. Senada dengan yang disampaikan oleh Ida lailatul Qoyumah bahwa :

Kyai kalau disini dipanggil ayah dan bu nyai dipanggil bunda, kyai itu mengutamakan toleransi serta aspiratif, tidak pernah membedakan guru baik yang muslim maupun yang hindu bahkan lomba pidato keIslam an itu yang membina guru bahasa Indonesia, ya orang hindu pak ketut windra Dusak. dan aspiratifnya beliau menerima usulan-usulun yang membangun dari Guru-Guru Hindu.<sup>253</sup>

Kepemimpinan yang toleran dan aspiratif yang sudah dilakukan pengasuh pesantren Bali Bina Insani merujuk pada pemaknaan dan sikap kondisi kebebasan beragama/berkeyakinan dalam segala bidang kehidupan tanpa pandang perbedaan agama dan budaya, di pesantren yang basic keilmuan Islam juga muncul sikap toleransi yang tinggi dari sosok kiai ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren Bali Bina Insani.

Ungkapan yang sama tentang sikap toleransi yang ditunjukkan kiai Ketut Damal dalam memimpin pesantren oleh ustad Faisol selaku pengurus pondok pesantren Bali Bina Insani sebagai berikut:

“Misal ada perayaan nyepi gak masuk atau misalnya apa ada hari raya lain, mereka diberikan opsi sama pondok untuk tidak masuk, guru hindu itu sekitar ada 16 an guru hindu disini. Dari tingkat MTs sampek MA. sama mas, mereka tu ada yang jadi pejabat teras di madrasah masing-masing, ada yang jadi waka, jadi apa gak ada perbedan, kecuali kalo dipondok kan emang tidak bisa iya karena dipondok emang khusus tentang agama, tapi mereka ketika di sekolah ia mereka sama tergantung kualitasnya, kalo kualitasnya bagus bisa nempati jabatan penting gitu”.<sup>254</sup>

<sup>253</sup> Wawancara dengan Ida lailatul Qoyumah, S.Pd selaku kepala MA Bali Bani Insani, Tanggal 16 Mei 2019

<sup>254</sup> Wawancara dengan Ustad Faisol selaku pengurus pondok pesantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

Sikap toleran seorang pemimpin dibutuhkan dalam komunitas lembaga yang multi adat dan agama tersebut. Walaupun berbeda agama dan keyakinan kiai DJamal tidak membedakan dalam persoalan hak bagi bawahan, jika kebetulan bertepatan dengan hari perayaan agama Hindu, kiai memberikan kebebasan kepada para guru untuk meliburkan diri dan merayakan perayaan sesuai dengan yang ada di agama Hindu. Bahkan kiai juga memberikan porsi yang sama kepada guru-guru Hindu untuk menempati jabatan penting di lembaga pendidikan seperti jabatan waka kurikulum atau jabatan lainnya sehingga bawahan yang dipimpin merasa nyaman dan betah untuk mengabdikan diri di pesantren.

Model kepemimpinan yang pluralis dan toleran di dalam pondok pesantren sebagai basis pendidikan Islam yang bersentuhan dengan langsung dengan masyarakat non muslim, hal seperti ini hendaknya menjadi role model resolusi konflik yang mampu memandu pelaku konflik pada penerimaan yang tulus dan ikhlas dalam membangun hubungan social antara guru Hindu dan guru muslim di lembaga pendidikan harmonis dan dinamis.

Model kepemimpinan kiai ketut Djamal seperti ini harus mampu tumbuh dari akar rumput agar secara alami bisa mempengaruhi ekspektasi dan tindakan orang-orang disekitarnya agar tidak terjadi konflik karena adanya perbedaan budaya dan agama. Kiai Ketut Djamal sebagai tokoh agama dan pemimpin tunggal di pesantren dinilai bisa menerjemahkan kerisauan menjadi kekuatan harus terus dimunculkan agar semakin banyak



kisah-kisah keteladanan yang mampu diadopsi oleh bangsa ini sebagai model pencontohan dalam pengembangan pendidikan Islam berbasis multicultural di Bali atau di luar Bali.

Kiai Djamal sebagai seorang pemimpin pesantren dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik, sebagai seorang pemimpin, kiai Djamal memiliki kompetensi dasar sebagai leader di pesantren, yakni 1) mengdiagnosis semua yang ada di pesantren baik kelebihan maupun kekurangan 2) mengadaptasi, dan 3) mengkomunikasikan. Kemampuan diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang di harapkan pada masa yang akan datang mulai peluang dan tantangan pondok pesantren Bali Bina Insani yang hidup ditengah mayoritas perkampungan Hindu. Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya ini merupakan kompetensi penting bagi seorang pengasuh pondok pesantren yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan apapun, seperti bagaimana seharusnya bangunan komunikasi antara pesantren Bali Bina Insani dengan masyarakat pesantren yang notabene adalah masyarakat Hindu. Dengan kemampuan adaptasi yang luar biasa kiai Ketut Djamal dapat menyesuaikan diri dengan budaya dan adat istiadat masyarakat Hindu disekitar pesantren. Sedangkan kompetensi mengkomunikasikan terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas. Sejalan ini, Kiai Ketut Djamal ternyata termasuk kategori

pengasuh yang handal dalam membangun komunikasi dengan masyarakat di pesantren dan sekitar pesantren Bali Bina Insani. Dengan mengkontekstualisasi ajaran agama dengan budaya local dalam membangun komunikasi yang baik sehingga tidak menimbulkan konflik dengan orang Hindu di sekitar pesantren, sosok kiai Ketut Djamal menjelma menjadi pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan lintas agama menjadikan ajaran agama dalam pesantren sesuai dengan konteks pengembangan pendidikan Islam yang multicultural, kiai Djamal tidak menunjukkan ajaran agama sebagai jalan dakwa, tetapi nilai-nilai agama menjelma menjadi satu dengan budaya Bali yang kemudian berimplikasi pada penerimaan Masyarakat Hindu terhadap eksistensi pesantren Bali Bina Insani.

Sebagai sosok pemimpi, kiai Ketut Damal selalu berpikiran positif terhadap guru yang ada di lembaga, sebagaimana ungkapannya:

“Nah guru menjadi sangat setrategis bagi perkembangan pondok pesantren, saya tidak pernah berpikir negative terhadap guru-guru yang beragama hindu yang mengajar di lembaga ini. Saya kira mereka semua disini pprofesional dalam urusan pekerjaan sebagai guru, karena guru-guru hindu juga ikut mewarnai kegiatan pembelajaran di kelas. Saya membatasi saja jabatan yang akan diberikan kepada guru yang beragama hindu”.<sup>255</sup>

Sifat optimis yang melekat pada sosok pemimpin seperti kiai Djamal selalu memancarkan aura positif dalam setiap mengambil kebijakan di pesantren. Karakter pemimpin yang demikian akan menjadikan seseorang dengan sifat optimis akan membawa aura positif

<sup>255</sup> Wawancara dengan Kiai Ketut Djamal, sebagai pengasuh Pesantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

bagi timnya termasuk tim yang berbeda budaya, agama dan kepercayaan dengan tanpa membedakan latar belakang dan menganggap semua bawahannya sama. Ketika pemimpin bisa berpikir positif, mengetahui kapasitas dan meyakinkan orang yang dipimpin akan kemampuannya maka hasilnya juga positif dengan proses yang menyenangkan: tenang dan bisa dinikmati, sehingga perjalanan kepemimpinan kiai Djamal di Pondok pesantren Bali Bina Insani tidak pernah menimbulkan konflik antara guru yang beragama Islam dengan Guru yang beragama Hindu.

Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan faktor penggerak pesantren melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan pondok pesantren ke depan.

Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan pondok pesantren yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang ingin diraih sangat tergantung pada kepemimpinan sosok pengasuh sebagai pemimpin tunggal di pondok pesantren yang di pimpin, yaitu apakah kepemimpinannya mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki pondok pesantren Bali Bina Insani secara efektif dan efisien serta terpadu dengan proses kepemimpinan yang diemban sebagai pengasuh sekaligus pemimpin.

Kyai Ketut Jamal selaku pemimpin di bantu oleh ustad Yuli yang dianggap anaknya sendiri karena Kyai Jamal kesehariannya banyak berada

dipengadilan, beliau salah satu hakim di Kejaksaan Bali. Jadi kepemimpinan beliau banyak diwenangkan kepada Ustad Yuli. Kewenangan tersebut banyak pada hal-hal yang sifatnya teknis dipesantren misalnya menjaga dan mengontrol para santri-santri serta perkembangan lembaga.<sup>256</sup> Bahkan Kyai Ketut Jamal sendiri mengakui bahwa dirinya sangat terbantu oleh Ustad Yuli karena beliau 24 jam hidupnya didedekasikan untuk pesantren.<sup>257</sup>

Seorang pemimpin yang baik harus bisa menjaga hubungan baik antara dia dan bawahannya. Bawahan juga harus memastikan bahwa diri telah menjalin kerjasama yang baik antara kita dan orang lain. Pola kepemimpinan di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali tidak hanya ditentukan pada bakat dan pengalaman saja, juga integritas kerjasama yang tinggi dari setiap bawahan dalam menggerakkan sistem pendidikan di pesantren.

## **2. Model Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali**

Kebijakan seorang pemimpin dimanapun sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan sebuah organisasi atau lembaga, khususnya lembaga pendidikan pesantren, karena kebijakan merupakan suatu hasil analisis yang mendalam dilakukan oleh setiap orang yang memegang peranan penting dalam sebuah organisasi untuk bagaimana menyelesaikan

<sup>256</sup> Observasi Tanggal 16 Mei 2019.

<sup>257</sup> Wawancara dengan Kiai Ketut Djamal, sebagai pengasuh Pesantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

problem-problem dengan kebijakan yang bermuara kepada keputusan solutif alternatif terbaik bagi lembaga yang dipimpinnya.

Dalam proses analisis kebijakan, dibutuhkan suatu strategi untuk menetapkan sebuah kebijakan yang sesuai dengan tujuan lembaga seperti pesantren. Karena penetapan suatu kebijakan merupakan bentuk keputusan yang harus diambil oleh suatu lembaga dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali dalam mengembangkan pendidikan di pondok pesantren. Sebagaimana diungkapkan Kiai Ketut Djamal bahwa :

Kebijakan yang saya buat ini sebagai misi dakwah agar pendidikan Islam itu berkembang disini, dakwah tentunya dakwah yang humanis karena disini kita ditengah umat hindu, jadi selain dakwah juga memperhatikan kearifan-kearifan lokal dan atau melibatkan SDM setempat misalnya melibatkan guru-guru hindu dalam pengembangan pendidikan.<sup>258</sup>

Kiai Ketut Djamal sebagai pimpinan tunggal di pondok pesantren Bali Bina Insani Tabanan dalam kepemimpinannya menerapkan beberapa kebijakan yang tidak dimonopoli dirinya sendiri sebagai pengasuh pondok pesantren. Kebijakan tersebut dilandasi oleh misi dakwah dan menggunakan identitas-identitas warga lokal.

Kebijakan di pondok pesantren seperti perekrutan guru, kebijakan dalam pengambilan keputusan di lembaga MTs dan MA Bali Bina Insani, serta kebijakan lain yang berkaitan dengan keberlangsungan dan kelancaran proses pendidikan di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

---

<sup>258</sup> Wawancara Dengan Kiai Dajmal Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.

Kebijakan kiai dalam pengambilan keputusan di MTs Bali Bina Insani seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Purnomo sebagai guru Matematika di MTs Bali Bina Insani sebagai berikut:

“ Pak Haji Ketut Djamal itu dalam pengambilan kebijakan yang ada di lembaga pendidikan meyerahkan penuh ke MTs atau MA, jadi masing-masing umpamanya gini ada guru yang disini itu, sepenuhnya kepala sekolah yang mengetur Mana yang baik atau buruk, jadi kita laporan langsung ke ayah Ketut Jamal gitu kalo ada guru ini baru. Ada juga yang langsung ke pak ketut jamaanya ada itu. Dalam perekrutan guru, kiai sepenuhnya menyerahkan kepada kepala sekolah yang lebih tahu tentang lowongan tenaga pendidik yang dibutuhkan. Terkadang nanti kepala sekolah sifatnya hanya melaporkan saja sama pak Ketut Djamal”.<sup>259</sup>

Model kebijakan yang dilakukan oleh Kiai Ketut Djamal ini merupakan kebijakan yang secara penuh diberikan kepada lembaga pendidikan seperti MTs atau MA seperti dalam pengambilan kebijakan akan kebutuhan tenaga pendidik. Model kebijakan ini yang sudah dilakukan kiai Ketut Djamal sama seperti kebijakan public dengan model kebijakan kelembagaan atau institusional, dimana model kebijakan ini Dalam proses pembuatan kebijakan model ini masih merupakan model tradisional, dimana fokus model ini terletak pada struktur organisasi lembaga-lembaga yang ada di pesantren seperti lembaga MTs, MA dan Madrasah Diniyah. Jadi yang sangat berpengaruh di dalam model ini hanyalah lembaga-lembaga yang sudah ada di pesantren.

Kebijakan yang dilakukan kiai Ketut Djamal ini tidak dilakukan dengan pengaruh kepemimpinannya sendiri, namun kiai sebagai pengasuh memberikan wewenang penuh kepada lembaga-lembaga dalam mengambil

---

<sup>259</sup> Wawancara Tanggal 17 Mie 2019.

kebijakan terkait dengan kebutuhan seperti perekrutan guru dan lain sebagainya. Kiai hanya mengontrol saja terhadap kebijakan yang sudah dibuat.

Kiai Ketut Djamal sebagai pemimpin di pesantren Bali Bina Insani dalam kebijakan di pondok pesantren tidak menggunakan kebijakan yang sentralistik, kiai memberikan kekuasaan penuh pada setiap lembaga-lembaga yang ada di pesantren dalam pengambilan kebijakan seperti perekrutan guru di lembagnya. Kebijakan yang diterapkan oleh kiai Ketut Djamal adalah kebijakan desentralisasi. Sehingga dengan demikian akan memberikan keleluasaan pada pengelola lembaga untuk pengembangan pendidikan. Kyai disini adalah seorang pemimpin, sama seperti kepala sekolah tetapi masing-masing punya karakteristik dan pola tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Ini dikarenakan tempat (lembaganya) yang berbeda baik sistem dan tujuannya. Keberadaan seorang kyai sebagai pemimpin pesantren.

Kiai merupakan pengendali utama di lembaga pesantren. Semua keputusan atau kebijakan mengenai pengelolaan pesantren di dasarkan atas otoritas kiai. Dengan kata lain, model pengelolaan pesantren merupakan terjemahan gambaran dari produk pemikiran kiai yang dalam istilah di pesantren adalah “pengasuh”, pembina, pembimbing, dan pengarah. kebijakan pendidikan khususnya pendidikan pondok pesantren adalah keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pondok pesantren yang dijabarkan dari visi dan misi pesantren, dalam rangkan

untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu.

Lebih lanjut, bapak Purnomo mengatakan:

“Awalnya kita buka lowongan penerimaan guru sesuai kebutuhan dilembaga pak, terus ada yang mendaftar juga disini, kalo disini ada lowongan dipublikasikan gitu dah, iya umpamanya lagi membutuhkan ini di share di media sosial atau ke temen-temen itu terus ada yang mendaftar disini, terserah dari muslim atau hindu yang penting jangan ngajar agama gitu, kalo umpamanya kayak saya umum gitukan bebas baik yang beragama muslim atau hindu terserah yang mau daftar kesini gitu. Dalam pendaftaran tidak ada persyaratan khusus, yang penting kalo umpamanya ini kan kalo guru non muslim itukan pakaian mereka tidak berkrudung yang penting dia menutup masihnya gitu aja seh pak, sesuai etika tidak terlalu vulgar gitu walaupun gak berkrudung, seperti itu seh”.<sup>260</sup>

Model kebijakan kelembagaan yang diimplementasikan oleh kiai Ketut Djamal ini berbasis multicultural, dimana kebijakan dalam perekrutan guru tidak melihat agama sebagai patokan. Pondok pesantren sebagai basis pengembangan pendidikan Islam tidak serta merta hanya merekrut tenaga pendidik dari kalangan muslim saja, bahkan lebih jauh lagi dalam merekrut tenaga pendidik tidak mewajibkan kepada orang yang mendaftar jadi tenaga pendidik harus beragama Islam. Disinilah sikap kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pondok pesantren Bali Bina Insani dengan menunjukkan sikap yang pluralis, toleran dan profesional dalam mengambil kebijakan guna untuk mengembangkan pendidikan Islam di pondok pesantren dengan tanpa melihat latar belakang perbedaan agama.

Kebijakan desentralisasi pendidikan tidak hanya di lembaga pendidikan formal saja. Tetapi lembaga pendidik seperti pondok

---

<sup>260</sup> Wawancara tanggal 17 Mei 2019.



pesantren, khususnya pesantren yang ada di pesantren Bali Bina Insani merupakan salah satu model pengelolaan pendidikan yang menjadikan sekolah atau madrasah sebagai proses pengambilan keputusan dan merupakan salah satu upaya yang dilakukan kiai Ketut Djamal untuk memperbaiki kualitas pendidikan pondok pesantren Bali Bina Insani serta sumber daya manusia termasuk profesionalitas guru, yang dilihat bukan karena agamanya bisa mendaftar untuk menjadi tenaga pendidik di pesantren, tapi yang dilihat adalah kualitas dan kompetensi guru sesuai dengan yang dibutuhkan oleh madrasah yang ada di bawah naungan Yayasan Bali Bina Insani.

Untuk mencapai cita-cita sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren Bali Bina Insani, dalam penyelenggaraan pendidikan dibawah naungan yayasan kiai ketut Djamal mengembangkan model kebijakan pendidikan berbasis multikultural. Model kebijakan ini merupakan sebuah keniscayaan lembaga pendidikan yang berada ditengah-tengah komunitas masyarakat dengan mayoritas beragama Hindu, sehingga model kebijakan multikultural ini sebagai strategi kiai dalam mempertahankan eksistensi pendidikan pesantren.

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Muhammad Hasan Aini sebagai ketua Yayasan Bali Bina Insani, mengatakan:

“ Pak kiai Ketut Djamal dalam mengembangkan pesantren ini sedikit berbeda dengan pondok yang lain mas, mungkin kalo di Jawa pemimpin di pesantren di sebut kiai, tapi kalo disini bisanya di panggil ustad sama santri dan masyarakat. Dalam pengembangan pondok pesantren Bali Bina Insani, pak haji ini mau disistematiskan pendidikan Islam dengan budaya masyarakat Bali

menjadi sebuah model pendidikan Islam di pesantren yang multikultural. Termasuk ini iya disini guru-guru lokal banyak yang muslim iya, dan guru yang beragama Hindu iya, mungkin begitu, tapi maksud saya model, modelnya yang bisa dipakek, bahwa itulah Islam sebagai rahmatan lil-alamin yang bisa di peraktikan dimanapun”.<sup>261</sup>

Tentunya dalam mengambil kebijakan kiai Ketut Djamal tidak begitu sama dengan model kebijakan seperti dalam pemerintahan. Namun, dalam model kebijakan pendidikan di pesantren berbeda dengan lembaga pemerintah, dimana lembaga pendidikan harus mempertimbangkan beberapa aspek seperti kondisi social masyarakat, arah kebijakan pesantren dan dinamika perkembangan pesantren ke depan. Model kebijakan kelembagaan berbasis multicultural yang dilakukan oleh kiai Ketut Djamal dalam rangka menjaga eksistensi pesantren yang berada di tengah masyarakat mayoritas beragama Hindu,

Pengembangan kelembagaan yang bersifat multicultural mencoba untuk mensintesis ajaran Islam dengan budaya local masyarakat di Bali. Agama tidak menjadi stagnan dalam menghadapi dinamika kehidupan masyarakat yang dengan sendirinya masyarakat dapat menerima kehadiran pondok pesantren sebagai basis pendidikan Islam .

Tentunya, kiai Ketut Djamal dalam mengembangkan kebijakan ini tidak begitu saja memutuskan dalam pengembangan pendidikan Islam multikultural, melakukan diskusi dan kajian mendalam tentang pengembangan pesantren. Tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan dan proses yang panjang untuk menentukan penyusunan agenda, pengambil

---

<sup>261</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

kebijakan perlu mendapatkan masukan dari semua pihak yang ada di pesantren termasuk guru, para ustad dan elemen masyarakat lainnya.

Bapak Soni yang beragama Hindu juga mengungkapkan tentang model kebijakan kiai Ketut Djamal dalam pengembangan pendidikan di pesantren, beliau mengatakan:

“kalo menurut saya pribadi terus terang saya merasa nyaman disini karena kita tidak saling menonjolkan agama dan membuat jarak sesama guru, tidak ada istilah saya Hindu saya muslim dan lain sebagainya tidak ada terlalu di kotak-kotakkan seperti itu kita disini membaaur saja, jadi saya sebagai guru baru yang masuk disini dan guru yang ada disnipun juga welcome baik dari guru tetap yayasannya maupun guru honorernya, jadi kita sama-sama nyambung jadinya itu, dari segi informasi tukar menukar informasi saya rasa sangat baik jadi apa pun yang belum saya ketahui di awal disini diberikan informasi dengan jelas baik dari kepala yayasan dan kepala sekolah MA nya sampek guru-guru yang lain, itu istilahnya yang jelas mereka tidak ada, oh yang muslim harus disini yang ngumpul dengan yang hindu, tidak ada di beda bedakan seperti itu”.

Pada tahap implementasi kebijakan kelembagaan berbasis multicultural dapat memberikan aura positif dalam hubungan harmonisasi guru-guru yang ada di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani. Kiai dalam kebijakan kelembagaan khususnya dalam merekrut tenaga pendidikan tidak mengkotak-kotakkan guru karena perbedaan agama, tetapi kebijakan yang dilakukan di pesantren sangat welcome terhadap siapapun. Kiai Ketut Djamal tidak mencampuri kebijakan yang sudah ada di lembaga, pengasuh hanya sebagai pengawas terhadap kebijakan yang sudah ada. Implikasi dari model kebijakan kelembagaan berbasis multicultural di pesantren Bali Bina Insani dilakukan dengan

mengakomodir semua kepentingan guru yang ada di bawah naungan yayasan.

Dalam hal kebijakan, pengasuh pesantren Bali Bina Insani terkadang juga memanggil kepala madrasah, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Usbani Waka Kurikulum MTs Bali Bina Insani, dia mengatakan:

“Yang saya tau iya kadang yayasan memutuskan sesuatu tapi dengan memanggil kepala sekolah atau kepala sekolah mengajukan keyayaan. Yayasan memanggil kepala sekolah kemudian pingin mengganti wakil misalnya atau rapat yayasan untuk menentukan kepala sekolah itu bisa yayasan turun tangan atau kepala sekolah karena tidak layak guru ini, karena memang sudah tidak ada yang menempati posisi di wakil, bisa saja kepala sekola yang mengajukan ke yayasan”.<sup>262</sup>

Dalam penempatan posisi jabatan di pesantren Bali Bina Insani pengasuh dan kepala yayasan mendepankan asas terbuka dan profesionalisme dalam memberikan porsi jabatan bagi para guru yang akan menempati posisi penting di sekolah. Seharusnya dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan khususnya pesantren, harapan untuk mendapatkan sebuah perumusan kebijakan yang baik dengan menggunakan pemikiran yang rasional yang sangat baik dan bagus, namun tentunya tidak semua permasalahan dan kenyataan dilapangan bisa diterima secara rasional dan bahkan ada data yang didapat oleh perumus kebijakan sangat berbeda dari kenyataan

Dalam pengambilan keputusan seperti penggantian kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, adakalanya kebijakan yang akan diambil secara

<sup>262</sup> Wawancara Tanggal 16 Mei 2019.

stop down atau batton up, model kebijakan kelembagaan bisa kiai sebagai police making atau kepala sekolah sendiri yang membuat kebijakan yang kemudian disampaikan kepada pengasuh pesantren. Dengan model kebijakan yang seperti di atas, kiai sebagai pimpinan pesantren dalam pengambilan kebijakan dengan menggunakan pendekatan rasional, dimana pilihan-pilihan alternative untuk menyelesaikan masalah dirembukkan bersama melalui rapat antara yayasan dan sekolah. Dala kebijakan ini bisa dikatakn kiai Ketut Djamal Juga menggunakan model rasional dalam kebijakan yang mana di dalam pengambilan keputusan melalui prosedurnya akan mengajak pada pilihan alternatif yang paling efisien dari pencapaian tujuan kebijakan, yang ditekankan pada penerapan rasionalisme dan positifisme. Dengan pendekatan ini, kekosongan jabatan yang ada, untuk menentukan penggantinya tidak menggunakan kacamata suka atau tidak suka, tetapi dengan alas an-alasan rasional dalam menentukan dan mengabil keputusan secara bersama-sama.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Usbani selaku Waka Kurikulum di MTs Bali Bina Insani:

“Disini mas khususnya di MTs Bali Bina Insani ini tidak pernah ada yang dibeda-bedakan bahkan posisi-posisi strategis pernah ditempati oleh orang-orang non muslim seperti kepala SMK pendirian pertama sekolah SMK itu guru Hindu yang jadi kepala sekolahnya, di MTS sendiri ini kan wakil dibagian sarpras posisi strategislah itu ditempatin oleh guru Hindu namanya Ibu Made Swardani, (buk dani). Jadi tidak ada perbedaan secara agama tetapi melalui prestasi kelayakan dan lain sebagainya, tidak dilihat berdasarkan agama mas”.<sup>263</sup>

<sup>263</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

Kebijakan yang diterapkan di pondok pesantren Bali bina Insani dengan tanpa melihat latar belakang agama dan perbedaan budaya serta adat. Dalam penempatan guru dalam jabatan tertentu, yayasan pondok pesantren Bali Binan Insani yang diperhatikan adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan kapasitas sumber daya manusia yang akan menempati suatu jabatan tertentu sehingga guru yang Bergama Hindupun bisa menempati posisi penting di MTs Bali Bina.

Tentang kebijakan pemnepatan posisi penting di MTs Bali Bina Insani juga diungkapkan oleh Kiai Ketut Djamal sebagai berikut:

“Saya memberikan kebebasan kepada kepala sekolah untuk memberikan jabatan, namun jabatan yang tertinggi tidak boleh ditempati oleh guru yang beragama Hindu. Ini saya mengantisipasi agar dalam kebijakan di sekolah tetap sesuai dengan keinginan yayasan yang tetap berhaluan pada ajaran Islam , namanya pesantren mas tetap agama menjadi prioritas. Saya khawatir nanti kalo guru Hindu nanti kebijakan sekolah banyak menguntungkan agama Hindu, seperti pendidikan moral sesuai Hindu, bagaimana jadinya nanti, kalo ajaran pendidikan moral di pesantren tidak sesuai dengan ajaran Islam . Karena disini pesantren mas, saya tetap hati-hati dalam memberikan kebijakan untuk jabatan yang di pegang”.<sup>264</sup>

Dalam penempatan sumber daya manusia, kiai Ketut Djamal memberikan kebebasan kepada kepala sekolah untuk memberikan jabatan kepada guru Hindu. Tetapi dalam jabatan penting seperti jabatan kepla sekolah kiai membatasi bukan karena perbedaan agama, namun lebih kepada dampak dari adanya kebijakan yang akan diemban oleh guru. Kebijakan kiai Ketut Djamal tidak bersifat tertutup, hanya memberikan

<sup>264</sup> Wawancara Tanggal 17 Mie 2019.

batasan pada jabatan-jabatan yang akan berdampak terhadap eksistensi pondok pesantren Bali Bina Insani. Sikap khawatir yang ditunjukkan kiai bukan persoalan perbedaan agama atau adat, tetapi lebih pada melihat adanya dampak negative jika kepala sekolah mengambil dari orang Hindu.

Model rasional dalam pengambilan kebijakan bahwa baik buruknya hasil yang akan dicapai dari beberapa pertimbangan kiai Ketut terkait dengan adanya kebijakan penempatan jabatan bagi guru yang beragama Hindu itu berdarkan beberapa pertimbangan dan perumusan dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani harus mendasarkan pada pemikiran yang rasional atau sesuai dengan kondisi yang dihadapi, sehingga dalam analisisnya tidak memiliki cacat atau mencapai kesempurnaan tanpa kesalahan dalam pengembangan pendidikan Islam , sampai saat ini belum ada pendidikan Islam khususnya pesantren yang kepemimpinan lembaganya diserahkan kepada orang yang berbeda agama. Kiai sebagai pengambil keputusan atau kepala sekolah sebaliknya dalam menentukan kebijakan di lembaga pendidikan Bali Bina Insani melalui rapat antara sekolah dan yayasan, untuk menghindari adanya konflik di lembaga pendidikan pesantren Bali bina insane dalam pengembangannya dan pengambilan keputusan sesuai dengan kesepakatan sekolah dengan lembaga yayasan Bali Bina Insani.

Tidak hanya pengambilan kebijakan tentang penempatan sumberdaya manusia, dalam kebijakan lain seperti cara berpakaian guru, kebijakan yang diberlakukan kiai tidak mewajibkan guru-guru Hindu

berkerudung, walaupun di lingkungan pesantren kiai Ketut Djamal memberikan kebebasan kepada guru-guru Hindu dalam berpakaian sewajarnya dalam etika kesopanan berpakaian, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Yuli Kepala Sekolah MTs Bali Bina Insani, beliau mengatakan:

“Kita disini selalu *open the door* selalu iya, karena selain untuk dakwah dan itu kan memang kalo misalkan ada keluargayang memang betul belajar disini iya kita jaga pemahaman itu. Sebagaimana yang guru-guru itu, tadinya kan guru itu seperti buk Swartini dan buk Swardani ini pada saat awal-awal ngajar agak jengah karena mereka sendiri yang tidak berjilbab, sehingga suatu saat tanpa diberitahu oleh siapa pun langsung pakek jilbab. Jadi begitu ketahuan oleh beliau ini sama haji Ketut sama pimpinan iya di panggil, kenapa kok harus pakek jilbab? Eee iya pak haji kan disini semuanya pakek jilbab, saya sendiri kami Hindu. Kiai ketut malah menyuruh jangan dipaksakan ini kan lembaga pendidikan ayo silahkan pergunakan aturan yang ada yang dengan tidak menyalahi etika secara umum”.<sup>265</sup>

Kebijakan dalam berpakaian walapun lembaga pendidikan ada di pondok pesantren tidak serta merta mewajibkan kepada bawahannya untuk berpakaian secara Islam i. Bahkan lebih jauh lagi, kiai Ketut Djamal melarang guru-guru hindu berpakaian secara Islam i seperti berjilbab dan berpakaian sesuai dengan syariat Islam . Sikap demikian menunjukkan kiai sangat menghargai perbedaan budaya dan ajaran agama serta kiai Ketut Djamal tidak membebani guru di lembaga pendidikan dengan latar belakang agama Hindu untuk sama pakaiannya dengan guru yang muslim. Dalam berpakaian yang dianjurkan oleh kiai hanya sebatas atauran moral secara umum dalam berpakaian, yang paling penting etika sopan santun

<sup>265</sup> Wawancara tanggal 16 Mei 2019.



dalam berpakaian dan dilihat secara kebudayaan Bali tidak berpakaian ketat dan kurang sopan.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Usbani Waka Kurikulum di MTs Bali Bina Insani terkait dengan kebijakan Kiai Ketut dalam peraturan berpakaian para guru di lembaga pendidikan:

“Beliau termasuk plurallis dalam dalalm kebijakannya, pluralis banget bahkan guru Hindu yang mencoba memakek tradisi Islam seperti, pada awal-awal ada guru masuk dilembaga ini ada yang memakai jilbab dengan alas an, karena menghormati disini semua pakek jilbab, ada guru Hindu yang pakek jilbab awal-awal, tapi sama beliau tidak diperkenankan gitu, disesuaikan saja dengan ajaran agama, walaupun niat menghormati, jadi beliau membebaskan sesuai ajaran agamanya disini”.<sup>266</sup>

Kebijakan kiai Ketut Djamal dalam memberikan kebebasan berpakaian kepada guru-guru Hindu dengan tanpa adanya pemaksaan dalam berpakaian. Sikap terbuka dan toleran dari kiai Ketut Djamal kepada para guru hindu adalah untuk menghargai perbedaan yang ada.

Sikap terbuka dan toleran dari kiai Ketut Djamal ini diungkapkan sebagai berikut:

“Saya pernah menegur guru yang beragama Hindu karena dia pakek kerudung, saya panggil sini bu, kenapa kok pakek kerudung? Saya menghormati pondok pesantren dan anak-anak dan guru yang ada disini, oh cara penghormatannya itu salah tak gitukan, salah caranya, ibu menghormati seperti ajaran yang ada di agama ibu sendiri, apakah di Hindu apa yang nyuruh pakek kerudung gak gitu/ gak ada seh ayah katanya, iya gak usah pakek kerudung biasa aja disini, cuman tolong iya dipanjangin aja roknya tak gitukan, namanya sosok guru itu menjadi contoh tak gitukan, nah kalo gurunya itu ada yang pakek rok pendek umpamanya, guru sendiri kan gak nyaman tak gitukan, anak santri juga gak nyaman melihat ibu kayak gitu, maka menyesuaikan dalam urusan itu, tapi tidak mesti harus pakek kerudung, ibu jangan pakek kerudung, tidak ada

<sup>266</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

pemaksaan dalam Islam , silahkan tidak usah pakek kerudung, iya sudahlah pakek biasa seperti biasa itu, Cuma roknya aja yang agak panjangin, tapi kalopun mereka ada pakaian mini iya saya biarin juga, sekarang kalo kita terlalu ketat kita sama anak-anak juga, iya dia taat disini begitu keluar nanti binal dia, iya sudah saja itu anggep saja sebagai masa adaptasi sama tantangannya diluar gitu”<sup>267</sup>.

Sikap toleran kiai Ketut Djamal dalam memberikan kebebasan kepada guru-guru yang beragama Hindu tetap dalam koridor batasan kewajaran secara umum yang layak dan pantas dalam berpakaian dilihat oleh orang kebanyakan. Kiai ketut hanya memberikan batas kepada guru kalo memakai rok, agar roknya panjang tidak boleh pendek dengan alas an kalo muridnya memakai rok panjang, maka gurunya juga harus memakai rok panjang, karena tidak pantas apabila seorang guru mengajar murid dengan memakai rok pendek.

Kiai Ketut Djamal sangat memperhatikan keragaman budaya berpakaian guru-guru dilembaga pendidikan Bali Bina Insani. Kebijakan yang yang tidak dapat mengakomodir kepentingan semua bahawan ini rentan terjadi gesekan atau rasa tidak nyaman bagi para guru akibat dari nilai berbeda yang dianut seperti cara berpakaian dan berjilbab. Kiai Ketut sebagai pengasuh pesantren tidak memaksakan kehendaknya untuk membuat kebijakan yang berlabel Islam bagi semua bawahannya. Oleh karenanya, pengasuh mengerti kondisi latar belakang dari setiap bawahannya.

---

<sup>267</sup> Wawancara tanggal 17 Mei 2019.

Kebijakan yang humanis diimplementasikan kiai tidak hanya pada tataran penempatan kerja atau posisi jabatan penting di lembaga pendidikan. Walaupun pendidikan berada di pesantren tidak lantas semuanya bernuansa Islam i, seperti halnya masalah berkerudung, toleransi yang tinggi ditunjukkan oleh kiai Ketut Djamal dengan memberikan kebebasan tidak wajib berkerudung bagi guru-guru yang beragama Hindu.

Kebijakan multicultural ini dilakukan oleh kiai Ketut Djamal dalam sebuah komunitas di pesantren dengantnpa melihat perbedaan agama, kiai menjadi sosok pemimpin yang dapat melihat segala sesuatu dari kaca mata yang berbeda. Pemimpin multikultural dapat menerapkan prinsip keadilan dan kebenaran dengan menarik kebijakan berdasarkan kebutuhan konteks lembaga pendidikan pesantren dimana berada, bukanlah sekedar keinginan satu atau dua pihak. Kesadaran terhadap fakta perbedaan yang ada di pesantren Bali Bina Insani disikapi dan dikelola oleh dengan sebuah konsep kepemimpinan yang mampu menyinergikan tiap keberagaman dalam agama dan kepercayaan menjadi sebuah keindahan hubungan social yang harmonis dalam bingkai perbedaan.

Pola kebijakan kepemimpinan multikultural merupakan pola yang apik untuk mewujudkan harmonisasi kehidupan sosial dan meminimalisir konflik sosial budaya ditengah masyarakat Hindu dan Islam di Tabanan Bali. Nilai pendidikan agama Islam hadir di tengah masyarakat dengan konteks dinamika social yang beradaptasi dengan budaya-budaya local

tidak menjadikan ajaran agama menjadi kaku dalam menghadapi perbedaan yang ada. Dengan adanya hal tersebut, akulturasi budaya akan terwujud sebagai bentuk sinergisme budaya dan peradaban ditengah keberagaman masyarakat Hindu dan Islam d Tabanan Bali menjadi sebuah tatanan baru dalam menerapkan multikulturalisme di dunia pendidikan, khususnya pendidikan pesantren yang notabene berbasis Islam . Hal ini tentunya baik jika kita terapkan didalam memimpin sebuah organisasi dalam keanekaragaman budaya, agama dan kepercayaan agar dapat menjadi seorang pemimpin dalam membuat kebijakan yang bijaksana dalam bertindak.

Dalam kebijakan di pesantren dengan komunitas yang beragama, diperlukan kebijakan yang dapat mengayomi semua kepentingan dalam upaya untuk menjembatani agar multicultural menjadi lebih bermakna sekaligus sebagai solusi atas dampak negative multicultural bagi semua pihak, terutama pemimpin yang sedang membangun organisasi berbasis multikultural. Pemimpin organisasi perlu mendalami konsep organisasi berbasis multicultural, strategi implementasinya, dan kunci sukses dalam mengimplementasikanya untuk kebaikan organisasi yang dipimpin dalam hal ini pondok pesantren Bali Bina Insani.

Hal sama dingkapkan oleh Ibu Desak Made Sri Wulandari yang beragama Hindu Guru Prakarya di MTs Bali Bina Insani, beliau mengatakan:

“Disini itu kebijakannya apa iya kita itu saling menghormatilah tak ada kebijakan yang terlalu mengekang dan lain sebagainya,

memang ketika pada saat tiang misalnya berhalangan untuk hadir ketika ada upacara keagamaan gitu, saya kan minta ijin iya dipersilahkan, jadinya sikap toleransi menghormati lah”.<sup>268</sup>

Sikap toleransi kiai Ketut Djamal dalam membuat keputusan bersama kepala sekolah memberikan kebebasan pada guru-guru yang beragama Hindu untuk memperingati upacara keagamaan sesuai dengan peringatan dari agama Hindu. Kiai tidak membuat kebijakan yang eksklusif dan membedakan satu sama lainnya. Seorang pemimpin seperti kiai Ketut Djamal di Pesantren bali Bina Insani Tabanan Bali memahami karakteristik bawahannya mulai dari latar belakang agama, termasuk latar belakang kultural yang dimiliki. Lantas kiai Ketut Djamal dalam menjalankan posisi kepemimpinannya dengan melahirkan dan membuat kebijakan pengembangan pendidikan Islam yang multikultural dengan mendalami apa yang dimiliki bawahan terkait multi kultural yang dapat disinergikan untuk saling mendukung pencapaian tujuan organisasi pesantren yang dipimpinnya.

Hal lain, dalam kebijakan di pesantren bali Bina Insani, yaitu kebijakan Menghormati sesama manusia sebagaimana ungkapan kiai Ketu

Djamal:

“Saya peribadi mas kepada santri mengajarkan sikap untuk menghormati kepada siapapun, contoh paling kecil, santri disini ketika di madrasah tidak membedakan guru agama Hindu dengan guru Islam , jangan pernah dibedakan, buktikan lah bedain iya gitu, bahkan sampai sikap keseharian santri ketika di sekolah seperti contoh kalo para santri salaman dengan cium tangan kepada ustad dan ustadahnya, yang beragama Hindupun kamu cium tangan juga sama anak-anak. Anak-anak disini cium tangan buat yang Hindu,

<sup>268</sup> Wawancara Tanggal 16 Mei 2019.

akhirnya dia merasa di orangkan banget sebagai guru disini, diakan ngajar di negeri suasana semacam itukan gak ada".<sup>269</sup>

Kebijakan yang berkaitan dengan sikap santri di sekolah adalah pembiasaan berjabat tangan dengan mencium tangan guru oleh peserta didik. Kebijakan ini dilakukan tidak hanya kepada guru muslim saja yang ada di sekolah, tetapi budaya bersalaman dengan mencium tangan guru ini dilakukan oleh peserta didik kepada guru yang beragama Hindu di pesantren Bali Bina Insani tabanan Bali. Menghormati tanpa membedakan siapapun di sekolah membuat kesan yang berbeda kepada para guru yang beragama Hindu sehingga para guru yang beragama Hindu merasa diorangkan atau mendapatkan penghargaan yang sama oleh peserta didik. Sebenarnya budaya berjabat tangan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan akhlak yang dilakukan setiap bertemu dengan siapapun dalam ajaran Islam . Namun budaya ini diimplementasikan oleh peserta didik ketika bertemu dengan siapapun, khususnya di MTs dan MA Bali Bina Insani ketika peserta didik bertemu dengan guru-guru di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah dengan tujuan dapat tercapainya suatu hubungan yang baik antara guru dengan siswa dengan rasa saling menghargai dan toleransi dalam perbedaan umat beragama di lembaga pendidikan Bali Bina Insani.

Sikap menghormati yang tinjukkan oleh peserta didik di lembaga pendidikan Islam Bali Bina Insani ini diungkapkan oleh Ibu Desak Made Sri Wulandari guru Prakarya yang beragama Hindu:

---

<sup>269</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

“Santri-santri disini mas, sopan santun dan taatlah dalam menjalankan ibadah walaupun tiang inikan termasuk guru yang beragama Hindu, , tapi anak-anak penerimaannya sangat baik terhadap tiang ini. Mereka juga bersalaman dengan mencium tangan tiang sama ketika peserta didik ketemu dengan guru muslim yang ada disini. Tidak ada perbedaan itu, iya mereka bersifat terbuka lah, tidak ada istilahnya membedakan ini ustadzahnya lah ini ustadnya ini guru sama, bagaimana mereka perlakuan kepada ustadzah dan ustadnya sama, tiang sendiri juga seperti itu.<sup>270</sup>

Ungkapan dari guru yang beragama hindu ini menunjukkan sikap terbuka dan toleran dengan siapapun sangat tinggi di lembaga pendidikan Bali Bina Insani. Sikap peserta didik yang terbuka dan pluralis ini memberikan dampak positif bagi hubungan interaksi antara peserta didik dengan guru-guru yang beragama Hindu sehingga guru dengan berlatang belakang agam hindu merasa dihormati tanpa adanya perbedaan-perbedaan yang akan membuat konflik disharmonis di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Lebih lanjut Ibu Desak Made Sri Wulandari mengatakan kepada peneliti tentang sikap yang ditunjukkan oleh para peserta didik di lembaga pendidikan pesantren bali Bina Insani:

“iya biasa pak, kalo ketemu itu salim, iya salim biasa, mereka mengucapkan baru masuk assalamulaikum saya jawab waalaikum salam kenten, biasa itu kan ucapan, anak-anak juga gitu misal datang dari luar agak terlambat masuk, ee misalnya mereka salim dulu sama saya kalo sudah selesai pelajaran juga gitu. Iya itu mungkin perbedaannya saya ngajar disekolah lain, anak-anaknya mungkin, kan semua itu apa namanya kebiasaan iya, sopan santun itu.<sup>271</sup>

<sup>270</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

<sup>271</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

Pembiasaan sikap yang baik pada peserta didik seperti mengucapkan salam kepada guru hindu di lembaga pesantren bali Bina Insani mempunyai peranan yang sangat besar dalam dalam membentuk karakter peserta didik untuk selalu menghormati dan menghargai siapapun dengan tanpa melihat agama, budaya dan adat istiadat yang berbeda dalam kehidupan dunia pendidikan, karena dengan kebiasaan seperti ini, peserta didik mampu melakukan hal-hal penting dan berguna untuk membangun suasana hubungan guru dan murid sangat harmonis. Sikap tanpa membeda-bedakan siapaun dalam mengucapkan salam dilakukan oleh peserta didik memberikan efek positif bagi para guru Hindu untuk bersemangat dalam mengajar dan berhidmat pada lembaga pendidikan yang ada di pesantren Bali Bina Insani tabanan Bali.

Hal yang sama juga diungkapkan Ibu Ni Made Suardani guru IPS Waka Sarpras MTS yang beragama Hindu:

“Kalo interaksi dengan siswa kalo awalnya itu memang banyak anak-anak yang bertanya kepada ibu itu banyak mas, ini ibu kok gak pakek krudung? Gitu awal-awal, gitu dah anak-anak, baru tak jelasin bahwa saya ini agamnya Hindu orang Bali jadi gak pakek krudung gitu, ibu juga ngajar disini, oh boleh iya bu? Iya boleh gitu, kan terus anak-anak pun kalo ketemu saya disini maupun diluar pasti ngampri saya, eh bu gitu salaman cium tangan. Kadang sampek tetangga itu sampek meliat itu, ih itu muridnya bu?gitu, iya..”<sup>272</sup>

Kebijakan multicultural di pesantren Bali bina Insani ini dirasakan oleh guru-guru hindu, daimana pada awalnya anak-anak banyak yang bertanya ketika guru Hindu tidak memakai kerudung. Tetapi setelah ada

<sup>272</sup> Wawancara tanggal 17 Mei 2019.



penjelasan dari guru yang beragama Hindu bahwa dalam ajaran agama Hindu tidak ada peraturan untuk memakai kerudung peserta didik akhirnya menerima penjelasan guru. Sikapnya peserta didik akhirnya sangat toleran dan menghormati guru-guru Hindu sebagaimana peserta didik menghormati guru-guru muslim seperti ketika bertemu berjabat tangan dan cium tangan bahkan ketika guru di dalam kelas anak-anak juga mengucapkan salam kepada para guru Hindu yang kebetulan ngajar di dalam kelasnya.

Kebijakan yang lain di pesantren bali Bina Insani Tabanan Bali adalah pengembangan kurikulum pendidikan di MTs, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Yuli selaku kepala Madrasah:

“ Dalam memegang mata pelajaran kalo disini ada batasan tertentu mas, kalo guru-guru Hindu tidak mungkin dikasik mata pelajaran agama Islam , mungkin juga terkait dengan pendidikan kewarganegaraan. Ya sekolah kan harus memikirkan pendidikan moral siswanya, kalo nanti yang ngajar beragama Hindu, ajaran moralnya sesuai dengan agama Hindu. Ini sering di kasik informasi kepada para sekolah oleh kiai ketut terkait masalah guru yang akan memegang mata pelajaran.<sup>273</sup>

Dalam pengembangan kurikulum di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali ini ada kebijakan tertentu yang mungkin berbeda dari pesantren lainnya di Jawa dan beberapa daerah lain di Indonesia. Seperti tentang kebijakan guru dalam mengampu mata pelajaran, guru-guru yang beragama Hindu tidak boleh mengampu mata pelajaran yang berbasis agama Islam , karena terkait dengan profesionalitas dan kompetensi guru. Tidak mungkin dalam kebijakan memngampu mata

<sup>273</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

pelajaran pendidikan agama Islam diberikan kepada guru yang Bergama Hindu. Bahkan lebih jauh pesantren membatasi guru untuk mengampu mata pelajaran seperti pendidikan kewarga negaraan atau pendidikan moral di madrasah. Kebijakan ini dilakukan dalam rangka menghindari adanya hal-hal yang tidak diinginkan oleh pesantren Bali Bina Insani dikhawatirkan nanti karena mayoritas peserta didiknya beragama Islam , nanti yang mengampu pendidikan moral atau pendidikan kewarga negaraan ini beragama Hindu. Kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren Bali Bina Insani selalu menginformasikan kepada kela madrasah agar tidak memberikan mata pelajaran pendidikan agama dan pendidikan moral kepada guru-guru yang beragama Hindu. Kebijakan kiai seperti demikian, bukan berarti kiai ketut Djamal tidal toleran dan tidak menghargai perbedaan yang ada dilembaganya. Tetapi kebijakan ini dibuat agar persoalan pendidikan agama diampu sesuai dengan latar belakang dan ajaran guru yang beragama Islam , karena semua peserta didik di lembaga pendidikan ini beragama Islam .

Terkait dengan kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani sebagaimana di ungkapkan kiai Ketut Djamal kepada peneliti sebagai berikut:

“Saya tidak berpikiran negatif bahwa guru-guru itu akan mewarnai anak-anak dan pondok ini mas, maka sebaliknya saya berfikir pondok akan bisa mewarnai dia, antisipasinya saya jaga betul bagaimana biar tidak pegang pelajaran-pelajaran yang strategis, katakanlah jaman dulu itu ada PMP, PMP itukan tinggal ngasik warna saja, tinggal ngasik warna saja ketia dia bahas sila pertama, kalo kita, kita kasik kul huwallahu ahad, tapi mereka tentu al-ikhlas dipakek, weda yang dia isi, nah maka untuk megang PMP dan akan

dia bisa masuk kesana itu emang saya eee buat rasti banget, pernah kecolongan di MTS ternyata PMP dipegang oleh Igusti Suariyir namanya, saya panggil kepala sekolah ganti pelajaran tak gitukan yang kasik itu, akhirnya di ganti juga, kenapa saya langsung perintah kayak gitu saya khawatir nanti warna dia mengajarkan itu agama Hindu yang disebar itu”.<sup>274</sup>

Kebijakan yang dikaukan kiai Ketut Djamal dalam pengembangan kurikulum pendidikan di pesantren Bali Bina insane ini, bukan dalam rangka tidak memberikan kebebasan kepada guru-guru Hindu untuk mengampu pendidikan moral dan lain-lain di madrasah. Sikap kekhawatiran ini terkait materi yang akan diterima peserta didik jika yang mengampu mata pelajaran tidak dari guru muslim dalam menyampaikan isi materi pendidikan moral dan pendidikan kewarganegaraan. Karena peran guru sangat penting dalam menanamkan, menumbuhkan, dan melestarikan nilai moral agama Islam di lembaga pendidikan, sehingga guru yang mengampu harus beragama Islam .

Kebijakan yang lain dalam pengembangan pendidikan Islam multikultural di pesantren Bali Bina Insani adalah penghargaan dan hak kepada guru yang muslim dan guru yang beragama Hindu seperti tunjangan dan sertifikasi guru, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Yuli selaku Kepala Sekolah MTs Bali Bina Insani sebagai berikut:

“Dalam hal penghargaan guru untuk mendapatkan tunjangan-tunjangan emang sesuai yang diberlakukan, sperti pengajuan sertifikasi guru dan pengajuan lain-lainnya disini tidak saya bedakan antara guru muslim dan guru Hinduu. Dalam pelayan juga terbuka mas, sehingga iya mungkin kan emang kita terbuka apa dikebendaharaan, mereka umpamanya misalkan soal BOS iya, saya bilang iya silahkan tanyak ke bendaharanya jangan tanya ke saya,

<sup>274</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

ternyata ketika sudah bertanya ke bendara MTs mereka berkata “pak ustad susah iya, banyak begini begini, iya susah, mereka paham betul keadaan”. Apalagi yang Ibu Dani itu seperti ini rumah kedua, kalo ada kegiatan yang emang harus di lembur sampek jam 9 malam, iya sampek jam 9 malam betul. Rumahnya deket, kalo buk Dani dari Desa Timpang jadi iya 2 km dari sini, suaminya dari sini pak dari Meliling.

Pemberian penghargaan dan hak kepada semua guru di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani seperti tunjangan dan sertifikasi guru tidak ada perbedaan karena persoalan agama dan latar belakang kebudayaan. Semua guru termasuk di dalamnya guru yang beragama Hindu juga punya hak yang sama mendapatkan tunjangan dan sertifikasi. Kebijakan ini dilakukan dengan hak yang sama dapat di terima oleh semua guru dengan tanpa melihat perbedaan agama, sehingga semua guru merasa dihargai dan diorbitkan dengan pelayanan dan penghargaan yang sama di lakukan oleh yayasan Balio Bina Insani.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kiai Ketut Djamal terkait dengan penghargaan dan hak guru di lembaga pendidikan Bali Bina Insani sebagai berikut:

“Guru berapa disini yang saya angkat sebagai guru apa namanya kalo yang punya tunjangan khusus itu tiap bulan, nah maksud saya guru sertifikasi. Mereka kurang persyaratanya kan ada sekian lama mengabdikan dan lain sebagainya, sini buk yang penting sampean mintak apa, ini pak haji ayah mereka bilang ini, saya mau maju sebagai guru sertifikasi tapi ketentuannya sekian tahun, saya kan baru sekian tahun jadi belum bisa masuk, sudah bikin aja yang seperti aturan itu, saya tanda tangan, dan sekian banyak disini guru yang sertifikasi, nah dia itukan sama dengan pegawai honor di pengadilan gajinya itu 2 jutaan, jadi dia rutin nerima 1,5-2 juta setiap bulan, wes seneng sekali, lah gak ada sulit cari kerja terus,

rutin begitu sifatnya gaji belum lagi dia ngajar disini sebagai dapat lagi honor gitu”.<sup>275</sup>

Kebijakan yang dilakukan kiai Ketut Djamal dalam penghargaan dan hak guru yang harus di dapatkan di sekolah sebagai pendidik di pesantren Bali Bina Insani tidak di bedakan dari persoalan agama. Kiai Ketut Djamal memberikan hak yang sama kepada guru-guru yang beragama Hindu untuk mendapatkan tunjangan dan mengajukan sertifikasi guru. Bahkan lebih jauh kiai Ketut Djamal membantu para guru-guru yang kurang berkas pengajuannya seperti lamanya pengabdian sehingga yayasan harus membuatkan berkas pengabdian agar berkas pengajuan bisa lengkap. Dengan sikap yang sangat toleran dan menghargai kepada para guru-guru yang beragama Hindu kiai Ketut Djamal memberikan contoh kepada bawahan tentang bagaimana pemimpin menghargai kinerja bawahannya dengan tanpa melihat agama, budaya dan perbedaan lainnya demi memajukan pendidikan di pesantren Bali Bina Insani.

Kebijakan lain yang dilakukan oleh kiai Ketut Djamal di pesantren Bali Bina Insani libur sekolah sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Ni Made Suardani yang beragama Hindu sebagai guru IPS dan Waka Sarpras MTs Bali Bina Insani sebagai berikut:

“ Kalo pas bertepatan dengan dengan jam aktif sekolah mas, saya ada acara perayaan kalender Hindu seperti pagerwesi karena memang kalender pendidikan di madrasah itu tidak libur sekolah jadikan saya masuk sama pak awan juga, kemudian sama kiai saya dipanggil, sekarang ini kan hari raya bu, kenapa ibu masuk. Pak ketut bilangannya begitu mask e saya, cepet-cepet pulang karena sekarang ada perayaan agama Hindu. Menurut saya kiai ketut

---

<sup>275</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

Sangat toleran mas, kalo pas hari aktif sekolah berbarengan dengan acara perayaan di Agama Hindu, teman-teman guru yang beragama Hindu disuruh libur sama pak kiai Ketut.<sup>276</sup>

Kebijakan yang toleran dan menghargai perbedaan agama ini dilakukan oleh kiai Ketut Djamal seperti memberikan kesempatan untuk meliburkan guru-guru Hindu yang bertepatan dengan hari perayaan Hindu. Bahkan kiai menyuruh guru yang beragama Hindu untuk pulang dan merayakan perayaan jika ada guru yang tetap masuk sekolah.

Kiai Ketut Djamal sebagai pemimpin organisasi pondok pesantren Bali Bina Insani dalam membangun organisasi multikultural dengan memahami berbagai latar belakang agama, budaya dan adat istiadat yang ada pada setiap guru yang mengabdikan di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Penerapan pendidikan multicultural di pondok pesantren ini menunjuk pada kajian yang bertujuan untuk membelajarkan dan memperlakukan para guru yang muslim dan guru Hindu secara berkeadilan dan mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan pelayanan dan penghargaan dari yayasan Bali bina Insani tanpa adanya perbedaan.

Multikulturalisme bisa terserap dengan baik di pesantren Bali Bina Insani dalam berbagai interaksi sumber daya manusia yang ada dalam pondok pesantren dengan sikap pluralitas dan toleransi yang tinggi dengan melahirkan kebijakan yang dapat menghargai perbedaan agama dan budaya bawahan. Karenanya, multikulturalisme dapat menjadi suatu strategi kiai Ketut Djamal dalam mengembangkan pendidikan di pondok

---

<sup>276</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

pesantren dari integrasi social kehidupan para guru-guru di lembaga pendidikan Bali Bina Insani di mana keanekaragaman budaya benar-benar diakui dan dihormati sebagai perbedaan yang *sunnatullah* secara ajaran Islam , sehingga dapat difungsikan secara efektif dalam mencapai tujuan dari pondok pesantren Bali Bina Insani dalam mengembangkan pendidikan Islam berbasis multikultural.

Kiai Ketut Djamal sebagai pemimpin organisasi pondok pesantren Bali Bina Insani dalam membangun organisasi berbasis multicultural lazimnya selalu memberikan teladan bagi anggota atau bawahan dalam menghargai dan menghormati perbedaan agama dari para guru yang ada dilembaga dengan memberika kebebasan bawahannya untuk menjalan keyakinannya dengan tanpa memaksakan kehendaknya sebagai pemimpin tunggal di pesantren.

Aspek utamanya berkaitan dengan kepemimpinan dalam membuat kebijakan di pondok pesantren bali bina Insani dengan sikap para sumber daya manusia yang ada yang selalu menunjukkan rasa keadilan bagi setiap anggotanya termasuk di dalamnya para guru dan pengurus yayasan pesantren bali Binan Insani dalam setiap aktivitas organisasi menjadi penting membangun suasana interaksi multicultural dengan mengedapankan sikap toleransi, menghargai dan terbuka dengan siapapun. menghindari politik organisasi yang lebih mementingkan kelompok satu daripada kelompok lain, memperlakukan secara berbeda kepada anggota, dan tidak menunjukkan keadilan kepada setiap anggota atau bawahan akan

mempersulit pengembangan pendidikan yang ada di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Kiai Ketut ingin membangun suasana organisasi pendidikan pesantren berbasis multicultural bisa terwujud dengan baik tanpa adanya peselisihan dan intrik di dalam pengembangan pendidikan pesantren.

Selain kebijakan institusional, kebijakan Kiai Ketut Djamal juga memperhatikan aspek-aspek identitas lokal, meski berada di lingkungan pesantren yang menjunjung nilai-nilai Islam, tetapi Kiai Ketut Djamal tetap memperhatikan aspek lokal misalnya tentang tradisi-tradisi Hindu dan juga budaya Bali, bahkan bagi guru-guru yang beragama Hindu tidak diwajibkan memakai pakaian yang Islam, tetapi yang penting sopan.<sup>277</sup>

### **3. Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali**

Keberhasilan dalam membangun pondok pesantren berbasis multikultural diindikasikan oleh terinternalisasinya sikap perilaku setiap anggota atau bawahan di dalam sebuah organisasi yang ada secara menyeluruh di setiap anggota. Perubahan perilaku bawahan merupakan dampak positif dari adanya sebuah kebijakan yang membangkitkan semangat kekeluargaan dalam dinamika perjalanan organisasi pondok pesantren Bali Bina Insani.

Implementasi model kebijakan multicultural memberikan peran memberikan perubahan signifikan terhadap adanya pengambilan kebijakan

---

<sup>277</sup> Wawancara Dengan Kiai Dajmal Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani, Tanggal 16 Mei 2019.



yang ada di pondok pesantren Bali Bina Insani. Keputusan diambil dengan mengacu pada kondisi riil anggota atau bawahan yang ada di lembaga pesantren dengan mempertimbangkan berbagai hal seperti budaya, agama dan kepercayaan bawahan sehingga dengan adanya kebijakan pengembangan lembaga pendidikan Islam berbasis multicultural ini menjadikan pesantren tidak kaku dalam beradaptasi dengan berbagai budaya yang ada di sekitar pesantren.

Berpijak dari hasil-hasil pengatana dan temuan peneliti terkait dengan pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural di bawah kendali pemimpin kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali memiliki banyak dampak positif terhadap pegawainya atau bawahannya. Pesantren berbasis multicultural akan semakin kuat dan eksis dengan adanya adaptasi dan akulturasi dari pesantren terhadap kenaragaman ras, budaya, sikap, agama, dan bahkan lebih terbuka dengan kebijakan-kebijakan yang sudah diambil pesantren guna untuk mencapai tujuan pesantren Bali Bina Insani.

Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Soni sebagai guru di MA yang beragama Hindu Bali Bina Insani, mengatakan:

“ Kalo tugas saya sebagai seorang pengajar atau pendidik tentunya pasti saya akan memajukan lembaga saya ngajar mas, istilahnya dari segi pengajaran lah, pendidikan saya tidak membedakan dimana pun saya mengajar baik di sekolah lingkungan umum atau berlabel muslim saya tetep sesuai profesi saya, iya profesionalisme saya sebagai pendidik saya akan tetep mengajar sesuai dengan istilahnya kode etik guru dan apa pun sebagai itu saya tetep akan berusaha memajukan anak didik saya seperti itu”<sup>278</sup>

<sup>278</sup> Wawancara Tanggal 16 Mei 2019.

Dampak dari adanya kebijakan lembaga pendidikan multicultural yang sudah diterapkan di pesantren Bali Bina Insani bagi-para guru yang beragama Hindu dalam melaksana pekerjaannya secara professional. Walaupun berada dalam lingkungan yang berbeda dari kebanyakan, tetap semangat mengabdinya tinggi dalam menjunjung profesi keguruan dan pemberdayaan kepada peserta didiknya. apapun yang dilakukan seorang professional dalam pekerjaannya itu semata-mata untuk merealisasikan kebijakan demi tegaknya kehormatan profesi yang digeluti. Seorang profesional menjalankan pekerjaannya harus dilandasi oleh kemahiran teknis yang berkualitas tinggi. Ini salah satu dampak positif dari adanya kebijakan yang tidak melihat latar belakang agama, budaya dan kepercayaan, sehingga rasa kepemilikan akan lembaga untuk selalu stia memajukan apa yang digelutinya tanpa maras miner bergaul dengan orang yang berbeda agama walaupun berkerja dalam satu kantor.

Hal yang sama juga dungkapkan oleh Bapak Purnomo Guru Matematika di MTs bali Binan Insani:

“Ngajar disini seneng kayak pak Sudiawan itu kan guru Hindu dia mengajar sebagai guru olahraga iya seneng dan semangat, ada inikan pak awan yang juga beragama Hindu, ini juga sekitar lima tahunan disini jadi memang bener-bener ngajar disini tidak ada yang ngajar tempat lain, jadikan kemaren kita kekurangan guru bahasa Bali pak awan dah yang nyarikin gitu, dapet, walaupun ngajarya hanya sabtu minggu bahasa Bali gitu, susah juga pak yang bahasa Bali itu guru bahasa bali”<sup>279</sup>.

---

<sup>279</sup> Wawancara Tanggal !7 Mei 2019.

Pengembangan Pendidikan Islam berbasis multikultur di pesantren Bali Bina Insani merupakan internalisasi nilai-nilai keagamaan Islam yang dipadukan dengan budaya asli Bali, sehingga dalam pengembangannya tidak eksklusif seperti pesantren lainnya yang tidak mau menerima guru dari luar Islam. Pendidikan pesantren merupakan bagian dari kegiatan kehidupan bermasyarakat dan berbangsa, apalagi pesantren Bali Bina Insani berada di tengah perkampungan mayoritas masyarakat beragama Hindu, sehingga pengembangan pendidikan berbasis multicultural menjadi pilihan strategis untuk membangun sebuah masyarakat yang kekeluargaan walaupun ada perbedaan agama. Oleh sebab itu kegiatan pendidikan pondok pesantren merupakan perwujudan dari nilai ajaran agama Islam dan akulturasi budaya Bali sehingga akan membentuk sebuah komunitas yang toleran dan saling menghargai.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Usbani yang beragama Islam sebagai Waka Kurikulum di MTs Bali Bina Insani, sebagai berikut:

“Dampak positif dari kebijakan yang ada disini mas, selain menyesuaikan iya jadi kita sudah kayak keluarga besar gitu tidak pernah membeda-bedakan, temen-temen guru Hindu juga sudah banyak mengerti tentang syariat Islam seandainya kita ada acara dirumahnya misalnya potong gigi atau sukuran apa, kita udah dipisahkan gitu masakannya kita sudah dibelikan di warung Jawa dikotakin sendiri ditempatin sendiri, alhamdulillah guru-guru Hindu sudah mulai ngerti atau kadang makanan dibawa kesini, mereka membawa makanan-makanan yang sudah halal, iya bawak kue kayak dalungan, kuningan iya hari-hari besar itu membawa kue bawak jajan tapi emang udah sesuai syariat, biasanya buah. Ada disini yang ngerti banget ibu Dani, biasanya kalau ada guru yang baru ngelamar itu dah langsung di brifing sama dia jadi buke Dani. Ada guru Hindu yang daftar langsung dah di brifing langsung

diajarin yang awalnya mungkin gurunya pakek rok mini gurunya langsung, mereka antar sesama Hindu yang udah senior dengan yang junior itu saling komunikasi dah. Jadi walaupun tidak pekek jilbab, tapi busananya yang panjang.<sup>280</sup>

Keberagaman adalah suatu hal yang tak dapat dielakkan dari kehidupan, khusus di lembaga pesantren Bali Bina Insani mulai dari perbedaan agama dan budaya antara guru Muslim dan guru Hindu di lembaga pendidikan tidak menjadi persoalan, malah menjadi hal positif yang terjadi. Asas kekeluargaan yang muncul merupakan dampak dari kebijakan kiai Ketut Djamal sebagai pimpinan pesantren dalam membangun persatuan dalam keberagaman budaya dan agama.

Dalam agama juga diajarkan tentang konsep saling mengenal sesama umat manusia, saling menghormati dan menghargai perbedaan. Dengan adanya model kebijakan multikultural ini, membuat para guru di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani lebih toleran sesama manusia. Wujud nyata dari dampak kebijakan ini, jika ada guru Hindu mengadakan syukuran seperti potong gigi dan lain sebagainya, para guru Hindu mengundang guru Muslim untuk hadir ke acara di rumah. Bahkan lebih jauh lagi, para guru hindu sudah mengerti bagaimana menghormati guru-guru muslim yang dating menghadiri undangannya dengan menyiapkan makanan yang dipesan dari rumah makan jawa yang sudah sesuai dengan syariat Islam . Sikap yang demikian ini, dapat memberikan suasana harmonis dalam hubungan antara guru muslim dan guru Hindu yang ada dilembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani.

---

<sup>280</sup> Wawancara Tanggal 16 Mei 2019.

Langkah yang dilakukan oleh kiai Ketut Djamal telah mewujudkan atau menumbuhkan sikap toleransi pada diri setiap guru di lembaga pendidikan dengan saling mengetahui serta memahami toleransi, rasa hormat-menghormati dan menghargai perbedaan.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Desak Made Sri Wulandari Guru Prakarya di MTs Bali Bina Insani tentang suasana di lembaga pendidikan di pesantren, sebagai berikut:

“Kalo disini yang saya rasa sih beda pak iya, karena gimana iya rasa kekeluargaannya itu sangat deket misalnya kalo kita makan siang pas kalo disini itu kan kadang masak bersama kita makan jam 12 itu makan siang. Saya baru saja pertama disini itu, ihh seperti ini iya gitu, deket kita, cepet deketnya gitu sudah bersama kan ada guru piketnya kan, iya seperti itu dah rasa kekeluargaannya dan kerjasamanya kalo ada informasi tentang apa itu kan ada grubnya langsung di share. Dan murid disini tidak merasa canggung pak kalo pas ketemu dengan guru yang beragama Hindu. kalo ketemu itu salim, iya salim biasa, mereka mengucapkan baru masuk assalamualaikum saya jawab waalaikum salam kenten, biasa itu kan ucapan, anak-anak juga gitu misal dateng dari luar agak terlambat masuk, ee misalnya mereka salim dulu sama saya kalo sudah selesai pelajaran juga gitu. Iya itu mungkin perbedaannya saya ngajar disekolah lain, anak-anaknya mungkin, kan semua itu apa namanya kebiasaan iya, sopan santun itu”<sup>281</sup>

Rasa kekeluargaan yang muncul pada semua guru MTs Bali Bina Insani, bukan sesuatu yang dipaksakan atau ada aturan yang harus mewajibkan setiap guru untuk bersikap seperti itu, tapi merupakan interaksi alamiah yang dirasakan oleh setiap guru yang ada di lembaga ini. Suasana yang harmonis dan interaksi yang baik bisa terwujud dimanapun termasuk dilembaga MTs Bali Binan Insani merupakan dampak positif

<sup>281</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

dari adanya kebijakan kiai Ketut Djamal dalam mengambil keputusan pengelolaan dan pengembangan pendidikan Islam berbasis multicultural.

Rasa kekeluargaan yang muncul seperti para guru masak bersama dan kompak dalam memajukan sekolah sehingga membuat para guru yang beragama Hindu mengajar di tempat berbasis Islam seperti pesantren tidak merasa canggung atau merasa terdiskriminasi dari yang lain karena perbedaan agama dan budaya. Namun perbedaan yang ada tidak membuat merasa minder dalam berinteraksi dan bersosialisasi dengan guru-guru muslim lainnya yang sama-sama mengajar di Lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Bahkan penghargaan perbedaan dengan sangat toleransi ditunjukkan oleh para guru Hindu di MTs Bali Bina Insani dengan menjawab salam dari para peserta didik yang mau masuk kelas atau akan keluar dari kelas, para guru Hindu dengan tanpa canggung menjawab salam dari para peserta didik di lembaga pendidikan ini.

Menghargai perbedaan merupakan salah satu bentuk aplikasi dari toleransi umat beragama. Rasa menghargai perbedaan yang sudah ada di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani menjadi wujud nyata dari implementasi ajaran Islam untuk saling menghargai dan menghormati perbedaan agama, budaya dan keyakinan, misalnya perbedaan laki-laki dan perempuan, perbedaan ras, perbedaan suku bangsa, perbedaan pemikiran, dan perbedaan pendapat yang ada tidak kemudian menjadi konflik dengan adanya perbedaan. Sikap toleransi terbentuk karena adanya

kebijakan yang ada di lembaga ini menjadi wujud nyata bagaimana membangun suasana sekolah dengan asas kekeluargaan dan keakraban yang kemudian membuat perbedaan agama dan budaya bukan menjadi penghalang dalam berkomunikasi dan berinteraksi dalam pekerjaan sebagai pendidik di MTs Bali Bina Insani.

Bahkan lebih jauh yang dirasakan Ibu Desak Made Sri Wulandari selama mengajar di lembaga MTs Bali Bina Insani, tentang gaji atau honor mengajar, walaupun gajinya kecil para guru hindu tetap semangat ngajar di MTs Bali Bina Insani, beliau mengatakan:

“Namanya guru kan kalo ngajar harus serius mas, soalnya itu kewajiban bagi saya, kalo gaji atau honor iya bukan seh apanamaya munafik dari segi materi iya kalo orang gini kan honor berapa uangnyakan gitu iya kalo diliat dari segi materi, tapi kan bukannya kita gak butuh uang saya orang kaya gak butuh uang egak gitu, saya juga orang gak punya orang biasa-biasa aja. Kita menjalankan kewajiban masalah rejeki kan datang dari mana aja gitu, iya rejeki untuk biaya apanamanya, untuk bensin kehidupan, anak-anak, tapi saya ngajar disini merasa nyaman saja disini mas”<sup>282</sup>

Walaupun dalam agama hindu tidak ada konsep ikhlas, seperti dalam agama Islam , tetapi para guru Hindu yang menjadi tenaga pendidik dilembaga MTs Bali Bina Insani tidak melihat seberapa besar nominal yang diterima atau honor yang harus diterima. Sikap yang demikian muncul, bukan karena penghargaan materi yang tinggi dari madrasah, tetapi sikap yang muncul karena adanya kebijakan dari sekolah menghargai perbedaan yang tinggi terhadap perbedaan agama dan

---

<sup>282</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.

kebudayaan, sehingga para guru Hindu tetap bersamangat dalam mengajar sebagai komitmen untuk mencerdaskan generasi bangsa.

Hal positif dari adanya pengembangan kebijakan multicultural di MTs Bali Bina Insani juga diungkapkan oleh Ibu Ni Made Suardani Guru IPS dan Waka Sarpras MTs yang beragama Hindu, beliau juga mengatakan sebagai berikut:

“Yang membuat saya betah disini kompak kita, kompak pak, terus kekeluargaannya, terus kita tidak pernah membedakan gitu walaupun saya disini anggaphlah sedikit yang beragama Hindu, gak pernah itu saling gak pernah. Jadinya kerjasamanya baik, kompak kekeluargaan gitu. Jadi, walaupun kita kerja dimana, ngajar dimana, kalo sudah tidak nyaman kan anu pak tidak tenang kita kerja, karena kita nyaman ini dah kita bertahan disini, suka kita bekerja disini. Kalo diliat dari gaji sih namanya kebutuhan gitu iya pasti selalu kurang, seberapa besarpun gaji orang pasti akan selalu merasa kurang, saya jalani saja pak, seberapapun pasti adalah, masak sekian anu tidak ada perubahan, akhirnya saya sampek disertifikasi juga, iya sertifikasinya disini. Iya pertimbngannya saya begitu meskipun sedikit dapat iya sedikit memanfaatkan atau bagaimana caranya, patut bersyukur aja dah pak”.<sup>283</sup>

Sikap yang simpati dan empati serta rasa kekeluargaan yang ada di MTs Bali Bina Insani membuat para guru-guru yang beragama Hindu merasa nyaman dan betah mengajar di lembaga ini. Kebijakan berbasis multicultural yang diterapkkn oleh kiai Ketut Djamal telah meberikan warna tersendiri bagi pengembangan pendidikan Islam yang ada di Bali. Sehingga perbedaan yang ada tidak membuat masalah dalam interaksi dan berkomunikasi antara guru muslim dan guru Hindu. Tidak hanya itu Guru-guru merasa nyaman dengan peserta didik yang ada di pesantren karena mereka prialaku Islam i yang ditunjukkan dan memperlakukan sama

<sup>283</sup> Wawancara Tanggal 17 Mei 2019.



antara yang guru Islam dan Hindu misalnya seperti salaman dengan ciuman tangan, dan saat ini budaya cium tangan sudah di biasakan di sekolah-sekolah Bali.<sup>284</sup>

Kiai Ketut Djamal sebagai pemimpin pesantren yang responsif terhadap dinamika yang ada dilembaga, karena para pendidik dilembaga tidak nya dari unsure agama Islam , tapi juga ada yang beragama Hindu. Karena sejatinya, namanya lembaga pendidikan dimana-mana pendidikan atau pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat luas. Kedua, Pemimpin yang responsif akan senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya dengan terbuka terhadap kritik dan saran dari bawahannya.

Implementasi kebijakan atau pelaksanaan kebijakan yang dilakukan kiai Ketut Djamal merupakan suatu proses usaha untuk mewujudkan suatu kebijakan yang dapat mengakomodir semua kalangan sehingga siapapun dengan latar belakang agama atau budaya sekalipun berbeda, pengasuh pesantren tetap terbuka mau menerima jika ada yang melamar menjadi guru. Pengembangan Pendidikan Islam multikultural di di pesantren Bali Bina Insani hanya dapat dibangun melalui upaya-upaya yang berkesinambungan dan terpadu. Peran dan dukungan dari guru/tenaga pengajar, dan para pengambil kebijakan pendidikan terutama kiai sebagai

---

<sup>284</sup> Wawancara dengan Ida lailatul Qoyumah,S.Pd Selaku kepala MA Bali Bani Insani, Tanggal 16 Mei 2019

pengasuh dapat membantu dalam pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural.

## B. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan deskripsi data diatas maka diperoleh temuan penelitian oleh peneliti sebagai berikut:

Pertama, Pola kepemimpinan kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali Kiai sebagai pemimpin memposisikan diri sebagai ayah, yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran dan memiliki gaya komunikasi terbuka pada siapa saja termasuk pada mereka yang memiliki keyakinan dan ekspresi budaya yang berbeda. Kiai tidak hanya mengurus pesantren seorang diri, dirinya memasrahkan pada orang terdekatnya untuk mengurus hal-hal teknis seperti menjaga dan mengontrol lembaga dan para santri-santri pengasuh memesrahkan kepada orang kepercayaan.

Kedua, model kebijakan kiai multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. pijakan kebijakan yang diambil berlandaskan misi dakwah dan menjaga identitas warga lokal, kebijakan terfokus pada kelembagaan dengan model *Bottom-up*, kurikulum dan profesionalitas guru dengan model *Top Down*. kebijakan-kebijakan itu terjabarkan pada kebijakan perekrutan guru tanpa melihat latar belakang agama, budaya dan adat istiadat, kebijakan berpakaian multicultural, kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan, kebijakan mengormati, kebijakan penghargaan kepada guru, penempatan jabatan sumber daya

manusia, dan kebijakan libur sekolah bagi guru Hindu dalam setiap perayaan yang bertepatan dengan hari aktif sekolah.

Ketiga, Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali yaitu: tumbuhnya sikap toleransi sesama guru walaupun berbeda agama, tingginya sikap saling menghargai yang ditunjukkan oleh guru muslim dan guru hindu, terbangunnya rasa kekeluargaan bagi guru hindu dan guru muslim, interaksi hubungan yang harmonis dalam lembaga pendidikan, rasa nyaman mengabdikan diri bagi guru hindu yang kemudian meningkatkan motivasi guru dalam mengajar dan mengabdikan diri di pesantren, rasa keadilan dalam mendapatkan hak-haknya sebagai guru dan kemerdekaan dalam praktek agama dan adat Istiadat masing-masing. selain itu Dakwah uswah hasanah kiai berimplikasi terbentuknya kepemimpinan kharismatik di pesantren Bali Bina Insani dan pesantren menjadi pusat dakwah yang plural dan humanis dalam pengembangan pendidikan Islam di Bali.

Implikasi kebijakan kiai menjadikan kiai sosok yang cukup multikultural. kiai cukup respek pada kebhenekaan bawahannya. tidak hanya menghargai pemikiran dan keinginan bawahannya kiai menghargai keyakinan dan ekspresi budaya yang dipraktekkan para bawahannya. Tidak bisa dibayangkan dalam lembaga yang mayoritas ruang dakwah Islam memberi tempat yang hangat bagi para komonitas minoritas. dari sosok yang cukup *care* terhadap kebhenekaan memposisikan Kiai sebagai sosok yang cukup

kharismatik dipesantren. Gambaran temuan penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**TABEL 4.1**  
**Temuan Penelitian**

NO	FOKUS	TEMUAN
1	Pola kepemimpinan kiai multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemimpin memposisikan diri sebagai ayah.</li> <li>b. Prilaku kepemimpinan mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif dan toleran</li> <li>c. Memiliki gaya komunikasi terbuka pada siapa saja.</li> <li>d. Menjaga dan mengontrol lembaga pendidikan di didelegasikan</li> </ul>
2	Model kebijakan kiai multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. kebijakan yang diambil berlandaskan misi dakwah dan menjaga identitas warga lokal</li> <li>b. kebijakan terfokus pada kelembagaan dengan model Battom-up</li> <li>c. Kebijakan kurikulum dan profesionalitas guru dengan model top Down.</li> <li>d. kebijakan perekrutan guru tanpa melihat latar belakang agama, budaya dan adat istiadat</li> <li>e. kebijakan berpakaian adat, pengembangan kurikulum pendidikan, kebijakan mengormati, kebijakan penghargaan kepada guru,</li> </ul>

		penempatan jabatan sumber daya manusia, dan kebijakan libur sekolah bagi guru Hindu dalam setiap perayaan yang bertepatan dengan hari aktif sekolah.
3	Implikasi Kebijakan Kiai multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tumbuhnya sikap toleransi sesama guru walaupun berbeda agama</li> <li>b. Tingginya sikap saling menghargai yang ditunjukkan oleh guru-guru muslim dan guru Hindu</li> <li>c. Terbangunnya rasa kekeluargaan bagi guru hindu dan guru muslim</li> <li>d. Memberikan Rasa keadilan dalam mendapatkan hak-haknya</li> <li>e. Memberikan kebebasan dalam melaksanakan ritual ibadah</li> <li>f. Interaksi hubungan yang harmonis dalam lembaga pendidikan, rasa nyaman mengabdikan bagi guru hindu yang kemudian meningkatkan motivasi guru dalam mengajar dan mengabdikan di pesantren, dakwah uswah hasanah kiai</li> <li>g. Terbentuknya pusat dakwah yang plural dan humanis dalam pengembangan pendidikan Islam</li> </ul>

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang dialog antara hasil penelitian dengan teori atau kajian pustaka. Secara berturut-turut, deskripsi tersebut akan memberikan penjelasan tentang pola kepemimpinan kiai berbasis multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam, model kebijakan kiai dalam pengambilan keputusan berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam dan implikasi Kebijakan Kiai berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam di lembaga Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat disebagai berikut:

#### **A. Pola kepemimpinan kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali**

Pola kepemimpinan kiai berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam di lembaga pesantren Bali Bina Insani pemimpin memposisikan diri sebagai ayah, yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran dan memiliki gaya komunikasi terbuka pada siapa saja. Untuk hal-hal teknis seperti menjaga dan mengontrol lembaga dan para santri-santri pengasuh memesrahkan kepada orang kepercayaannya.

Dalam historitas perkembangan pendidikan Islam di Nusantara (Indonesia), pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua dalam sejarah pendidikan di nusantara dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya. Institusi pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki kekhasan tersendiri

dibanding dengan pendidikan lain. Dalam kajian sosiologis awal munculnya lembaga pendidikan pesantren merupakan hasil asimilasi dan akulturasi agama Islam dan Hindu sehingga membentuk lembaga model pendidikan seperti pondok pesantren saat ini. Kemampuan dan kelihaihan pemimpin (kiai) di pesantren dalam mengembangkan pendidikan dan institusi pesantren sampai saat ini ditunjukkan dengan eksistensi dan berkembangnya pondok pesantren di nusantara (Indonesia) dari tahun ke tahun semakin banyak bermunculan dengan berbagai macam model pendidikan yang ditawarkan. Tentunya, hal ini tidak lepas dari *skill* individu dan keahlian sosok kiai sehingga pesantren berkembang dan tumbuh sangat dipengaruhi ketokohan (sebut Kiai) yang mengasuhnya.

Secara universal element-element penting dalam pesantren terdiri dari: adanya masjid sebagai tempat pengajian dan pembelajaran, pondok bagi tempat tinggal santri, santri sebagai orang yang menuntut ilmu, Kiai merupakan sosok pengasuh atau pimpinan, dan kitab klasik (kitab kuning). Dalam *cultur* pesantren, pola interaksi hubungan kiai dan santri terbangun dengan suasana seperti antara bapak dan anak dalam kehidupan rumah tangga, dimana santri menganggap kiai sebagai figur central yang harus ditaati dan dipatuhi segala nasehat dan petuahnya. Bahkan ketaatan santri kepada kiai ini menjadi tradisi dan doktrin yang sudah terbiasan dalam kehidupan pesantren. Peran dan tanggung jawab kepemimpinan kiai di pesantren salah aspek penting dari beberapa vareabel lainnya yang juga

penting di pesantren. Oleh karena itu, perlu dijabarkan secara utuh aspek-aspek yang perlu dijelaskan dan telaah sebagai berikut:

Pertama, Aspek *education*. Pendidikan pesantren pada umumnya bertujuan untuk mencetak menjadi orang yang ahli ilmu agama, menjadi pendakwah dan ulama yang sangat memahami kajian secara mendalam ilmu agama. Namun, dalam perkembangan system pendidikan pesantren pada dewasa ini mengalami arah perubahan perkembangan pendidikan pesantren, dimana dalam pendidikan keagamaan tidak lagi hanya pada pendalaman kitab kuning saja, tapi beberapa pesantren sudah melangkah lebih jauh dalam pran dan tanggung jawab pesantren pada persoalan sosial kemasyarakatan seperti pesantren sebagai tempat dan agent dalam perubahan, pemberdayaan dan pendampingan pada masyarakat. Banyak lembaga pesantren yang berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Hal seperti ini adalah tujuan yang sangat ideal yang hendak dicapai oleh pesantren selain mengajarkan para santri kajian kitab kuning seperti ilmu fiqih, ilmu kalam atau tauhid, Tarikh (sejarah) Islam, ilmu akhlak, dan ilmu Nahwu, Sharrof serta ilmu Lughat. Namun pesantren juga memainkan peran penting dalam kehidupan nyata sebagai agent pemberdayaan dan pendampingan sosial keagamaan bagi masyarakat sekitar.

Kedua, Aspek budaya. Pesantren sebagai sebuah lembaga miniatur kehidupan sosial dari para santri yang hidup dan tinggal di pesantren. Sehingga dunia pesantren disematkan sebagai pendidikan dengan cultur yang unik (khas) yang dipraktekkan oleh para santri kehidupan sehari-hari, budaya



yang demikian ini belum tentu sama dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang ada di Nusantara (Indonesia). Aspek budaya yang dikembangkan di pesantren mencakup tradisi seperti *trust* santri tentang barokah, sikap tawadu' santri, rasa hormat yang tinggi pada kiai dan seluruh keluarga kiai, keikhlasan, riyadah wirid dan lain sebagainya. Aspek budaya ini banyak diterapkan dan menjadi kebiasaan santri dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, bahkan seringkali aspek-aspek ini mengalahkan aspek edukasi dan pemikiran rasional seperti kebanyakan dalam pendidikan secara umum diluar pesantren. Sebagai orang yang merupakan jebolan atau alumni pondok pesantren bahwa untuk sukses dalam proses mencari ilmu pesantren di pesantren harus melalui melakukan tradisi seperti tadi. Bagaimanapun kehebatan atau kepintaran yang dimiliki, tidak akan ada manfaatnya di masyarakat apabila tidak memperoleh barokah dan restu dari kiainya. Masalah budaya dalam kebiasaan sehari-hari santri ini membentuk sebuah tradisi kebergantungan dan rasa hormat yang tinggi kepada Kiai.

Ketiga, Aspek politik. Pesantren sebagaimana sebuah lembaga organisasi lainnya, juga memiliki sistem kebijakan atau politik sendiri. Dalam pandangan orang pedesaan kiai adalah sosok yang wajib dihormati dan disegani karena kedalaman ilmu dan terkenal sebagai orang yang punya karomah. Aspek politik ini tampak pada upaya pesantren dalam mempertahankan dan memperkuat diri untuk terus berkembang menghadapi perubahan arus zaman yang menuntut setiap organisasi untuk survive dan diminati oleh kebanyakan orang. Sebagai sebuah lembaga kecil, pesantren

menjelma menjadi sebuah lembaga yang menjadi kebutuhan masyarakat dalam segala hal seperti urusan politik. Banyak pesantren yang sering dikunjungi atau didatangi orang bermobil atau pejabat dan orang dari berbagai profesi datang kepesantren dari sekedar untuk minta nasehat pada kiai dalam urusan agama hingga urusan orang yang mau mencalonkan diri terkadang juga minta dukungann dan doa dari seorang kiai. peran ganda lembaga pesantren ini menjadi hal yang menarik bagi sebagian orang, karena banyaknya alumni suatu pesantren terkadang sebagian orang minta dukungan kiai dalam mendulang suara di pemilihan bupati, legislative dan pemilihan lainnya.

Keempat, Aspek ekonomi. Selain aspek institusi pendidikan, pondok pesantren juga mempunyai peran ekonomis dalam kehidupan masyarakat sekitar. Pondok pesantren (ponpes) memiliki peran yang luar biasa besar dalam pengembangan masyarakat sekitar pesantren baik sistem pendidikan ataupun dalam pembangunan sosio cultur. Sering kali terjadi dalam dunia pesantren hanya memfokuskan pada di bidang pendidikan dengan mengesampingkan masalah ekonomi sebagai salah satu factor penunjang keberlangsungan pondok pesantren. Dalam perjalanan sejarahnya, pesantren tidak hanya berkuat pada persoalan pengajian kitab saja. Pesantren bukan hanya sebatas perannya dalam memberikan pendidikan kepada santri. Namun, pesantrenn juga punya peran ekonomi dimana pada saat ini banyak telah dilakukan pesantren dengan segala pola adaptasinya pesantren ikut berpartisipasi aktif dalam kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat

disekitar pesantren. Salah peran dari adanya lembaga pesantren ini adalah sebagai pusat pengembangan ekonomi keummatan. Sebagaimana pesantren Bali Bina Insani mempunyai usaha ternak sapi perah yang dikelola oleh masyarakat sekitar pesantren yang beragama Hindu, peran demikian menjadi penting dilakukan dalam rangka memrikan dampak positif dalam hal ekonomi dengan eksistensi pesantren. Sumber daya pesantren adalah semua fasilitas dan kelebihan yang dimiliki pesantren sebagai modal pemberdayaan sosial yang bermanfaat untuk kemaslahatan umat yang dimungkin oleh para pengelola pesantren untuk melakukan gerakan pemberdayaan sosial dengan perannya sebagai lembaga pendidikan keagamaan dan bertanggung jawab untuk memberdayakan masyarakat sekitar pesantren dalam persoalan ekonomi.

Kelima, Kepemimpinan. Dalam struktural kepemimpinan organisasi setiap pesantren araha kebijakan dan keputusan ditentukan sendiri oleh pengurus yang menduduki jabatan struktural pesantren dengan model kebijakan yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi masing-masing. Secara klasik, mayoritas pesantren dalam kepemimpinannya banyak dikuasai penuh oleh Kiai sebagai pendiri atau memimpin pesantren. Dalam organisasi pesantren khalaf (*modern*) model kepemimpinan tidak lagi sepenuhnya berada di tangan seorang kiai, namun modelnya dalam pengabilan keputusan berdasarkan pada musyawarah (demokrasi kepemimpinan kiai). Seperti dalam penggantian kepemimpinan, biasanya anak Kiai sebagai penurus pucuk pimpinan pesantren menggantikan orang tuanya yang sudah meninggal.

Meskipun dalam system kepengurusan pesantren sudah ada yayasannya, namun dalam hal proses pergantian tampuk kepemimpinan pesantren tidak berdasarkan pada proses pemilihan transaksional dan terbuka untuk siapapun yang bisa mencalonkan diri sebagaimana dalam organisasi modern dimana proses pemilihan pemimpin dipilih secara terbuka berdasarkan suaranya terbanyak dalam organisasi, melainkan sistem pergantian keturunan. Berlangsung sistem pergantian pemimpin seperti ini kemudian oleh sebagian orang disebut dengan model pesantren layaknya kerajaan kecil. Hal demikian, membentuk budaya peralihan kekuasaan yang eksklusif dalam tradisi kepemimpinan pesantren, orang luar pesantren (bukan garis keturunan) tidak dapat menggantikan kepemimpinan atau tidak bisa memimpin pesantren. Hal ini lumrah sebagaimana dalam system kerjaan seperti pada masa lalu, karena Kiai dan keturunannya yang berhak untuk menjadi pemimpin di pesantren.

Seorang pemimpin atau pengasuh pesantren mempunyai peran penting dalam mewujudkan cita-cita perubahan dan perkembangan organisasi ke arah perubahan yang lebih baik. Keberhasilan dalam menggapai tujuan diselenggarakannya pendidikan di pesantren ini tidak bisa dilepaskan adanya pengaruh pimpinan (kiai) dalam mengembangkan dan menjalankan system kepemimpinannya. Oleh sebab itu, model kepemimpinan berimplikasi pada kemampuan memotivasi dan menumbuhkan semangat kerja profesional pada anggota pengurus pesantren, guru dan para ustad dengan membentuk suatu lingkungan dengan budaya kerja yang mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan kerja para anggota atau bawahan kiai, serta mempunyai *skill*

dalam memberikan efek positif kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar operasional organisasi.

Dalam manajemen unsur-unsur yang penting secara umum dalam organisasi harus dioptimalkan peran dan fungsinya, namun kenyataannya, aktivitas organisasi dan gaya kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai budaya dan norma serta adat istiadat lokal. Tradisi masyarakat Indonesia dalam berpikir dan bertindak ini berpijak pada penilaian status sosial yang berhadapan langsung dengan lawannya, apakah setara, atau lebih tinggi atau bahkan kebalikannya.

Dalam tradisi klasik masyarakat Indonesia meresapi pergaulan dalam kehidupan sosial dengan lebih cenderung berusaha mempertahankan kesepakatan dan perdamaian serta rasa saling menerima satu sama lain dalam semua interaksi sosial. Setiap orang dalam kehidupan sosial perlu menghindari sikap atau perbuatan yang dapat menimbulkan konflik perpecahan masyarakat dengan tradisi membentuk kerukunan hidup dan gotong royong. Rukun dalam konteks adalah rukun yang terwujud dalam relasi Islam Pesantren dengan komunitas Hindu.

Berbagai macam ciri kebudayaan dalam kehidupan masyarakat yang sangat berpengaruh dalam berorganisasi salah satunya adalah budaya bermusyawarah, memutuskan semua masalah atas dasar kesepakatan bersama anggota kelompok masyarakat. Dewasa ini, sebagian masyarakat sudah tidak berpegang pada prinsip hidup sebagaimana masyarakat Indonesia yang dulu seperti bermusyawarah, tenggang rasa, guyub dan sangat toleran kepada orang

lain, factor utama penyebab bergesernya tradisi disebabkan oleh masuknya budaya luar yang merubah dan merasuki tradisi bangsa Indonesia dengan pola hidup ala modern yaitu individualisme dan liberalisme yang berakibat pada menggejalanya sikap tidak mau tahu kehidupan orang lain dan sikap hidup sendiri, di mana hal ini berdampak terhadap mental dan sikap kehidupan masyarakat seperti perkotaan dan urban yang kemudian mencampur adukkan nilai tradisi lama dengan budaya modern yang terkadang bisa mnghilangkan budaya lama yang masih baik.

Secara universal, model kepemimpinan organisasi pesantren ini banyak digunakan oleh banyak orang dengan model otoriter, paternalistik, laissez faire dan demokrasi. Dalam kepemimpinan paternalistik seorang pemimpin perannya lebih cenderung pada sikap kebabakan. Tipe model ini, selaras dengan yang di jalankan oleh Kiai Ketut Jamal adalah tipe kepemimpinan paternalistik karena dirinya memposisikan dirinya sebagai ayah di pesantren. Ayah layaknya didalam keluarga mengayomi dan melindungi keluarganya.

Gaya pemimpin Paternalistik biasanya digunakan dalam lingkungan masyarakat yang mempunyai pikiran atau pandangan tradisional lebih menjunjung tinggi tradisi, norma serta adat istiadat sebagaimana orang Bali yang sangat teguh dalam memegang dan menjaga tradisi dan adat istiadat. Namun kepemimpinan Kiai ketut Jamal tidak sama dengan yang dikatakan oleh kartini bahwa tipe kepemimpinan ini cenderung penekanannya pada sosok pemimpin yang mau dan senaknya sendiri, bawahan tidak boleh

membantah dan cepat tersinggung.<sup>289</sup> Dalam kepemimpinan Kiai Ketut Jamal sebaliknya dia sebagai bapak yang terbuka dan mengayomi bawahannya.

Sosok Kiai ketut Jamal tidak pernah memperlakukan bawahannya sebagai anak kecil. Dia memainkan ritme sikap kebabakannya selaku orang tua dipesantren yang selalu memberi perhatian lebih yang dalam wujud sikap layaknya orang tua namun dalam hal memimpin tetap sebagai seorang pemimpin. Jadi Kiai ketut Jamal tidak lagi menggap anak dalam urusan manajerial di pesantren, justru memberikan ruang yang luas pada bawahannya untuk mengembangkan setiap kreatifitas yang ada.

Pemimpin seperti Kiai ketut Jamal banyak dipengaruhi oleh kondisi geografis yang ada. sebagaimana diketahui bersama bahwa Indonesia sebagai Negara agraris dimana sektor ekonomi seperti pertanian memiliki peran yang signifikan dalam perputaran ekonomi masyarakat nusantara. Kultur masyarakat yang menjadi kebiasaan akan sangat berpengaruh terhadap pola kehidupan sehari-hari seperti halnya tentang gaya kepemimpinan dan kecenderungannya. kepopuleran pemimpin dengan model paternalistik dilatarbelakangi atau dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti ikatan kesukuan dalam masyarakat Indonesia, pola kehidupan masyarakat yang komunal, adat istiadat menjadi pegangan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini juga tercermin sebagaimana kehidupan masyarakat Bali yang sangat kuat memegang prinsip tradisi, adat istiadat dan norma sosial. Kiai ketut Jama sebagai pemimpin dan pengasuh pesantren dalam kepemimpinannya di

---

<sup>289</sup>Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. hal: 81.

pesantren Bali Bina Insani ini juga tidak mengesampingkan budaya-budaya masyarakat Bali seperti halnya toleransi, saling menghormati dan menghargai ini tetap dipegang teguh sebagai perinsip dalam pemimpin pesantren. Harmonisasi hubungan pribadi kiai dan masyarakat sekitar pesantren Bali Bina Insani ini yang notabene beragama Hindu, hubungan yang terbangun sangat intim.

Model kepemimpinan paternalistik merupakan model kepemimpinan yang cocok diberlakukan dalam budaya Timur yang mengedapankan rasa persaudaran, kekeluargaan dan rasa saling menghormati. Sedangkan model kepemimpinan di Barat kemungkinan beranggapan orang lebih cenderung individual dan menggunakan argumen rasional, kepemimpinan paternalistik sangat cocok di gunakan dalam budaya kolektivitas masyarakat yang menghargai dan adat Istiadat lebih-lebih bila berhadapan dengan tradisi Islam, tradisi hindu dan tradisi lokal.

Kepemimpinan paternalistik Kiai Ketut Jamal dengan menggunakan model kepemimpinan di pesantren Bali Bina Insani dalam prakteknya sebagaimana seorang bapak yang mengayomi, menyayangi bawahannya sebagaimana hubungan orang tua dan anak, numun, kiai Ketut Jamal sangat demokratis terhadap bawahan yang ingin memberikan idea atau gagasan dalam pengembangan pendidikan pesantren. Beberapa hasil kajian yang menyebutkan bahwa model pemimpin dengan gaya paternalistik banyak diterapkan dalam tradisi masyarakat dengan kolektif kolegial dan ikatan



sosial masyarakat yang kental dengan tradisi dan adat istiadat dapat diterapkan.

Kepemimpinan paternalistik Kiai ketut Jamal di pesantren Bali Bina Insani ini menggabungkan beberapa karakter sebagai sosok pemimpin ideal seperti kedisiplinan dan otoritas kepada bawahan dengan sikap kebabakan. Dengan demikian, pemimpin yang sempurna dan ideal merupakan sosok peribadi yang menampilkan diri seperti layaknya "bapak sebagai orang tua" pada anaknya (atasan kepada bawahan), dengan menggabungkan otoritas wewenang dengan kepentingan yang seimbang agar tidak menimbulkan sikap otoritatif dalam kepemimpinannya.

Kombinasi model tersebut, tidak efektif diterapkan di masyarakat yang individual yang lebih banyak didominasi oleh undang-undang yang ada hanya kepentingan materi oriented saja sebagaimana kepemimpinan dikota-kota maju dengan kualifikasi pendidikan yang cukup tinggi. Kepemimpinan paternalistik berorientasi pada kinerja bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, pola interkasi terbangun baik di dalam ataupun di luar tempat kerja, hal seperti ini dipercaya dapat memompa semangat kerja bawahan, dan perhatian bawahan akan prestasi dan kinerja untuk mendapatkan pengakuan dari pemimpin. Bapak yang dipahami oleh Kiai ketut Jamal bukan bapak dikantor-kantor pemerintah dan kantor perusahaan, mengingat Kiai ketut Jamal sosok berokrasi, namun beliau tidak memposisikan diri sebagai berokrat saat mengendalikan pesantrennya. dia justru menjadi bapak layaknya

didalam keluarga.jadi jelas kiai ketut Jamal menghargai setiap potensi dan perbedaan-perbedaan yang melekat pada bawahannya.

Kepemimpinan peternalistik Juga disinggung oleh Veithzal Rifai dan Sylviana Murni dengan memetakan Kepemimpinan peternalistik yang terlalu negatif<sup>290</sup> jauh dari kepemimpinan Kiai ketut Jamal dengan kepemimpinan paternalistik yang menjunjung tinggi adat ketimuran. Selanjutnya pola kepemimpinan multikultural kiai Ketut Jamal dalam mengembangkan lembaga yang diasuhnya dengan menggunakan pola kepemimpinan demokratis dan strategi dakwah uswah hasanah pengasuh yang bermuara pada kiai menjadi pemimpin yang kharismatik dihormati dan disegani bawahannya.

Konsep kepemimpinan Kiai dalam budaya pesantren sangat erat sekali berhubungan dengan otoritas wewenang dan pengaruh kiai itu sendiri. Dengan adanya kekuasaan dan pengaruh kharismatiknya kiai sebagai pemimpin dipesantren akan dengan mudah mempengaruhi santri, pengurus yayasan dan para guru dilembaganya untuk melakukan kerjasama yang baik menjalankan keputusan yang diambil secara bersama-sama. Oleh karena itu, dalam prakteknya, kepemimpinan sebagaimana dalam teori manajemen ini sangat berhubungan dengan gaya bagaimana mempengaruhi, menggerakkan dan memerintah, baik secara individu maupun berkelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (kiai). Kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang menggambarkan dinamika bagaimana sosok individu dalam beraktifitas

---

<sup>290</sup> Lihat pendapat Veithzal Rifai dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktek*.hal: 52.

berdasarkan asas, peran dan fungsi kepemimpinan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, semuanya tergantung pada situasi, budaya kerja, tradisi masyarakat yang dipimpin dengan tujuan untuk keberhasilan mengembangkan pendidikan dan pesantren seperti pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan warisan budaya masyarakat nusantara yang berkembang sudah berabad-abad lamanya dengan tujuan mengajarkan ajaran agama Islam dengan menitikberatkan pada moralitas keagamaan sebagaimana sikap santri di pesantren. Sebagai lembaga yang dekat dengan masyarakat, atau bahkan berada ditengah-tengah masyarakat, pesantren juga berperan sebagai lembaga pendidikan dan pengembangan serta pemberdayaan masyarakat, perubahan sosial, pembebasan dari marginalisasi kekuasaan yang tidak berpihak. Kepemimpinan dan kekuasaan pengasuh pesantren atas terbentuknya perilaku organisasi yang sudah ada disebabkan adanya pengaruh kiai yang kemudian merubah sebagian anggota atau bawahan menjadi mengikuti karakter, sikap dan perilaku kiai yang biasanya di pesantren menjadi uswah hasanah.

Norma-norma yang ada di masyarakat ini menjadi kebiasaan perilaku yang di gunakan kelompok berinteraksi dan membentuk simbol-simbol serta ritual yang menjadi kebiasaan dan rutinitas. Dalam manajemen budaya perilaku organisasi pesantren dalam pengembangan institusi pesantren merupakan model kepemimpinan kiai dengan mengatur pesantren

menekankan pada pendekatan cultural sebagaimana diperaktekkan di beberapa pesantren seperti di Jawa.

Ada beberapa unsur penting di dalam pondok pesantren menandai eksistensinya yang sangat berpengaruh terhadap ada atau tidaknya sebuah pesantren, hal tersebut yaitu: hubungan akrab antar kiai dan santri, tradisi *sami'na wa atha'na* terhadap Kiai, kesedarhanaan, sikap mandiri, budaya saling tolong menolong serta serta ikatan persaudaran dan pola hidup dengan gaya sufistik santri dengan tujuan religiusitas yang tinggi.

Berdasarkan hal di atas, tradisi *local wisdom* merupakan basis dari pendidikan pesantren dalam pola hidup sehari-hari santri yang telah membentuk budaya tersendiri berbeda dengan pendidikan lainnya di Indonesia. Tatanan dalam tradisi organisasi pesantren ini berakar pada nilai-nilai kebudayaan , yang sudah ada dalam kehidupan masyarakat nusantara. Hal ini bisa dijadikan dasar pengembangan manajemen budaya pesantren yang berbasis pada tradisi local masyarakat itu sendiri. Seperti ikatan guru dan murid seperti ikatan ayah dan anak. Hubungan ini mendorong keterlibatan secara emosional kiai dan santri dalam tradisi pesantren seperti ikatan batin yang kemudian terbangung rasa loyalitas dan pengabdian tinggi seorang santri pada sanggu yang telah mengajarkan ilmu agama. Dalam pendidikan lain, ikatan emosial seperti ini sulit terbangun antara guru dan murid, lebih jauh lagi dalam tradisi pesantren kiai selalu *itiqomah* berdoa setiap saat agar para santrinya diberikan ilmu yang bermanfaat dan barokah. Dalam pendidikan model barat sebagaimana dalam teori Bloom hanya mengarah pada tiga aspek saja yaitu

kognitif, afektif, dan psikomotorik. Pola hubungan yang terbangun ini sangat mendukung keberhasilan dan kesuksesan kiai dalam membangun dan mengembangkan pesantren dengan dukungan penuh alumninya. Seorang Kiai sebagai public figure dalam tingkah laku dan perkataannya selalu diikuti dan menjadi panutan masyarakat, seseorang Kiai sebagai sosok pemimpin dan guru bagi para santri diuntut mampu mengakomodasi keberagaman budaya santri dari berbagai latar belakang santri sehingga menjadi satu kebudayaan dengan pola hidup seperti kesederhanaan, belajar hidup mandiri dan hidup solidaritas.

Kesuksesan kiai Ketut Jamal dalam memimpin dan mengasuh pesantren, salah satunya kiai memadukan nilai budaya, manajemen organisasi dan ketekunan. Kiai sebagai pengasuh sekaligus pimpinan pesantren bertanggung jawab atas berkembang atau tidaknya pesantren. Peran kiai salah satunya di pesantren yaitu dalam pengambilan kebijakan dan controlling kebijakan. Terkadang di dalam sebuah pesantren kiai sebagai pimpinan tertinggi memiliki otoritas penuh terhadap apa saja yang akan dilakukan atau sudah dilakukan oleh pesantren. Selain itu, kiai dipandang sebagai tokoh utama yang harus dipatuhi perintahnya. Mayoritas masyarakat sekitar pesantren memosisikan kiai orang yang mengerti segala hal, mulai dari urusan keluarga, urusan mencari ekonomi dan tak jarang orang yang sakit datang kepesantren untuk meminta doa dari kiai. Dalam konteks pesantren seperti pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali yang masih eksis sampai saat ini ditengah-tengah masyarakat delatar belakang agama Hindu, ternyata

pesantren ini mendapat dukungan penuh dari masyarakat, karena kiprah kiai Ketut Jamal dalam memngembangkan pesentren dengan model membangun hubungan sosial lintas agama, yakni Islam dan Hindu dengan bangun budaya toleransi, saling manghargai dan saling menghormati.

Pada Paparan bab sebelumnya dari berbagai informan dan pengamatan peneliti selama di Pesantren Bali Bina Insani mengenai kriteria pemimpin kharismatik, bahwa Kiai Ketut Jamal dalam kepemimpinannya di pesantren bawahannya merasa sungkan, karena kiai ketut Jamal dalam tutur katanya sopan santun, tidak kasar kalo berbicara dalam memberika arahan ketika ada bawahan yang salah, kiai jamal tidak membedakan dalam memberikan penghargaan kepada guru yang mengajar dilembaga pendidikannya. Ada sekitar 18 guru yang mengajar di MTs dan MA Bali Bina Insani ini berlatar belakang agama Hindu, namun kiai Ketut Jamal memberikan hak yang sama bagi guru yang berprestasii, bahkan lebih jauh sebagian dari guru yang beragama Hindu ini ada yang ounya jabatan structural di MTs dan MA Bali Bina Insani. Hal inilah yang membuat bawahan, para guru di Pesantren Bali Bina Insani ini sungkan dengan sikap tawaddu', sederhana dan toleran kepada siapaun. Hal ini sesuai dengan ungkapan Weber bahwa pemimpin yang dianggap kharismatik jika memiliki keperibadian yang unik dan mempunyai kualitas individu yang luar biasa yang tidak dimiliki oleh semua orang.

Kiai Ketut Jamal adalah seorang pemimpin yang sangat kharismatik hal ini dapat ditunjukkan dan dilihat dari dukungan masyarakat

sekitar yang beragama Hindu tidak pernah merasa terganggu dengan adanya pesantren dilingkungannya. Dari pengamatan peneliti selama berada di Pesantren Bali Bina Insani dalam acara istighosah yang diadakan seminggu sekali setiap hari Kamis malam Jumat di Masjid depan rumahnya ini diikuti ratusan jamaah, bahkan setiap malam selama bulan Ramadhan pada waktu pelaksanaan sholat taraweh polisi berjaga-jaga di pintu gerbang pesantren dengan tujuan untuk mengamankan pesantren dikhawatirkan ada orang yang berbuat tidak diinginkan. Menurut Gery Yukl hal yang unik dalam kepemimpinan kharismatik yaitu individu sebagai sosok pemimpin dimana dalam kepemimpinannya memiliki kebutuhan yang besar akan kekuasaan yang besar, kepercayaan diri yang tinggi dan punya prinsip mandiri dan idealisme diri yang kuat, memiliki visi yang menarik, berani mengambil resiko dan membuat pengorbanan diri demi mencapai visi organisasi, dan memiliki keberibadin yang konsisten terhadap visi diri dan visi organisasi.

Kepemimpinan Kiai Ketut Jamal di pesantren Bali Bina Insani dalam menggunakan model kepemimpinan paternalistik karena dalam perilakunya sehari-hari Kiai terhadap bawahan dan karyawannya dengan sikap yang penuh kesopanan, toleran dan menghormati bawahan, sehingga kemudian ini berdampak pada munculnya kharisma dalam diri Kiai sehingga kepemimpinannya di segani dan dihormati bawahannya karena Kiai Ketut Jamal adalah bapak yang bijaksana.

Pemimpin dalam menjalankan tugas dan perannya di dalam organisasi harus memiliki rasa solidaritas dan rasa empati kepada bawahan.

Seorang pemimpin dan bawahan akan saling mengetahui kebutuhannya manakala dalam sebuah organisasi terbangun sikap inklusifitas dan rasa kekeluargaan dalam menjalankan kebijakan di organisasi. Dalam garis koordinasi dan garis instruksi pemimpin tetap harus bisa membangun iklim organisasi yang baik, pemimpin juga perlu membangun trust kepada bawahannya, kepercayaan akan sangat berharga sebagai motivator bagi bawahan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, seorang bawahan dalam bekerja akan lebih baik dan jika disepelekan kemampuannya bawahan tidak termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin harus pandai dalam berkomunikasi, jika ada bawahan dalam pekerjaannya menghasilkan prestasi bagi organisasi, maka pemimpin harus bisa mengatakan” ini adalah hasil kerja keras bersama”. Tanpa adanya komunikasi yang baik dengan bawahan dalam segala hal ini akan sangat mempersulit membangun harmonisasi atasan dengan bawahan, rasa tidak percaya dan tidak ada motivasi dari bawahan akan berimplikasi pada terhentinya atau mandeknya pekerjaan dalam organisasi.

Pemimpin sebagai atasan dalam organisasi idealnya dalam aktifitasnya di organisasi bukan model tipe dengan hanya bisa menunjuk atau memerintah sana-sini, tapi bagaimana seorang pemimpin benar-benar pemimpin dapat mengarahkan, membimbing dan menjadi atasan yang mengayomi. Tidak hanya bisa memotivasi saja, tapi juga dengan memberikan contoh nyata yang akan menjadi sumber motivasi kepada bawahan dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam agama gaya kepemimpinan dengan model



ini sering disebutkan dengan istilah uswah hasanah (*suri tauladan*) yang selalu memberikan contoh dan menjadi panutan bagi bawahannya. Bila tidak seperti itu, maka ancaman yang paling berbahaya dalam kepemimpinan yaitu pemimpin hanya bisa berbicara tapi tidak bisa menunjukkan kerja konkrit (tong kosong nyaring bunyinya). Sikap komitmen bersama yang dibuat dalam organisasi yang disepakati harus di follow-up secara nyata dilapangan. Dengan kata lain pemimpin sedikit berbicara banyak *actionnya*. Untuk bisa sampai pada tarap ini, kepemimpinan yang ideal perlu memberikan kerja nyata yang bisa diikuti dan dicontoh oleh semua bawahannya. Kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi/perusahaan merupakan contoh model atau perilaku pemimpin yang akan ditiru oleh anak buahnya.

Kebanyakan dalam kepemimpinan, ada beberapa bawahan yang merasa kecewa dengan pekerjaan yang sudah dilakukan, sehingga kekecewaan bawahannya disebabkan karena akibat dari kurang menghargainya pemimpin terhadap kinerja bawahan. Seolah-olah keberhasilan yang dicapai oleh bawahan atau staf itu tidak ada kaitannya dengan lembaga yang dipimpinnya, namun dalam sebuah organisasi pemimpin tidak akan disebut pemimpin jika tidak ada bawahan yang mau dipimpin. Kadang yang demikian ini disebabkan tidak adanya penghargaan dari pimpinan. Pemimpin harus bisa mengerti situasi dan kondisi personal bawahannya, penghargaan tidak harus berupa barang, namun bisa saja berupa ucapan yang akan memberikan rasa semangat bawahan dalam bekerja. Oleh karena itu, pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus bisa

mengerti dan memahami karakter bawahannya dan selalu memberikan penghargaan (*reward*) kepada bawahan yang berprestasi dan menunjukkan kinerja bagus sesuai dengan pekerjaan yang sudah dicapai oleh bawahannya.

Pemimpin harus bisa menghargai kinerja bawahannya dengan memberikan penghargaan dengan verbal atau non verbal kepada bawahan, perlu juga memberikan sesuatu yang berarti sebagai bentuk dari perayaan yang sudah dicapai bawahannya. Merayakan keberhasilan anak buah tidak harus dengan perayaan pesta besar-besaran, tetapi mengumumkan keberhasilan dan prestasi kerja bisa dilakukan dengan cara sekreatif mungkin yang imbasnya mungkin lebih berjangka panjang dan member kesan berbeda dalam suasana hubungan kekeluargaan dalam organisasi.

Pada saat berlangsungnya proses kepemimpinan, seorang pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari tentu akan mengaplikasikan gaya atau model kepemimpinan yang bervariasi sesuai dengan kondisi dan kepentingan tujuan yang diinginkan. Jika seorang pemimpin dapat bisa menciptakan pengaruh yang positif dalam kepemimpinannya serta mendorong bawahannya untuk memkasimalkan kemampuan yang dimiliki, disesuaikan dengan situasi dan kondisi agar bawahan atau staf agar bisa menunjukkan kinerja dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan organisasi, ini merupakan bentuk kepemimpinan yang efektif.

Sebagaimana yang di jelaskan oleh Hersey dan Blanchard, tentang beberapa gaya kepemimpinan yang efektif yang perlu dilakukan oleh seorang atasan dalam organisasi, perusahaan atau lembaga lainnya sebagai berikut:

*Pertama*, gaya instruktif, yaitu memberikan instruksi dan perintah pada bawahan yang masih baru atau baru bekerja dengan selalu memberikan pengarahan dan bimbingan. *Kedua*, gaya konsultatif, gaya ini sering dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahan yang memiliki kemampuan (skill) tinggi namun kemauan kerja yang rendah. *Ketiga*, Gaya partisipatif, gaya seperti ini biasa oleh seorang pemimpin digunakan pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja yang tinggi. *Keempat*, Gaya delegatif, model kepemimpinan yang diarahkan pada bawahan yang memiliki kemampuan (skill) tinggi dan kemauan (*ghiroh*) juga tinggi.

Dalam pengamatan dan pengetahuan peneliti menelusuri beberapa literatur tentang kepemimpinan, beberapa ahli atau pakar manajemen seorang pemimpin akan melakukan kepemimpinan dengan berbagai gaya kepemimpinan seperti gaya otokratis, gaya militeristis, gaya paternalistis, gaya kharismatis, gaya *laissez faire*, dan gaya demokratis. Dari beberapa hasil studi bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi dan menggerakkan orang atau bawahan menuju peningkatan kerja dan semangat yang tinggi dalam merealisasikan rencana organisasi yang telah ditentukan bersama-sama, ini merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Alasannya yaitu, bahwa gaya kepemimpinan demokratis ini memberikan kesempatan kepada bawahan dalam memberikan ide serta gagasannya, karena pemimpin mau menerima saran-saran dari bawahan, kritikan selalu diminta dan tunggu dari bawahan demi berhasilnya pekerjaan

bersama. Kebebasan memberikan saran dan pendapat bagi anak buahnya serta adanya trust yang sudah terbangun ini berimplikasi pada percaya diri bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab.

Pemimpin demokratis dalam setiap keputusan atau kebijakan yang dibuat selalu menekankan pada kinerja bawahannya untuk menunjukkan kinerja yang baik dan memuaskan pemimpin dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha menjaga hubungan antara dirinya dan bawahan dalam hubungan kekeluargaan, rasa persatuan dalam bekerja sama, membangun semangat dan gairah kerja bawahannya. Secara garis besar gaya kepemimpinan yang demokratis antara lain: (a) berondangan bahwa semua manusia adalah makhluk yang harus di hargai, dimuliakan dan saling menghormati. (b) memadukan antara kepentingan organisasi/perusahaan, kepentingan peribadinya dan juga kepentingan pribadi bawahannya. (c) senantiasa berlapang dada jika ada saran, masukan bahkan krtikan dari bawahannya untuk kepentingan organisasinya. (d) mengutamakan kepentingan kinerja bersama (*team work*) untuk mencapai hasil kerja yang baik dan maksimal. (e) mempunyai semangat tinggi dalam meningkatkan kapasitas diri sebagai seorang pemimpin.

Jika dilihat pada bab sebelumnya, peneliti telah menyajikan tentang kepemimpinan Kiai Ketut Jamal dalam mengembangkan pesantren Bali Bina Insani dengan pola hubungan antara bawahan dan atasan, kiai memandang

bawahannya baik santri maupun guru layaknya seperti ikatan dalam sebuah keluarga, sebagai teman dalam bekerja, kiai Ketut Jamal juga memberikan kepercayaan yang besar kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga suasana hubungan garis koordinasi dan instruksi dalam struktur yayasan tetap terbangun dalam suasana keluargaan dan penuh rasa saling menghargai serta menghormati.

Gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang selalu menghargai skill yang dimiliki bawahan dan peduli dengan situasi dan kondisi bawahan di organisasi. Pemimpin dengan gaya ini memberikan ruang penuh partisipasi aktif bawahan dalam pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan di organisasi. Hal lain, pemimpin secara instruktif memberikan pengarahan dan bimbingan tentang *job description* kepada bawahannya dengan memposisikan diri sebagai fasilitator kerja. Lebih dari itu, seorang pemimpin model ini lebih menekankan pada jabatan dan power pribadinya dalam memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya agar dapat berkembang secara maksimal dan penuh rasa tanggung jawab.

Pola kepemimpinan demokratis kiai Ketut Jamal di pesantren Bali Bina Insani yang dilakukan dengan membangun hubungan koordinasi yang kuat diantara lini bidang masing-masing seperti pengurus yayasan, guru dan staf yayasan sehingga kekuatan utama bukan hanya opada sosok kiai sendiri sebagai pemimpin yayasan melainkan partisipasi aktif bersama semua pengurus dan elemen sumber daya yang ada di pesantren bali Bina Insani. Rasa tanggung jawab yang tinggi internal semua anggota organisasi menjadi

salah satu unsur utama dalam model pemimpin demokratis sehingga program yang direncanakan oleh pesantren dan lembaga berjalan secara baik dan sesuai dengan *planning*. Selain itu, kiai sebagai pimpinan tertinggi melibatkan penuh anggota (anak buah) dalam pengambilan keputusan, kiai sebagai pengasuh dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini menghargai penuh keahlian (*skill*) para spesialis di bidangnya masing-masing yang ada di struktur yayasan maupun di struktur pengurus lembaga pendidikan di pesantren Bali Binan Insani. Hal yang lain, kiai juga mampu memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada seperti *capacity building*, motivasi kerja dan semangat mengembangkan lembaga oleh bawahannya dan mengadaptasikan lingkungan kerja bawahan secara cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di lembaga pesantren Bali Bina Insani.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kiai Ketut Jamal, bahwa gaya kepemimpinan demokratis ini diterapkan dalam rangka memberikan kebebasan guru atau pengurus yayasan pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali berinisiatif dan melakukan lompatan-lompatan inovatif dalam melakukan terobosan baru untuk mengembangkan pendidikan yang ada di pesantren. Dengan demikian, bermanfaat pada muncul ide dan gagasan yang brilian dari bawahan yang bermanfaat untuk pengembangan pesantren. Kiai Ketut memberikan kepercayaan penuh pada para guru, pengurus yayasan dan ustad di pesantren bali Bina Insani untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan posisinya masing-masing. Langkah demikian ini diambil oleh kiai Ketut Jamal dengan memandang kemampuan para

bawahannya (guru, pengurus yayasan, dan ustad) dengan tingkat kematangan dalam psikis dan oprasional kerja bawahan untuk melaksanakan kerja sesuai dengn perannya masing-masing.

Selanjutnya kepemimpinan Kiai ketut Jamal wewenang didelegasikan kepada orang-orang kepercayaan atau orang terdekat yang dijasdikan kiai sebagai teman curhat dan berdiskusi tentang pengembangan pendidikan pesantren di Bali Bina Insani. Kepemimpinan delegatif ini dicirikan dengan sikap pimpinan hanya sedikit melakukan proses bimbingan dan arahan kepada bawahan, dan juga sedikit dalam melakukan motivasi, dalam mendelagasikan wewenang pada bawahan dalam melaksanakan tugas. Model kepemimpinan ini tanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kebijakan diserahkan kepada bawahan. Gaya pemimpin ini sedikit sekali pemimpin memberikan *support* dan motivasi pada delegasitor atau orang yang diberikan pelimpahan wewenang, karena pimpinan sudah mendialogkan masalah secara kolektif dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai masalah-masalah yang didiskusikan, pemilihan arternatif kebijakan dalam penyelesaian masalah yang mengarah pada perumusan-perumusan keputusan yang didelegasikan secara penuh pada bawahan atau staf. Dampak dari delegasi otoritas dalam perumusan kebijakan. Jika ada bawahan yang memiliki profil rendah sekali, maka pemimpin memberikan pengarahan atau dukungan. Namun jika bawahan memiliki tingkat kematangan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan keputusan, maka pimpinan sedikit sekali dalam melakukan pengarahan dan isntruksi. Sekalipun pemimpin mampu

mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi, tanggung jawab untuk melaksanakan *planning* organisasi tetap diberikan otoritas penuh kepada anggota yang sudah memiliki pengalaman kerja, tetapi *controlling* dan *monitoring* terhadap kinerja bawahan sangat diperlukan sebagai bahan evaluasi perbaikan kinerja bawahan.<sup>291</sup>

Dalam Kepemimpinan delegatif ini sebagaimana yang dilakukan oleh kiai Ketut Jamal di pesantren bali Bina Insani Tabanan Bali jarang memberikan arahan, memberikan motivasi dan *support* langsung, sehingga pelimpahan wewenang keputusan sepenuhnya dilaksanakan oleh bawahan, dan bawahan dapat menyelesaikan tugas, fungsi dan perannya dengan baik dan sempurna tanpa ada kesalahan. Kepemimpinan delegatif ini sangat pas diberlakukan pada staf yang dimiliki oleh organisasi dengan tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang tinggi. Sehingga pimpinan tidak perlu banyak melakukan arahan, memberikan motivasi dan proses bimbingan, bahkan pemimpin pada kondisi seperti ini hanya sebatas memberikan dukungan saja.

Kepemimpinan delegatif Kiai ketut Jamal di pesantren Bali Bina Insani merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang diberlakukan kepada bawahannya yang memiliki skill, integritas dan loyalitas penuh pada organisasi sehingga dalam menjalankan keputusan yang sudah disepakati bersama, dalam pelaksanaan kegiatan atau program tidak dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan karena adanya berbagai halangan. Kepemimpinan

---

<sup>291291</sup>Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah....*290.



delegatif, ini memposisikan pemimpin dalam aktifitasnya di organisasi tidak banyak memberikan arahan dan bimbingan pada bawahan.<sup>292</sup>

Walaupun masalah dalam sebuah organisasi selalu bisa diamati dan diidentifikasi, namun dalam tataran praksis di lapangan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab memungkinkan sepenuhnya dilimpahkan kepada bawahan yang tergolong dalam kategori matang secara ide, psikis dan spiritual. Bawahan seperti guru, pengurus yayasan dan para ustad di pesantren Bali Bina Insani diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana program pesantren dan lembaga pendidikan, membuat standar prosedur dan petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan. Langkah yang diambil oleh kiai Ketut Jamal, karena semua sumber daya di pesantren sudah menunjukkan tingkat kematangan kerja yang baik yang sudah diobservasi dengan waktu cukup lama di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan perilaku pemimpin yang kurang memberi pengarahan dan dukungan, dan delegasi wewenang serta tanggung jawab penuh ada pada bawahan, karena pemimpin model ini sudah percaya dengan kemampuan dan kapasitas kinerja bawahan. Gaya pemimpin yang sangat minim pengarahan dalam proses pembuatan keputusan dan kebijakan dilimpahkan penuh pada bawahannya. Pelimpahan dilakukan oleh pimpinan karena asumsi tingkat kematangan bawahan dapat dipandang bisa, mau, atau mempunyai kemampuan untuk memikul tugasnya yang harus

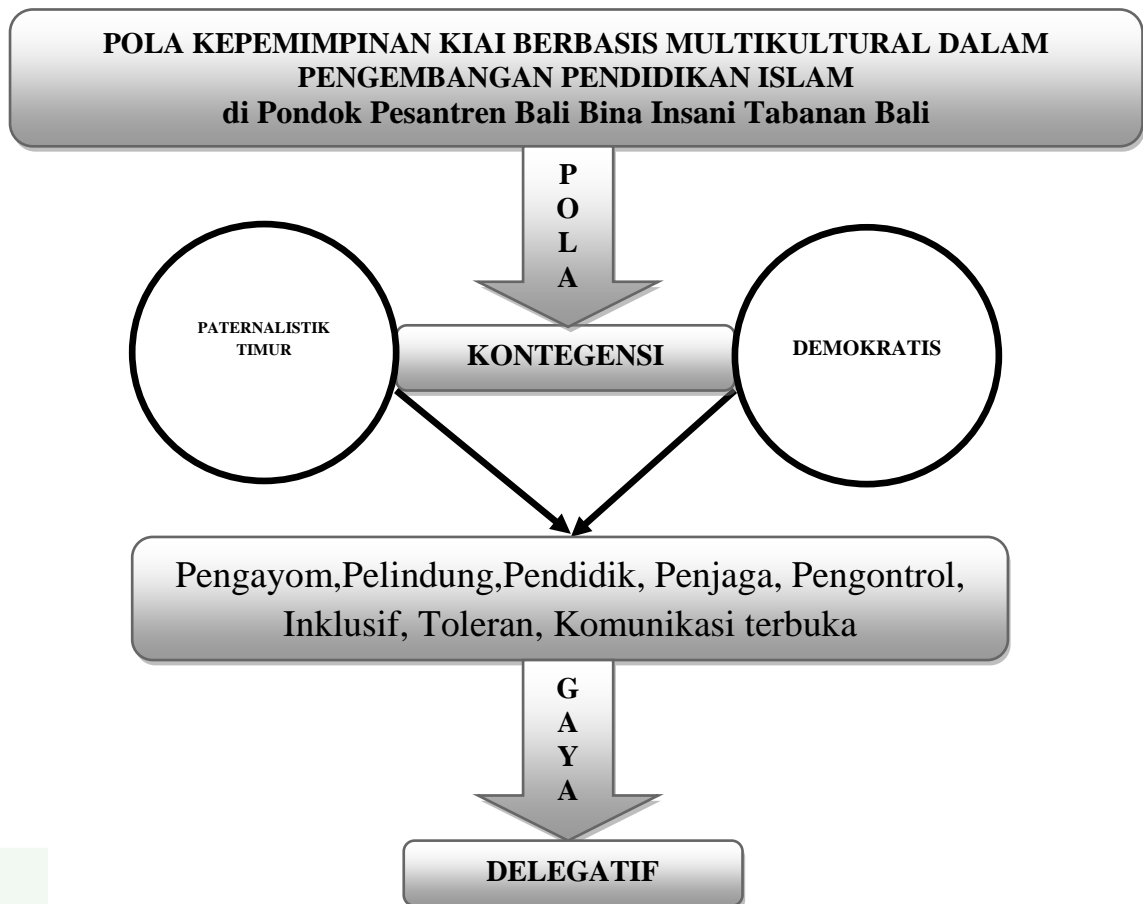
---

<sup>292</sup>Kenneth Blanchard, et.al., “*Leadership and the One Minute Manager*”. Hal: 30.

dilakukan. Kiai Ketut Jamal hidup ditengah agama dan adat Istiadat orang Hindu Bali yang cukup plural dan toleran. Kiai Ketut Jamal dalam memimpin pesantren Bali Bina Insani, berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan para ustad, bahwa kiai jarang sekali memberikan pengarahan dan motivasi kepada para bawahannya, dikarenakan kiai Ketut Jamal sudah mengetahui kemampuan para guru, pengurus yayasan dan para ustad dalam melaksanakan kegiatan atau program pesantren. Kiai hanya melakukan evaluasi dan monitoring melalui orang yang dipercayainya untuk mengecek langsung ke lapangan,. Kepercayaan ini kemudian berimplikasi pada semangat tinggi para guru dan pengurus yayasan Bali Bina Insani untuk berkeja dengan serius dan penuh semangat sebagai bentuk pengabdian pada lembaga pesantren.

Jadi Pola kepemimpinan yang diperaktekkan oleh Kiai ketut jamal adalah pola kepemimpinan kontegensi yaitu memadukan kepemimpinan paternalistik timur dan demokratis dengan gaya delegatif yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran, gaya komunikasi terbuka, penjaga dan pengontrol. Untuk memperjelas pola kepemimpinan kiai Ketut Jamal dalam kepemimoinannya di pesantren Bali Bina Insani sebagaimana table di bawah ini:

**Gambar 5.1 Pola Kepemimpinan Kiai Multikultural**



Berasarkan hasil pembahasan analisis temuan penelitian temuan yang diselaraskan dengan fokus masalah penelitian, maka peneliti secara induktif kenseptual maka dirumuskan proposisi tentang Pola kepemimpinan kiai multikultuardalam pengembangan pendidikan Islam adalah sebagai berikut :

**Proposisi 1** : Pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali akan berkembang dengan baik bilamana kepemimpinan Kiai menggunakan pola

kepemimpinan kontegensi berbasis multicultural.

**Proposisi 2** : Pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Baliakan berkembang dengan baik bilamana kepemimpinan Kiai menggunakan Gaya kepemimpinan delegatif berbasis multicultural.

**Proposisi 3** : Pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Baliakan berkembang dengan baik bilamana kepemimpinan Kiai sebagai pengayom, pelindung, pendidik, penjaga, pengontrol dan memiliki sikap inklusif, toleran serta memiliki komunikasi terbuka.

## **B. Model Kebijakan Kiai Multikultural dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali**

Model kebijakan kiai berbasis multicultural dalam pengembangan pendidikan Islam adalah pijakan kebijakan yang diambil berlandaskan misi dakwah dan menjaga identitas warga lokal, kebijakan terfokus pada kelembagaan dengan model *Bottom-up*, kurikulum dan profesionalitas guru dengan model *top Down*. Kebijakan-kebijakan itu terjabarkan pada kebijakan perekrutan guru tanpa melihat latar belakang agama, budaya dan adat istiadat, kebijakan berpakaian *multicultural*, kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan, kebijakan mengormati, kebijakan penghargaan kepada guru, penempatan jabatan sumber daya manusia, dan kebijakan libur sekolah

bagi guru Hindu dalam setiap perayaan yang bertepatan dengan hari aktif sekolah.

Setiap lembaga pendidikan pesantren memiliki struktur organisasi personalia dengan tingkat keragaman antara satu pesantren dengan pesantren yang lainnya berbeda sesuai dengan kondisi pesantren, hal ini disesuaikan dengan kebutuhan setiap lembaga. Setiap penjelasan dari hasil penelitian ini tentang tentang sumber daya manusia pesantren diatas menunjukkan bahwa Kiai sebagai pengasuh dan pemimpin spiritual dan pemain utama yang punya peran ganda di pondok pesantren, mulai dari kedudukan, wewenang dan otoritas yang tak tergantikan dalam kepemimpinannya. Hubungan antar santri, guru, ustad dan para pengurus yayasan ini berlandaskan pada kekeluargaan dan rasa hormat yang tinggi (*ta'dim*). Oleh karena itu, walaupun di pesantren terdapat struktur organisasi yang menggambarkan arah instruksi dan garis koordinasi struktur yayasan seperti fungsi dan tugas masing-masing bidang, namun sikap kepatuhan dari semua elemen terhadap pengasuh sangat tinggi, dalam hal ini Kiai sangat luar biasa. Dalam kehidupan dunia pesantren, khususnya para santri menghargai, menghormati dan mematuhi apa yang diucapkan dan dilakukan Kiai adalah kewajiban moral yang harus diikuti secara menyeluruh.

Inisiatif kinerja bawahan kebanyakan datang dan timbul dari inspirasi ketua masing-masing bidang yang ada di struktur pengurus yayasan Bali Bina Insani, kemudia dilaporkan secara langsung kepada Kiai untuk mendapat restu terhadap kegiatan atau program yang sudah direncanakan.

Pada dasarnya dalam pelaksanaan program kegiatan di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali ini bidang yang diamanahi tanggung jawab bebas berinisiatif, merumuskan dan mengambil keputusan yang terbaik untuk kemajuan dan masa depan pesantren dan lembaga pendidikan. Pola kerja dan garis hubungan dalam struktur organisasi yayasan Bali Bina Insani masih dalam hierarki ke atas, artinya setiap seksi bidang ini sangat bergantung pada arahan dan bimbingan atasan. Kesuksesan capaian kerja dalam struktur organisasi Yayasan Bali Bina Insani secara keseluruhan merupakan akumulasi dari masing-masing unit kerja.

Dalam sebuah pesantren, keberadaan dan posisi kiai seperti detak jantung manusia. Urgensi dan esensial posisi dan kedudukan kiai sebagai pendiri, pemimpin utama, dan sebagai pengasuh perannya tidak bisa tergantikan oleh siapapun. Dalam tradisi kepemimpinan pesantren, Kiai sering kali mempunyai otoritas mutlak atas semua kebijakan yang berkaitan dengan kebijakan di pesantren. terlaksana atau tidaknya kegiatan di pesantren, tergantung pada restu dan juga keinginan Kiai. Untuk menjalankan fungsinya, unsur keperibadian dan kharismatik yang ada pada kiai memegang peran yang penting dalam dinamika hubungan setiap individu yang ada di pesantren. Sebagai sosok yang berwibawa, kiai sangat disegani dan dihormati oleh para santri, guru dan masyarakat untuk dijadikan tempat konsultasi, meminta saran dan nasehat. Karena itulah pengambilan keputusan berkonsultasi pada kiai merupakan bagian dari manajemen pesantren dalam pengembangan pendidikan dan pengembangan pesantren secara umum.

Berdasarkan hasil pembahasan dalam bab ini, dapat disimpulkan tentang pengambilan kebijakan dalam organisasi sebaiknya meliputi beberapa hal yaitu: Pengambilan keputusan di pondok pesantren merupakan proses memilih dan mengidentifikasi suatu alternatif dalam menyelesaikan permasalahan dengan sangat efisien dan baik dalam memberikan alternative penyelesaian masalah. Kegiatan ini merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan bersama di pesantren untuk memberikan berbagai alternatif terbaik demi kemajuan lembaga pendidikan di pesantren.

Manajemen personalia di pesantren ini berhubungan dengan bagaimana merencanakan program, pengerahan dari kiai kepada para pengurus yayasan, guru dan para santri dan seleksi bawahan yang akan ditempatkan pada satuan unit kerja, pendidikan sumber daya manusia, uraian tugas masing-masing unit, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) pesantren, serta pemeliharaan sumber daya manusia yang akan membantu tercapainya tujuan, visi dan misi dari Yayasan Bali Bina Insani. Dalam pesantren Bali Bina Insani Kiai merupakan pengasuh spiritual dan tokoh yang dijadikan pertimbangan, konsultasi dan nasehat oleh para santri, guru dan pengurus yayasan.

Dalam posisi seperti ini, Kiai mempunyai wewenang dan otoritas mutlak dalam pengambilan keputusan namun, kiai Ketut Jamal melibatkan partisipasi personal yang duduk di struktur yayasan pondok pesantren dalam berdiskusi memecahkan masalah yang dihadapi pesantren Bali Bina Insani. Melalui proses pengambilan keputusan partipatif ini, kemutlakan kiai di

pesantren Bai Bina Insani berkurang. Namun, kharisma Kiai Ketut Jamal sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan. Karena para santri, guru dan pengurus yayasan menghormati dan menghargai sikap kiai yang sangat toleran, sopan dalam tutur kata dan tidak pernah marah pada bawahan. Dalam Pesantren Bali Bina Insani dalam kepemimpinannya menggunakan model kepemimpinan demokratik, dengan dibuktikannya pelibatan komponen-komponen penting seperti guru dan pengurus yayasan yang ada dalam struktur dalam setiap pengambilan dan pembuatan keputusan. Sedangkan model kepemimpinan *laizzes faire* (masa bodoh) tipe kepemimpinan dalam pelaksanaan kebijakan menyerahkan sepenuhnya wewenang kepada staf atau bawahan, kiai sebagai pimpinan tidak mau tahu situasi dan kondisi bawahan.

Pengambilan keputusan dalam organisasi secara umum, khususnya seperti pesantren Bali bina Insani bukan keputusan yang bersifat dadakan atau tanpa adanya diskusi khusus, akan tetapi sudah melalui tahap-tahap prosedur dalam pengambilan keputusan. Prosesnya melibatkan semua satuan unit kerja secara bersama-sama membahas tentang kebijakan yang akan dibuat oleh pesantren. Disinilah pentingnya kepemimpinan demokratis dalam sebuah organisasi, manfaatnya sangat besar yaitu akan menimbulkan rasa kepemilikan kepada lembaga karena bawahan dilibatkan secara penuh dalam pengambilan keputusan.

Menurut J.Reason, pembuatan keputusan dalam sebuah organisasi dipandang memiliki suatu hasil atau luaran dari proses dialogis mental dan



kognitif mengarah pada proses pemilihan berbagai alternatif yang tersedia.<sup>293</sup> Dalam proses pengambilan keputusan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan (1) Dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan kajian mendalam untuk memecahkan masalah melalui perumusan kebijakan baru, bukan kebijakan asal jadi dan tidak terukur manfaatnya, (2) Dalam perumusan keputusan tidak bisa dilakukan secara sembarangan, namun memerlukan waktu dan pikiran secara bersama-sama oleh semua unit satuan kerja, (3) melakukan kajian secara mendalam untuk memecahkan masalah dengan baik, jadi harus ada kajian untuk mengetahui dengan jelas penyebabnya apa, ada factor apa saja yang menyebabkannya, (4) dalam proses pemecahan masalah tidak bisa dilakukan dengan berimajinasi atau mengarang, tetapi berdasarakan fakta-fakta empiris yang terhimpun secara sistematis, kajian mendalam, analisis kritis dengan teori-teori yang *up to date*, (5) kebijakan yang dibuat adalah kebijakan yang diambil dari berbagai alternatif untuk dijadikan keputusan dalam menyelesaikan masalah.

Kiai ketut Jamal dalam merumuskan kebijakannya telah sesuai dengan yang dikemukakan oleh William N. Dunn dalam sebuah kebijakan memiliki beberapa tahap yaitu mencakup perumusan kebijakan, format kebijakan, proses adopsi kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan proses menilai kebijakan. Sedangkan aktivitas perumusan masalah, peramalan (*forecasting*), rekomendasi kebijakan, monitoring, dan evaluasi kebijakan.<sup>294</sup>

---

<sup>293</sup> James Reason. *Human Error*. hal 67.

<sup>294</sup> William N. Dunn. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Edisi Kedua*,..hal, 25.

Disini seorang manajer atau pimpinan pesantren (kiai) dapat membuat keputusan terbaik dengan beberapa hal, yaitu: pertama, adanya fakta, seorang yang bekerja untuk mengumpulkan dan mengidentifikasi semua masalah dan hasilnya ialah memunculkan rekomendasi-rekomendasi pada sebuah keputusan yang diputuskan melalui kajian masalah. Artinya, sebuah masalah akan memberi petunjuk kepada pemimpin terkait keputusan yang akan diambil. Terkadang fakta tidak selamanya jelas dan lengkap, sehingga memungkinkan seorang pimpinan menyiapkan alternatif-alternatif solusi yang kemudian melahirkan keputusan yang berbeda. *Kedua*, Pengalaman, merupakan ilmu yang terbaik bagi seorang manajer untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan. *Ketiga*, kekuatan hati (instuisi). Penting sekali bagi pemimpin untuk menggunakan instuisinya dalam mengambil keputusan dan tidak jarang keputusannya dikritik sebagai sebuah kebijakan immoral. *Keempat*, Logika, memegang peran penting dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan logika rasional yaitu melalui studi-studi terhadap semua element penting yang ada pada setiap sisi proses pengambilan kebijakan. *Kelima*, Analisis sistem, kecanggihan teknologi telah mempengaruhi kinerja banyak orang di dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sehingga perumusan-perumusan kebijakan secara kuantitatif memiliki tingkat kemampuan akurasi yang lebih tinggi sehingga mendukung terhadap proses penilaian sebuah kebijakan.

Dalam pengambilan sebuah keputusan, pemimpin perlu mempertimbangkan beberapa hal, antara lain: (1) dalam membuat keputusan

harus rasional dan logis. Dalam Proses pengambilan keputusan model ini, perhatian utamanya terhadap keterkaitan antara keputusan dengan tujuan sasaran dan pembuatan keputusan. Suatu keputusan bisa dikategorikan logis manakala dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengintegrasikan dengan sasaran dari penentuan keputusan. Istilah lain, keputusan yang dibuat sesuai dengan target dari tujuan pengambil keputusan. Pemimpin sebagai penentu dari adanya pembuatan keputusan tertinggi setelah dirumuskan berdasarkan rapat semua team unit kerja dengan mensistematisasi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai sebelum menjelaskan alternatif yang akan dipilih kepada bawahan dan para stafnya. Model pengambilan keputusan seperti ini banyak dilakukan dalam system pemerintahan dimana sebagaimana orang yang mempunyai posisi dan bertugas sebagai mengambil keputusan, satu unit tim kerja seperti ini adalah kesatuan team yang kohesif bertugas mendesain, merumuskan dan menentukan suatu kebijakan untuk dibuat demi kesejahteraan masyarakat.

Dalam proses pengambilan keputusan yang logis terdapat beberapa komponen penting yang perlu diperhatikan seperti: pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai, *policy making* memahami dengan jelas kriteria dalam proses penilaian tujuan dan dapat mengklasifikasi dari tujuan-tujuan yang ingin dicapai, *policy making* memeriksa berbagai alternatif yang akan digunakan dalam mengambil keputusan terbaik, pembuat keputusan memilih alternatif yang paling efisien, efektif dan bermanfaat.

Proses pengambilan keputusan berbasis organisasi, proses ini dalam penanganan masalah jelas perbedaannya antara pengambil keputusan dengan individu dan organisasi. Karena secara realitas organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan lebih jauh individu tidak dapat dianggap sebagai individu yang mempunyai keahlian (skill) dalam menangani masalah yang akan dirumuskan keputusannya.

Proses tawar menawar politik. Dalam proses perumusan keputusan secara kolektif dilaksanakan melalui dialogis atau tawar menawar berbagai alternatif rasionalisasi keputusan terbaik yang akan diambil. Dalam suatu kelompok organisasi atau lembaga pendidikan setiap individu sudah memberikan rasionalisasi dan standart operasiona (SOP) sebagai pedoman organisasi yang ditampilkan dalam membuat keputusan. Namun, perlu diketahui bahwa hasil final dari sebuah keputusan ini sesungguhnya bergantung pada bagaimana individu memberi dan menerima berbagai alternatif keputusan di antara kelompoknya.

*Policy making* merupakan proses kegiatan yang diorientasikan pada penyelesaian masalah. Masalah timbul disebabkan adanya ketidakpuasan dari semua anggota perumus keputusan. Sedangkan hasil akhir dari keputusan adalah merupakan kebijaksanaan dari pemikiran orang yang kemudian menjadi sebuah keputusan untuk menyelesaikan permasalahan di dalam organisasi atau perusahaan.

Seorang pemimpin dalam membuat keputusan dilakukan sendiri tanpa melibatkan bawahan, hanya kemudian diberitahukan saja kepada

personalia sebagai informasi. Gaya ini menunjukkan otoritas penuh yang digunakan atasan (pimpinan) dalam membuat kebijakan, sedangkan peran personalia sumber daya manusia yang ada sempit sekali perannya. Dalam hal ini pimpinan tertinggi organisasi masih terlalu dominan dalam wewenangnya tanpa adanya partisipasi dari bawahannya.

Selain itu, ada model kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi hanya bersifat sementara, dalam arti keputusan yang dibuat bisa dirubah ketika ada partisipasi bawahan dengan sumbangsih pemikiran dan gagasannya kepada pimpinan. Pemimpin memberikan informasi tentang kebijakan yang sudah dibuat, dengan tetap membuka dan meminta saran-sara terhadap keputusan yang diambilnya. Gaya ini terlihat otoritas pemimpin tidak sepenuhnya ada pad diri seorang pemimpin, personalia individu sebagai bawahan dilibatkan dalam memutuskan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan bisa dikatakan efektif dan efisien manakala pengambilan keputusan memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut: *Acceptability* menunjukkan adanya dukungan dan kepatuhan dari semua anggota perumus keputusan terhadap keputusan yang diambil. Kualitas keputusan (*quality*) obyektifitas keputusan yang diambil, sedangkan dalam penerimaan keputusan ini bisa bersifat subyektif, tergantung kepada individu dalam organisasi melihat, memandang dan meimkirkan dampak dari adanya sebuah kebijakan yang sudah diambil.

Dalam proses pembuatan keputusan di pesantren Bali Bina Insani berkaitan erat dengan proses pembuatan keputusan menyesuaikan dengan

situasi dan tradisi yang ada di Pesantren. Pesantren dalam pembuatan keputusan tidak menggunakan manajemen klasik, namun sudah menggunakan manajemen modern sebagaimana manajemen pada lembaga umumnya. Pesantren Bali Bina Insani telah memiliki struktur yayasan yang tersusun secara baik dan setiap unit kerja bidang mempunyai wewenang dalam mengambil dan melaksanakan tugasnya. Sedangkan proses pembuatan kebijakan dilakukan untuk menangani masalah-masalah yang ada pesantren seperti masalah pendidikan Pesantren, masalah pengembangan sumber daya manusia, kinerja bawahan dan sarana-prasarana lembaga pendidikan dan masalah lainnya. Proses pembuatan keputusan ini selalu direlevansikan dengan prinsip penyelesaian masalah seperti kajian rasional tentang masalah yang timbul, implementasi keputusan dan evaluasi akan dampak dari keputusan yang di ambil. Artinya setiap individu (bawahan) di pesantren Bali Bina Insani ini mempunyai kewenangan dalam membuat keputusan (*policy maker*) sesuai dengan bidang masing-masing dalam struktur yayasan pesantren Bali Bina Insani.

Dalam pengambilan sebuah keputusan di pesantren Bali Bina Insani selalu berorientasi pada pembahasan point penting yang menjadi persoalan, artinya setiap individu (guru, pengurus yayasan) memiliki wewenang dalam merumuskan dan membuat keputusan, sebelumnya harus mampu mengidentifikasi masalah sebagai bahan kajian untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan yang efisien. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kiai Ketut Jamal, bahwa dalam proses pengambilan keputusan

di pesantren Bali Bina Insani, yayasan sebagai lembaga tertinggi mendelegasikan wewenang pada setiap unit bidang yang ada distruktur yayasan. Pengambilan keputusan yang dilakukan di pesantren Bali Bina Insani ini tidak sembrono, akan tetapi melalui suatu proses yang dinamis diskusi, kajian empiris masalah yang dihadapi pesantren dan pemilihan alternative dari berbagai tawaran kebijakan dari semua unit kerja. Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kiai, guru, ustad dan semua pengurus yayasan dalam mengangni permasalahan di Pesantren Bali Bina Insani melalui beberapa tahapan penting, yaitu: (1) proses mengidentifikasi masalah, (2) Analisis masalah, mencari fakta-fakta sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan, (3) Membuat alternatif pilihan kebijakan yang ditawarkan para anggota untuk memberikan solusi, (4) Menentukan altematif kebijakan yang efisisen dan terbaik, (5) Penetapan keputusan dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan penuh semua bawahan yang sesuai unit kerja, (6) implementasi keputusan, (7) Evaluasi dan langkah lanjutan untuk penanganan masalah.

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya satu alur pemikiran yang sistematis dari para perumus kebijakan seperti kiai, guru dan pengurus yayasan pesantren Bali Bina Insani dalam menentukan dan memilih keputusan terbaik. Dalam pembuatan keputusan di pesantren Bali Bina Insani ini mengedepankan asas rasionalitas sehingga semua anggota pengurus yayasan, guru dapat memberikan argumentasi dan pendapatnya mencari formulasi alternatif kebijakan yang sesuai dengan kondisi pesantren,

utamanya perumusan kebijakan dilakukan secara kolektif. Hal penting yang harus dilakukan oleh para *policy maker* yang ada di dalam pesantren yaitu melakukan identifikasi masalah dengan tujuan untuk mengetahui inti dari masalah yang terjadi, setelah itu kemudian analisis dan didiskusikan secara bersama-sama dengan dialog dan musyawarah tentang latar belakang penyebabnya serta mengumpulkan fakta-fakta, kemudian dikembangkan pada pembuatan berbagai alternatif penyelesaian masalah didasarkan fakta-fakta yang ada dengan melibatkan bawahan dan pihak terkait dalam proses mengidentifikasi, memilih dan menentukan kebijakan yang terbaik. Pada proses pengambilan dan pembuatan keputusan memperhatikan masukan dan pertimbangan dari semua pihak yang mengikiti musyawarah untuk menilai tingkat efektifitas dan efisiensi dalam mengambil keputusan. Keputusan yang sudah ditetapkan dan dilaksanakan tetapi diadakan controlling dan evaluasi terhadap efektif dan efisiensi keputusan untuk mendapatkan *feed back* dalam pelaksanaan *follow up* lanjutan dari kebijakan yang sudah dilaksanakan.

Perlu di ingat bahwa pengambilan kebijakan yang dilakukan oleh pesantren Bina Insani selurunya mengikuti gaya manajemen modern yang bertumpu pada misi dakwah dan menjaga identitas warga lokal. Artinya seluruh proses kebijakan pesantren diperuntukkan sebagai jalan dakwah, makanya Kiai ketut Jamal banyak melibatkan orang-orang Hindu dalam pengambilan kebijakan pesantren. Beliau hendak menunjukkan pada khalayak bahwa kebijakan yang diambil untuk kemaslahatan bersama dengan tidak mengebiri atau memberangus habis identitas-identitas lokal. Seluruh kebijakan



pesantren tetap pada rambu-rambu lokal sebagai khazanah orang-orang Bali yang tidak boleh mengabaikan lokal Wisdom hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tetap mengacu pada sebagaimana yang disebut Parekh tentang keragaman budaya, keaneragaman yang ada berkaitan dengan tindakan spesifik individu pada respon terhadap keragaman.<sup>295</sup>

Berdasarkan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti tentang proses pengambilan keputusan di Pesantren Bali Bina Insani jika dikaitkan dengan berbagai temuan para pakar manajemen, dalam proses pembuatan keputusan menggunakan pendekatan kajian modern yang menggunakan langkah-langkah sistematis dan logis dengan tata urutan mulai dari proses mengidentifikasi masalah yang menjadi penyebab, memilih dan menentukan alternatif keputusan, proses evaluasi kebijakan yang sudah dilaksanakan. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan William N. Dunn tentang pengambilan keputusan, yaitu: (1) Definisi masalah, (2) proses pengumpulan informasi, fakta-fakta dan masalah yang terjadi, (3) Pengembangan alternatif keputusan, (4) Pemilihan berbagai alternatif keputusan, (5) proses pengambilan keputusan, (6) pelaksanaan dan monitoring keputusan, (7) Evaluasi hasil keputusan.<sup>296</sup>

Kiai adalah pemimpin tertinggi di Pesantren yang mempunyai otoritas penuh dalam pengambilan dan menentukan kebijakan yang terbaik untuk mengembangkan pendidikan dan lembaga pesantrennya. Semua

<sup>295</sup>Farida Hanum dan Setya Raharja.(2011).*Pengembangan Model Pembelajaran Pendidikan Multikultural Menggunakan Modul Sebagai Suplemen Pelajaran IPS di Sekolah Dasar*.(Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 04, Nomor 2). Hlm 113-128

<sup>296</sup>William N. Dunn.*Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Edisi Kedua*, (Yogyakarta; Gadjah Mada University Press, 20003).Hal: 25.

program kegiatan yang akan, telah dilaksanakan di Pesantren harus mendapatkan restu dari kiai sebagai pembuat keputusan tertinggi. Selain itu, kiai dalam tataran kehidupan sosial di pesantren menjadi tumpuhan harapan atas segala permasalahan yang ada di pesantren sebagai pijakan pengurus pesantren dalam menyelesaikan segala permasalahan. Dalam tradisi pesantren, semua kebijakan yang dikeluarkan oleh kiai harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh pengurus yayasan, Ustadz atau guru dan Santri. Pandangan dalam kebiasaan kehidupan pesantren Kiai sebagai sosok yang harus dihormati, dipatuhi dan dikutiki semua perintahnya. Karena kiai memiliki otoritas mutlak dalam Kehidupan pesantren, wewenang kiai sangat menentukan terhadap laju perkembangan pendidikan dan institusi pesantren dalam semua aspek. Bahkan pandangan klasik masyarakat pesantren kiai dianggap sebagai sosok otonom pandangannya seperti nurusan spiritualitas kepada sang pencipta. Selain itu, juga adanya pandangan yang menganggap kiai seperti di Jawa diibaratkan seperti negara kecil, kiai sebagai *central of power* dari kekuasaan dan kewenangan dalam lingkungan pesantren.

Keberadaan Kiai menjadi *top leader* di Pesantren, kiai dituntut memenuhi beberapa kriteria seperti keluasan ilmu agama, pandangan yang luas, dan kearifan dalam berkata dan berperilaku. Karena Kiai dalam kehidupan masyarakat pesantren menjadi tumpuhan harapan dalam memajukan pendidikan dan institusi pesantren serta kiai dituntut bisa menyelesaikan segala permasalahan yang ada di pesantren dengan para ustad dan pengurus yayasan. Beban tanggung jawab besar di pikul oleh seorang

mulai dari urusan pemenuhan sarana dan prasarana, dan sumber daya manusia pesantren sehingga kiai dituntut untuk bisa mengembangkan pendidikan di pesantren. Sebagaimana yang di jelaskan dengan oleh Stogdill bahwa pemimpin memiliki motivasi kuat akan sebuah tanggung jawab dan penyelesaian tugas dalam menggapai tujuan yang ingin dicapai pesantren, keberanian dalam menyelesaikan masalah, motiv untuk berinisiatif dalam kehidupan sosial, percaya diri dan berkepribadian selayaknya pemimpin yang ideal dalam segala hal.

Kiai sebagai pemimpin tinggi di Pesantren merupakan sosok pribadi (personal), dimana semua masalah ke-pesantrenan bertumpu pada Kiai. Namun berbeda kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Bali Bina Insani, otoritas kiai tidak tunggal atau mutlak. Kepemimpinan organisasi Pesantren Bali Bina Insani telah dimasukkan dalam bentuk struktur kepengurusan yayasan. Dengan demikian, organisasi pesantren Bali Bina Insani telah mengarah pada pembagain wewenang sesuai bidangnya dengan tanpa mengurangi peranan kiai sebagai pengasuh, sehingga kepemimpinan Kiai Ketut Jamal mengarah pada pola kolektif dalam bentuk organisasi yayasan pondok pesantren. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kekuasaan penuh tidak lagi bergantung kepada sosok kiai sebagai pemimpin tertinggi dan mutlak otoritasnya. Dalam kepemimpinannya Kiai Ketut Juga juga mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya, seperti mengangkat guru dalam jabatan di sekolah sebagai bagian kurikulum, kesiswaan, keamanan, bendahara, dan sebagainya. Bahkan lebih dari pada itu, Kiai Ketut Jamal juga

memberikan jabatan kepada guru yang Bergama Hindu memnempatai posisi penting di MTs atau MA Bali Insani.

Pola kepemimpinan Kiai ketut Jamal mengatur ritme kebijakannya dengan berbagai variasi pola kepemimpinan mislanya terkait dengan pengembangan kelembagaan dengan model Battom-up. Artinya Kiai lebih banyak menerima banyak masukan dari bawah atau inisiatif dari bawahan tanpa melihat latar belakang bawahannya, karena Kiai keyakinan Kiai , pesantren yang di asuhnya memiliki misi dakwah yang mulia. Ada pula kebijakan yang bersifat *top-down* pada aspek kurikulum dan profesionalitas guru. Maka pengambilan keputusan tersebut dapat dirumuskan menjadi *Double policy model*.

Kiai Ketut Jamal selalu memberikccan contoh sikap kepada sisiapun di pesantren seperti toleransi dan salaing menghargai. Sikap teladan yang diberikan oleh Kiai dalam kehidupan sehari-hari di pesantren merupakan manifestasi dari transfe of valeu yang telah diberikan oleh kiai kepada Santri tentang pendidikan toleransi, plurisme, humanisasi dan saling menghargai. Dengan demikian Kiai patut menjadi contoh dalam hubungan organisasi lintas agama, sebagaimana di pesantren Bali Bina Insani gurunya ada yang berlatar belakang agama Islam dan agama Hindu.

Oleh karena itu, Kiai sebagai publik pigur dan tokoh panutan dalam segala hal sebagai pengemban amanah dalam membuat keputusan dengan menyampaikan ajaran-ajaran agama melalui jalur pendidikan baik dalam pendidikan umum di sekolah, melalui madrasah diniyah dan juga pengajian

kitab. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hasbullah bahwa kemasyhuran seorang tokoh (kiai), serta dalam proses perkembangan dan keberlangsungan pendidikan pesantren banyak bergantung pada kepiawaian kiai dan kedalaman ilmu yang dimiliki dan padangannya luas untuk memngembangkan pesantren yang dipimpinnya.

Kiai sebagai tokoh agama di pesantren mempunyai kharismatik dan kewibawaan sikap dan ilmu ini berpengaruh besar dalam kehidupan pesantren yang kemudian membentuk karakter peserta didik (santri) mengikuti sikap dan tutur kata kiai sebagai tauladan. Kiai setiap hari didorong untuk memberikan suatu kebijakan yang arif dan bijaksana dalam pendidikan dan pengembangan santri yang di pesantren yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini sudah menjadi suatu keyakinan bahwa bagi para santri dan masyarakat pesantren mengikuti apa yang dilakukan oleh kiai. Selain itu, kiai juga di pandang sebagai sosok individu yang mempunyai kelebihan pengetahuan dalam bidang agama dan juga sebagai orang bisa menafsirkan ajaran agama dan menjadi tumpuan masyarakat pesantren dalam hal konsultasi masalah agama, kehidupan dan kesulitan-kesulitan yang dialami masyarakat di dalam dan sekitar Pesantren.

Sebagaimana Kiai Ketut Jamal sebagai pengasuh dan pimpinan pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali, kiai Ketut Jamal menjadi mediator, dinamisator, maupun sebagai motivator bagi para guru, pengurus yayasan dan para santri. Oleh karena itu, segala kebijakan yang dikeluarkan Kiai Ketut Jamal selalu berdasarkan pada pertimbangan rasional dan memperhatikan

adat istiadat, tradisi masyarakat muslim Bali dan juga bahasa masyarakat sekitar pesantren sebagai acuan kiai dalam membuat kebijakan dalam pengembangan pendidikan islam di pesantren.

Selain itu, Kiai merupakan spiritual leader dan pembimbing rohani santri dengan mengarahkan spiritualitas santri ke arah yang lebih baik sebagaimana santri sebelum masuk pesantren mulai dari menjadi santri agar rajin beribadah, membiasakan santri riyadah malam dan belajar sungguh-sungguh. Kiai mempunyai posisi menggantikan peran orang tua yang akan membimbing santri sebagaimana layaknya santri dirumah yang selalu dibimbing oleh orang tua dalam urusan agama, bahkan lebih dari itu, santri di pesantren Bali Binan Insani memanggil kiai dengan sebutan ayah Jamal, hal demikian ini menunjukkan bahwa kiai Ketut Jamal tidak membuat jarak hubungan dirinya dengan para santri sehingga terbangun suasana seperti orang tua dan bapaknya. Sehingga Kiai menjamin rasa nyaman, dan menyejukkan jiwa santri melalui nasehat atau wejangan yang diberikannya.

Nasehat dan petuah kiai di pesantren senantiasa didengarkan, diperhatikan, dan diamalkan oleh para Santri. Mulai dari persoalan santri harus rajin ibadah, rajin mengaji dan santri rajin belajar yang selalu diajarkan oleh kiai sehabis sholat isyak ada pengaran dari kiai dan nasehat untuk kehidupan sehar-hari santri di pesantren Bali Binan Insani. Kiai senantiasa dalam menyampaikan nasehat dan petuah dilandasi dengan ajaran agama yang mengarah pada perbaikan sikap santri (bermoral) dan secara terus menerus menasehati dan mengajak Santri untuk tidak melakukan perbuatan

yang tercela atau dilarang secara agama, bahkan di pesantren yang berbuat amoral akan disanksi sebagaimana sanksi yang sudah berlaku.

Peranan penting kiai sebagai pembimbing rohani para santri menekankan pada aspek kemuliaan dan pengakuan diri untuk selalu melakukan ibadah dengan penuh keihlasan dan tanpa adanya paksaan dari siapapun, namun di pesantren santri sebagai peserta didik yang harus dibiasakan untuk rajin beribadah perlu strategi dan cara yang dapat memberikan perilaku behavior pelaksanaan ibadah melalui sanksi atau punishment. Sebagai orang yang dianggap mempunyai kelebihan atau karomah tak jarang kiai selalu diminta saran dan do'a oleh masyarakat sebagai salah satu alternatif masyarakat dalam menghadapi persoalan kehidupan. Menurut Wickert sebuah tanda kehormatan yang ada pada seseorang dalam kehidupan sosial dan bukan karena memiliki gelar akademik yang tinggi melalui pendidikan formal melainkan karena kelebihan yang dimiliki dimana orang lain tidak punya, hal ini dapat dimiliki oleh siapapun dengan melatih diri (riyadoh) dan wirid.

Oleh karena itu, Kiai sebagai pengasuh bagi para santri dalam pendidikan agama dan pendidikan kejiwaan harus memiliki kedalaman ilmu agama dan juga sebagai individu yang bisa memahami keagungan ciptaan Tuhan dan rahasia alam, hal ini mungkin hanya dimiliki oleh sosok kiai yang mendalami toriqoh. Keberadaan kiai sebagai pembimbing spiritualitas santri selama di pesantren secara istiqomah memberikan pengajaran pada santri

tentang ahlak, ilmu agama dan pembinaan spiritual agar para santri agar menjadi manusia yang sempurna (*insan al-kamil*).

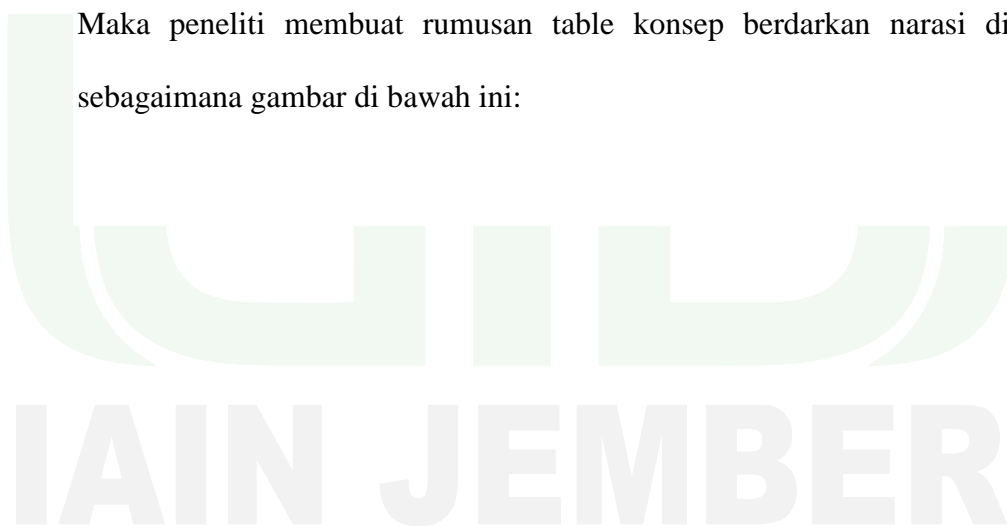
Dalam pengambilan suatu keputusan untuk menyelesaikan segala masalah karakter dan spiritualitas santri yang ada di pesantren berhubungan erat dengan peran penting kiai sebagai pembimbing spiritual (*morabbi*) dituntut untuk arif dan bijaksana dalam membuat satu keputusan yang di dasarkan pada pengalaman spiritual kiai itu sendiri. Oleh karena itu, Kiai sebagai pemimpin rohani mempunyai fungsi sebagai pembimbing santri dan masyarakat pesantren ke arah perjalanan hidup yang sesuai dengan ajaran islam dan secara continue memberikan nasehat melalui kultum, ceramah agama dan pengajian kitab. Hal ini sesuai dengan peran lembaga pendidikan pesantren sebagai tempat mendidik para santri dengan berlandaskan pada ajaran agama, nilai-nilai etika, adat istiadat yang dijadikan yang berpegang teguh pada ajaran dan nilai islami dalam kehidupan pesantren.

Kebanyakan sistem pendidikan pesantren adalah sistem pendidikan yang tak hanya berorientasi pada kognitif belaka, tetapi juga mementingkan pembinaan moral dan karakter santri yang islami. Untuk memenuhi tuntutan seperti ini, kiranya perlu Kiai mempunyai keputusan strategis bagi pengembangan ganti santri yaitu cerdas secara kognitif dan sikap santri yang selalu berpegang teguh pada prinsip agama. Selain itu, kiai di pesantren sebagai pemimpin tertinggi jangan sampai ketinggalan informasi atau mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan kebudayaan untuk bisa menjadi *long life tutor* santri dalam membekali santri untuk kehidupannya.

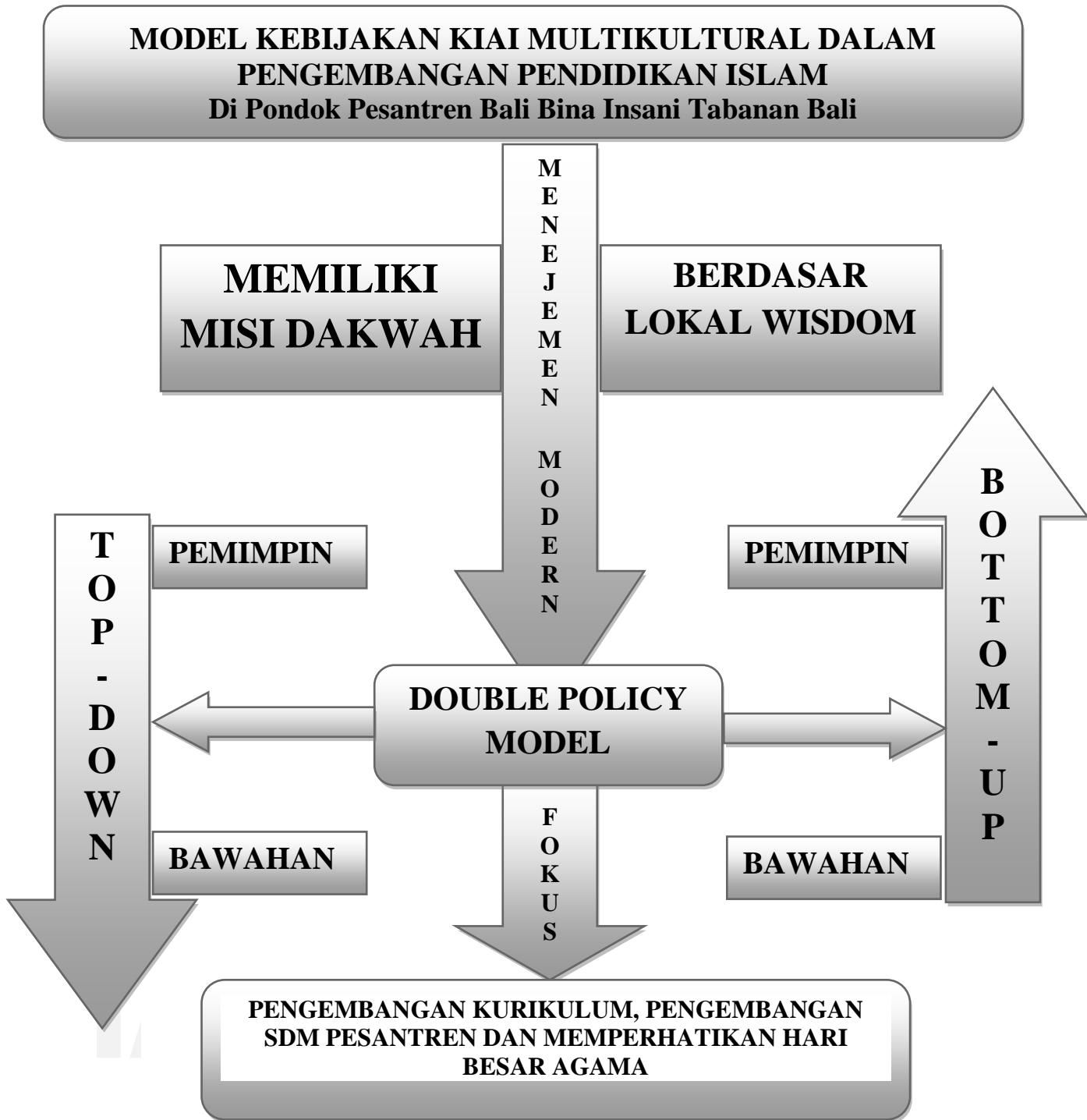


Berasarkan hasil penyajian data temuan peneliti dan analisis pembahasan temuan di pesantren Bali Bina Insani yang disesuaikan pula dengan fokus penelitian, maka model kebijakan kiai dalam pengambilan keputusan berbasis multikultuarisme dalam pengembangan pendidikan Islam pesantren Bina Insani menggunakan gaya manajemen modern dengan berpijak pada misi dakwah dan lokal wisdom.

Selain itu, model kebijakan dalam pengambilan keputusan menggunakan Doble model yaitu *Battom-up* dan model *top Down* atau *Double policy model* yang tetap berprinsip pada multikultuarisme isme. Sedangkan kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan oleh pesantren pesantren berkaitan dengan kebijakan adat, pengembangan kurikulum, kebijakan pengembangan SDM Pesantren dan kebijakan hari besar Agama. Maka peneliti membuat rumusan table konsep berdasarkan narasi di atas sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 5.2 Model Kebijakan KiaiMultikultural



Maka secara induktif kenseptual maka disusun proposisi tentang Model kebijakan kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam adalah sebagai berikut :

**Proposisi 1** : Pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bila mana model kebijakan kiai menggunakan gaya manajemen modern yang berbasis pada misi dakwah dan lokal wisdom.

**Proposisi 2** : Pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bila mana model kebijakan kiai menggunakan *Double policy model* yang berprinsip pada multikultural.

**Proposisi 3** : Pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bila mana model kebijakan kiai memperhatikan adat, fokus pada pengembangan kurikulum, pengembangan SDM Pesantren dan memperhatikan hari besar Agama.

### C. Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali

Pola kepemimpinan kontegensi Kiai Ketut Jamal dalam pengembangan pesantren yang memadukan unsur kepemimpinan demokratis dan paternalistik dengan gaya delegatif. kepemimpinan tersebut berkonsekwensi logis pada model kebijakan Kiai dalam pengambilan keputusan. Kiai menggunakan gaya manajemen modern yang berpijak pada misi dakwah humanis dan *lokal wisdom*. Model pengambilan keputusan

menggunakan Doble model yaitu *Bottom-up* dan model *top Down* atau *Double policy model* yang tetap berprinsip pada multikultuarisme.

Pola kepemimpinan dan model kebijakan yang dilakukan Kiai Ketut Jamal berimplikasi pada: *pertama*, Tumbuhnya sikap toleransi dan rasa saling menghargai sesama guru walaupun berbeda agama antara Islam dan Hindu. Dalam kehidupan sehari-hari di pesantren Baki Bina Insani ini perbedaan keyakinan agama sudah tidak di permasalahan lagi. Agama menjadi sebuah keyakinan individu guru, dimana para guru menggunakan nilai-nilai agama sebagai kekuatan untuk mempererat tali silaturahmi, persaudaran sesama manusia dan ikatan kebangsaan Indonesia dengan tanpa memandang perbedaan golongan, ras, suku atau budayanya sebagai pemisah dalam berinteraksi dan berkomunikasi. Sehingga keaneragaman budaya, bahasan dan agama yang ada di pesantren Bali Bina Insani dapat menjadi rahmat tersendiri untuk bagaimana membangun sikap toleransi dan rasa saling menghargai dalam bingkai perbedaan agama (Islam-Hindu).

Pesantren Bali Bina Insani sebagai basis pendidikan Islam dapat mengakomodir guru-guru Hindu untuk ikut membantu mendidik santri di lembaga pendidikan MTs dan MA, hal seperti ini diharapkan dapat menjadi contoh bagi lembaga pendidikan islam lain untuk dapat memformulasi pendidikan islam yang multikultural. Kenyataan akan indahnnya hidup dalam harmonisasi keragaman budaya, agama dan tradisi ini tercipta dengan baik di Pesantren Bali Bina Insani sebagai salah satu wadah keagamaan dan

pendidikan yang menampilkan diri sebagai institusi pesantren yang toleran dan menghargai perbedaan.

Pada realitasnya, Pola kepemimpinan Kiai Ketut Djamal telah memberikan edukasi multikultural pada semua pihak terutama pada warga pesantren. Perilaku dan kebijakan beliau sama seperti yang telah dibaca oleh James Bank bahwa pentingnya membangun pendidikan multikultural dengan beberapa hal penting antara lain: (1) integrasi pendidikan multikultural dalam kurikulum yang didalamnya memasukkan keberagaman budaya, agama dan perbedaan lainnya dalam satu rumusan model pendidikan multikultural dengan tujuan utamanya yaitu menghapus prasangka, marginalisasi bahasa, agama dan ras. Dalam tataran peraktis kebijakan kiai dalam pengembangan pendidikan islam berbasis multikultural, di pesantren Bali Bina Insani penghargaan sangat besar terhadap adanya perbedaan agama antara guru Muslim dan guru Hindu dalam satu naungan yayasan pesantren Bali Bina Insani, dimana guru-guru ini hidup berdampingan dalam satu ikatan kekeluargaan dengan tanpa adanya skat pemisah. (2) adanya konstruksi ilmu pengetahuan yang mengarah pada pengembangan ilmu pendidikan islam berbasis multicultural (*konowledge construction multikulturalism*) yang diejawantahkan dengan pemahaman dan pendidikan secara komprehensif sumber pengetahuan agama sebagai cara untuk memotret perbedaan yang ada dengan rasionalisasi logis yang harus diterima kehadirannya dalam kehidupan sehari-hari, Disini Kiai Katut Djamal banyak menggunakan bahasa lokal dalam proses pembelajaran kepada santri dipesantren Bali Binan Insani. (3)

mengurangi sikap prasangka (*prejudice reduction*) akan adanya perbedaan yang ada dari berbagai macam budaya, agama, bahasa dan normo-norma sosial dalam kultur pendidikan yang sangat penting adanya penghargaan terhadap perbedaan dengan toleransi, rasa saling menghormati, dan menghargai. (4) proses pembelajaran di arahkan pada pemahaman tentang pendidikan kesetaraan manusia (*equity pedagogy*) dengan memberikan hak yang sama pada manusia yang berakam, hal ini dilakukan oleh kiai Ketut Jamal dengan memberikan hak dan peluang yang sama baik pada guru yang beragama islam ataupun guru Hindu untuk mendapatkan haknya seperti hak guru untuk sertifikasi dan kesempatan guru dalam menduduki jabatan di sekolah. Hal seperti ini dilakukan di pesantren Bali Bina Insani dengan adanya kesetaraan dan persamaan hak asasi manusia yang harus dihormati dan dijunjung tinggi. (5) pemberdayaan kebudayaan di lembaga pendidikan, yaitu bahwa sekolah atau lembaga pendidikan lainnya merupakan sebuah wadah yang berfungsi sebagai pemberdayaan sosial kemasyarakatan melalui pendidikan masyarakat akan memahami dan mengetahui tentang pentingnya saling menjunjung tinggi keadilan dan hak asasi manusia (HAM).<sup>297</sup>

Kebijakan Kiai telah bertransformasi pada terciptanya kehidupan masyarakat pesantren yang toleran dalam hubungan antar umat beragama di pesantren Bali Bina Insani. Salah satu fakta kehidupan yang harmonis yaitu guru islam dan guru Hindu di lembaga MTs dan MA Bali Bina Insani hidup berdampingan dengan penuh rasa kekeluargaan dan persaudaraan kemanusiaan

---

<sup>297</sup>James A. Bank, (ed). *Multicultural Education: Issues and Perspectives*. (London: Allyn and Bacon Press. 1993),hal.24

dalam satu naungan yayasan, dimana guru muslim dan guru Hindu di Pesantren ini hidup dengan penuh rasa kekeluargaan, misalnya jika ada acara perayaan hari Hindu, guru yang beragama Hindu mengundang guru Muslim ke rumahnya dan suguhan nya disesuaikan dengan standar makanan umat islam, dengan cara memesan di warung muslim, begitu juga sebaliknya, jika ada hajatan di rumah guru muslim, guru Hindu juga di undang kerumahnya.

Tumbuhnya sikap toleransi (*tasamuh*) dan saling menghargai di pesantren Bali Bina Insani tidak lepas dari peran sosok kiai Ketut Jamal yang dalam memimpin pesantren dengan menerapkan kebijakan kepemimpinan multicultural yaitu pesantren menerima guru yang berlatar belakang agama Hindu untuk mengajar di lembaga MTs dan Madrasah Aliyah Bali Bina Insani. Membangun budaya organisasi yang multicultural merupakan hal yang sulit dilakukan dilembaga apapun termasuk lembaga pendidikan pesantren yang notabene berbasis agama islam.

Jika Ditinjau dari situasi dan kondisi masyarakat Bali yang kental dengan nuansa tradisi dan norma agama Hindu tentu membangun budaya organisasi multikuktural membutuhkan waktu, cara dan strategi khusus untuk menciptakan kerukukanan umat islam dan umat Hindu dalam satu tempat kerja dengan tanpa adanya perbedaan yang tajam dan tanpa adanya konflik. Keragaman budaya, agama, tradisi tidak bisa begitu saja dapat disatupadukan. Apalagi setiap orang mempunyai perbedaan persepsi, sikap, dan pendapat

dalam melihat sesuatu sehingga perlu mengedepankan sikap toleransi dan saling menghargai.

Di sekolah sikap toleransi harus dimiliki oleh peserta didik, dalam ini di pesantren Bali Bina Insani sebagaimana tertuang dalam Kemedikbud, dimana sikap toleransi termasuk dari salah satu 18 karakter yang perlu dikembangkan di lembaga pendidikan, termasuk pendidikan umum seperti MTs dan Madrasah Aliyah (MA). Dengan demikian, sikap toleran yang ditunjukkan di pesantren Bali Bina Insani merupakan karakter yang perlu dimiliki oleh semua siswa dan guru di lembaga pendidikan manapun di seluruh pelosok Indonesia. Sikap toleransi dapat digambarkan sebagai sikap dan tindakan yang menghargai adanya berbagai perbedaan dalam kehidupan sosial masyarakat dengan tanpa menyakiti dan mencela budaya, agama dan adat istiadat orang lain.

Sebagaimana di pesantren Bali Bina Insani, sikap toleransi telah ditunjukkan melalui penghargaan kesetaraan guru Muslim dan guru Hindu untuk mendapatkan hak yang sama dari sekolah. Selain itu, peserta didik (santri) di lembaga pendidikan sangat menghormati dan menghargai guru yang berbeda keyakinan dan budaya dengan santri, dimana santri merasa senang dan nyaman di ajarai oleh guru yang beragama Hindu.

Toleransi dalam kehidupan umat beragama tidak mewajibkan seseorang yang telah mempunyai keyakinan agama berpindah keyakinannya dengan agama yang baru karena mengikuti dan berbaur dengan keyakinan umat lainnya (sinkretisme). Bukan juga penganut agama lain



meyakini kebenaran dan mengikuti ajaran agama lain, melainkan hanya menghargai keyakinan agama lain dengan tanpa mengikuti ajarannya. Sikap toleran ini menunjukkan sikap seorang meyakini kebenaran agamanya, dan menghargai agama atau keyakinan orang lain sesuai kepercayaan masing-masing pemeluk agama. Kiranya kebijakan Kiai Ketut Jamal dalam memberikan peluang dan kesempatan yang sama pada guru-guru Hindu untuk mengajar dilembaga pesantren Bali Bina Insani tidak kehilangan konteksnya tentang penerapan toleransi beragama di pesantren yang dipimpinnya.

Dalam prakteknya Kiai Ketut Jamal tidak membeda-bedakan anak buahnya berdasarkan agama.dengan kebijakan yang diberikan seluruh bawahannya mendapatkan hak yang sama dipesantren. Kiai ketut Jamal menggunakan keadilan (*al-'adalah*) sebagai jalan utama dalam menegakkan Islam sebagai agama rahmah bagi pemeluk agama lain. Keadilan menjadi sebuah keniscayaan paradigmatis bagi para pemimpin dalam mengarifi keanegargaman.<sup>298</sup>keadilan tidak semata bagian dari ekprimen empiris namun merupakan perintah agama yang harus ditegakkan.<sup>299</sup>

Kedua, Terbangunnya rasa kekeluargaan bagi guru Hindu dan guru Muslim dengan tanpa adanya sekat pemisah keyakinan agama. Pesantren Bali Bina Insani sebagai lembaga organisasi memiliki pedoman sendiri yang kemudian menjadi norma atau etika dalam kehidupan pesantren. Budaya organisasi dalam setiap lembaga apapun merupakan sebuah identitas diri yang dimiliki oleh organisasi termasuk organisasi pesantren Bali Bina Insani.

<sup>298</sup>Mohammad Tholhah Hasan.*Islam dalam Perspektif Sosio Kultural*,...280.

<sup>299</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir ...*,jilid 2,..195

Perbedaan budaya yang ada di pesantren ini mampu memberikan nuansa baru dalam interaksi sosial keagamaan masyarakat muslim dan Hindu dengan keragaman budaya masing-masing tetap tercipta sebuah hubungan kekeluargaan yang harmonis dalam bingkai dunia kerja.

Ada Nilai Kesamaan (*Al-sawiyah*) dalam kepemimpinan Kiai ketut Jamal sehingga mampu menyatukan keragaman dalam ikatan kekeluargaan pesantren. Kiai Ketut Jamal memandang bawahannya berasal dari suatu asal yang sama, yaitu Nabi Adam as. dan Hawa. Karena itu Islam tetap menganjurkan umatnya bahkan semua manusia untuk dapat tetap saling mendekati, mengenal, saling menghormati satu sama lain, terutama dalam konteks sosial.<sup>300</sup>

Tidak kalah pentingnya dari rasa keadilan dan praktek Kesamaan itu Kiai ketut Jamal memberikan kemerdekaan atau kebebasan pada bawahannya yang memiliki latar keyakinan yang berbeda. Kiai ketut Jamal tetap menghormati dengan cara memberikan ruang kemerdekaan untuk melakukan ritual ibadanya masing-masing. Artinya kemajemukan bawahan di Pesantren Bali Bina insani yang dipimpinnya tidak menjadikan pesantren sebagai alat untuk menarik keyataan diversitas kedalam unitas. Kiai ketut Jamal tidak menjebak bawahan yang beda keyakinan untuk sama dengan dirinya, begitupula dengan ekspresi budaya yang mereka tampilkan, kiai sama sekali tidak peduli akan hal itu, namun dirinya hanya menjadi pengontrol jika tidak sesuai dengan adat ketimuran.

---

<sup>300</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir* ,..., jilid 9, hlm. 419

Nilai Kebebasan atau Kemerdekaan (*Al-hurriyah*) yang ditampilkan Kiai sangat sesuai dengan ajaran Islam yang memandang semua manusia pada esensinya hamba Tuhan saja, sama sekali bukan hamba sesama manusia. Dalam pandangan Islam, nilai kebebasan ini menempatkan semua manusia pada hakikatnya sebagai hamba Tuhan saja, sama sekali bukan hamba sesama manusia. Artinya, bawahan Kiai ketut jamal mempunyai kemerdekaan dalam segala hal, seperti profesi, memilih hobi, memilih wilayah hidup, bahkan dalam menentukan pilihan agama pun adalah suatu kebebasan.<sup>301</sup>

Budaya organisasi yang mengakar dalam sebuah lembaga pendidikan seperti pesantren Bali Binan Insani sangat berpengaruh positif pada terbentuknya iklim dan budaya kerja organisasi yang sesuai dengan budaya, tradisi dan norma masyarakat loka Bali bekerja di tempat berbeda keyakinan agama tanpa harus meninggalkan tradisinya masing-masing. Sebaliknya, jika perbedaan dalam tempat bekerja dijadikan sebuah penghambat individu dalam membangun kekeluargaan dan persaudaraan kemanusiaan akan berdampak negative pada tercapainya tujuan-tujuan organisasi yang sudah direncanakan.

Implementasi budaya organisasi dalam lembaga pendidikan adalah aktifitas individu dalam organisasi yang berpedoman pada sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma ada dalam organisasi sebagai pedoman membangun hubungan dengan setiap anggota lainnya dalam satu lembaga

---

<sup>301</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsir* ..., jilid 1, hlm. 380

organisasi. Budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap budaya kinerja seorang bawahan dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya di organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi pesantren Bali Bina Insani akan berjalan dengan baik, manakala setiap individu yang bekerja secara penuh semangat dalam pengabdian diri sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja, peran penting budaya organisasi sebagai pertimbangan individu untuk bertindak, bergaul dan berinteraksi dengan sesama karyawan, atau karyawan dengan pimpinan organisasi secara bersama-sama dalam satu visi dan misi demi mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh hubungan, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktifitasnya yang berpedoman pada norma organisasi.

Beberapa jenis budaya dalam organisasi bisa menjadi pedoman anggota organisasi dalam beraktifitas, salah satu budaya dalam organisasi yang penting yaitu budaya kekeluargaan, asas kekeluargaan ini menitik beratkan tentang hubungan individu dalam sebuah organisasi bahwa menganggap individu lainnya sebagai bagian dari sebuah keluarga yang saling menjaga, menghargai dan mengasihi. Budaya kekeluargaan mengandung arti yaitu asumsi, persepsi, keyakinan, pendapat dan nilai-nilai kehidupan yang berbeda-beda dipahami secara utuh oleh seluruh anggota kelompok secara bersama-sama untuk mendukung dan bekerjasama dalam pekerjaan dengan penuh kekeluargaan dimana karyawan dan pimpinan

organisasi memahami budaya kerja dengan berdasarkan pada kekeluargaan dengan saling menjaga kepercayaan (*trust*), saling menghormati antar individu dan memandang sama kepada setiap individu tentang hak dan kewajibannya dengan penuh rasa keadilan.

Sebuah organisasi dengan asas kekeluargaan merupakan ciri khas individu dalam organisasi dengan rasa kepercayaan terhadap posisi anggota organisasi yang lain, saling mendukung karyawan untuk mengkombinasikan peran dalam setiap pekerjaan. Asas kekeluargaan dapat digunakan untuk mendukung persepsi setiap anggota organisasi, karyawan, dan staf untuk membentuk perasaan atau sikap diri mengenai sejauh mana organisasi terbangunnya rasa kekeluargaan dan kekerabatan dalam hubungan pekerjaan. Budaya kerja dengan prinsip kekeluargaan dapat membentuk perasaan bawahan, staf atau anggota kelompok organisasi secara optimal sebagaimana dalam lingkup keluarga yang terbangun seperti satu tubuh yang saling membutuhkan peran antara satu dengan lainnya. Sebagaimana dalam pesantren Bali Bina Insani tabana Bali rasa kekeluargaan dalam budaya kerja di lembaga pendidikan MTs dan Madrasah Aliyah Bali Bina Insani dapat berpengaruh positif untuk meningkatkan kinerja bawahan, karyawan dan staf. Dengan tumbuhnya sikap toleransi dan rasa memiliki serta tanggung jawab di dalam diri guru-guru baik yang Muslim dan guru yang beragama Hindu ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi pendidikan Bali Bina Insani Tabanan Bali.

*Ketiga*, Interaksi hubungan yang harmonis dalam lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani yaitu rasa nyaman dan tentram mengabdikan diri di lembaga MTs dan MA bagi guru yang beragama Hindu yang kemudian berdampak pada peningkatan motivasi guru dalam mengajar dan mengabdikan diri di pesantren, dakwah uswah hasanah kiai. Dalam kehidupan masyarakat pesantren sebagaimana yang ada di Bali Bina Insani Tabanan Bali, tentunya pola interaksi pimpinan, guru, dan pengurus yayasan tidak terlepas dari interaksi dan komunikasi timbal balik yang saling menguntungkan. Semua aktivitas yang dilakukan sehari-hari di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani membutuhkan sebuah komunikasi, secara verbal maupun non verbal. Disini jelas Kiai ketut Jamalnya layaknya orang tua kepada anak-anaknya. Sikapnya mampu mempersatukan berbagai keinginan-keinginan anak buahnya yang memiliki latar belakang yang berbeda. Hal ini dilakukan beliau dengan menunjukkan pola kepemimpinan dan kebijakannya yang disampaikan melalui komunikasi yang baik.

Tentu dalam berkomunikasi antara pimpinan dan bawahan di dalam organisasi seperti di pesantren Bali Bina Insani sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kiai bahwasanya kiai sangat memperhatikan hal-hal kecil dalam berinteraksi dengan pengurus yayasan, guru dan para ustad di pesantren seperti penggunaan bahasa yang santun dan beretika sehingga komunikasinya mudah dimengerti. Hal ini sangat mendukung terhadap penerimaan orang lain terkait dengan pesan komunikasi yang disampaikan, selain itu, ekspresi wajah, intonasi suara, gerak badan pada saat berbicara

merupakan faktor penting dalam membangun komunikasi dalam organisasi demi tercapainya kinerja semua anggota organisasi seusia dengan palnning yang sudah sepakati bersama-sama. Keahlian pemimpin seperti kiai di pesantren dalam berkomunikasi itu sangat penting untuk bagaimana memberikan pengaruh kepada orang lain untuk meau mendengarkan, melakukan apa yang sudah diperintahkan oleh kiai sebagai pimpinan.

Kebahagiaan dan keharmonisan dalam hubungan anggota organisasi sebagaimana yang terjadi antara guru Muslim dan guru Hindu saling mempercayai, membantu dan saling menghargai di pesantren Bali Bina Inasani. Keharmonisan adalah kondisi setiap anggota organisasi dalam membangun hubungan antar individu yang dilandasi oleh rasa kekeluargaan tanpa adanya konflik yang berarti. Keharmonisan hubungan anggota organisasi di lembaga pendidikan Bali Bina Insani adalah perwujudan dari terbentuknya hubungan persaudaraan kemanusiaan antara guru Muslim dan guru Hindu terjalin sangat harmonis tanpa adanya konflik. Rasa kekeluargaan yang dibentuk tidak datang dari hal yang kosong, namun karena kepemimpinan kiai dengan kebijakan multicultural telah membentuk sebuah budaya organisasi yang toleran terhadap perbedaan yang ada, jika kita melihat lebih jauh perbedaan yang dalam kehidupan sosial umat manusia itu adalah anugerah dari Allah SWT yang kehadirannya tidak bisa dihindari, tapi bagaimana membingkai perbedaan sebagai sebuah bangunan hubungan kemanusiaan yang memandang orang lain punya hak yang sama dalam kehidupan sosial.

Harmonisasi hubungan dalam sebuah komunitas organisasi akan terwujud manakala hubungan antar individu dengan berbagai perbedaan karakteristik ini dilandasi oleh suatu keterkaitan emosional intrinsik dari personal individu secara alamiah, tanpa adanya pemaksaan dan keterpaksaan akan berimplikasi positif dan terarah kepada sesuatu yang berarti bagi setiap individu dalam organisasi. Konstruktif dalam membangun hubungan dalam kelompok bermakna saling menunjang antara satu dengan lainnya, dan saling pengertian, dan saling miliki sehingga suasana yang terbangun di pesantren bali bina Insani ini tidak ada masalah yang timbul diakibatkan karena gesekan-gesekan kepentingan individu dengan berbagai latar belakang sosial, ekonomi dan agama.

Sebuah kerjasama tim sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama sering kandas akibat dari rendahnya hubungan yang diakibatkan adanya kepentingan-kepentingan individu dengan mengesampingkan kepentingan umum organisasi. Kondisi semacam ini akan menimbulkan badai konflik organisasi sehingga berdampak pada terhambatnya kinerja dan program-program pesantren yang sudah diplanningkan diawal tahun. Oleh karena itu, upaya dan strategi pemimpin untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul segera dilakukan agar tidak menimbulkan masalah yang menghambat pada perkembangan organisasi pesantren.

*Keempat*, Terbentuknya pusat dakwah yang plural dan humanis dalam pengembangan pendidikan Islam di pesantren Bali Bina Insani. Setiap agama memiliki dasar ajaran yang memrintahkan setiap pengikutnya untuk



mengajak orang mengikuti ajaran agamanya, hal ini yang sering disebut dengan perintah agama tentang berdakwah mengajak kebaikan. Namun di tengah masyarakat yang plural, strategi dan model dakwah penting direformulasi ulang untuk mengajak orang lain mengikuti agama yang dianut dengan sikap yang santun, dan penuh kasih sayang dan tidak menyakiti penganut agama lain. Harmonisasi hubungan dalam sosial keagamaan perlu dibangun dalam masyarakat multi agama, budaya dan adat istiadat sehingga tidak menimbulkan gejolak konflik yang akan mengarah pada perpecahan bangsa. Hal ini sebagaimana yang di jelaskan oleh Clifford Geertz “ *provides a view of the potential of religion in igniting conflict, in addition to the integrative potential it has. Da'wah certainly becomes the main door in opening both potentials* ” bahwa agama bisa berpotensi menimbulkan konflik dan, juga berpotensi integratif. Dakwah merupakan sebuah pintu utama dalam membuka potensi itu. Dari sini dapat dipahami bahwa dalam melakukan dakwah keagamaan sebisa mungkin harus menjauhi hal-hal yang akan menimbulkan konflik perpecahan.

Di era serba terbuka ini dengan adanya perkembangan teknologi informasi seakan jarak duani tanpa sekat, Karena orang bisa mengakses apapun di Negara lain dengan tanpa harus mengunjunginya. Kebebasan berbicara dan berpendapat termasuk di dalamnya yaitu tentang dakwah menggunakan media cetak maupun elektronik sebagai media dakwah. Siaran-siaran keagamaan di televise dan media lainnya penuh menghiasi kehidupan publik dengan beragam menu siaran dapat diakses oleh semua elemen

masyarakat sebagai konsumen media yang terkadang terprovokasi dengan siaran sebuah informasi melalui media.

Dalam konteks ini, tayangan agama di televise sering menjadi masalah bahkan terkadang menimbulkan konflik diantara pemeluk agama. Hal itu muncul dari cara berdakwah yang mendekriminalisasikan bahkan menimbulkan perasaan benci oleh orang lain bahkan lebih jauh bisa melecehkan antara agama satu dengan lainnya. Sebaliknya, dakwah juga dapat menimbulkan potensi positif jika dapat dilakukan dengan cara yang santun dan menentramkan. Dari darinilah, proses dakwah melalui media cetak atau online harus memperhatikan etika, norma dan tradisi dalam agama lain agar terhindar sikap saling menjelekkkan dan menimbulkan kebencian dalam persoalan agama. Disini pesantren memiliki andil besar sebagai pusat dakwah yang santun dan bijaksana sebagaimana yang telah dilakukan oleh Kiai ketut Jamal di pesantren Bali Bina Insani tabanan Bali. Model dakwah yang pluralis telah membentuk suatu tatanan masyarakat yang harmonis dan saling menghargai. Kiai Ketut jamal dalam menyiarkan agama islam lewat pesantren yang dimiliki tidak pernah menyinggung atau menyakiti masyarakat bali yang notabene beragama Hindu, sehingga eksistensi pesantren yang dipimpinnya tidak dipermasalahkan oleh masyarakat sekitar pesantren. Bahkan kiai Kettu jamal sangat toleran dan menghargai perasaan pemeluk agama Hindu seperti yang dilakukannya pada saat adzan subuh dan dikir sebelum sholat dilakukan dengan tanpa pengeras suara, dengan tujuan agar tidak mengganggu masyarakat Hindu yang sedang istirahat (tidur). Jika

dakwah dilakukan dengan penuh rasa toleransi dan saling menghargai akan membentuk suatu masyarakat yang homogen dengan berbagai tradisi, norma, dan agama akan terbangun dengan baik rasa persaudaraan kemanusiaan dan kebangsaan dalam menjaga disharmonis kehidupan sosial keagamaan.

Prinsip memanusiakan manusia bukan hanya memandang manusia secara dahir sebagai makhluk ciptaan yang paling sempurna diantara semua ciptaan tuhan. Namun lebih dari pada itu, konteks memanusiakan manusia adalah mewujudkan eksistensi manusia itu sendiri dengan berperilaku yang menebarkan manfaat kepada lingkungan sosial sekitarnya dan bahkan kepada masyarakat secara umum yaitu konteks bangsa Indonesia. Dakwah dalam agama merupakan hal yang dianjurkan dan perintah kepada setiap pemeluk agama untuk mengajak orang lain mengikuti ajaran yang didakwakan. Oleh sebab itu, eksistensi pesantren Bali Bina Insani sebagai lembaga dakwah keagamaan mempunyai peran penitng dalam menyebarkan faham keagamaan yang sangat toleran, humanis dan saling menghargai adanya perbedaan yang ada.

Keunggulan pendidikan pesantren Bali Bina Insani dalam bidang dakwah sosial keagamaan menjadi keunikan tersendiri, mungkin bisa saja berbeda dari kebanyakan pesantren seperti di Jawa. Keberadaan pesantren di perkampungan orang Hindu telah membentuk sebuah gerakan dakwah yang humanis dan pluralitik sehingga pesantren menjadi sebuah miniature gerakan dakwah yang mengajak masyarakat dengan tanpa menyakiti perasaan dan menjelekkan agama lainnya. Sementara itu, disisi lain pesantren merupakan

pusat pendidikan keagamaan juga menjadi pusat keteladanan dari Kiai, santri, guru dan para ustad di Yayasan Bali Bina Insani Tabanan Bali sebagai percontohan dalam mengembangkan pendidikan pesantren yang toleran, humanis dan sangat menghargai perbedaan yang ada.

Dalam pembinaan karakter santri, guru dan pengurus yayasan Bali Bina Insani, pesantren melalui pengajian kitab yang dilakukan oleh kiai, ustad dan pengurus yayasan mengajarkan para santri akan sikap hemat dan hidup sederhana yang sangat berbeda dengan masyarakat perkotaan selalu mengukur hidup dengan segala kecukupan materi sebagai kepuasan dan kesuksesan hidup. Pesantren merupakan institusi keagamaan yang sangat potensial untuk dikembangkan sebagai pusat pengembangan dan pemberdayaan masyarakat menuju masyarakat madani (*civil society*).

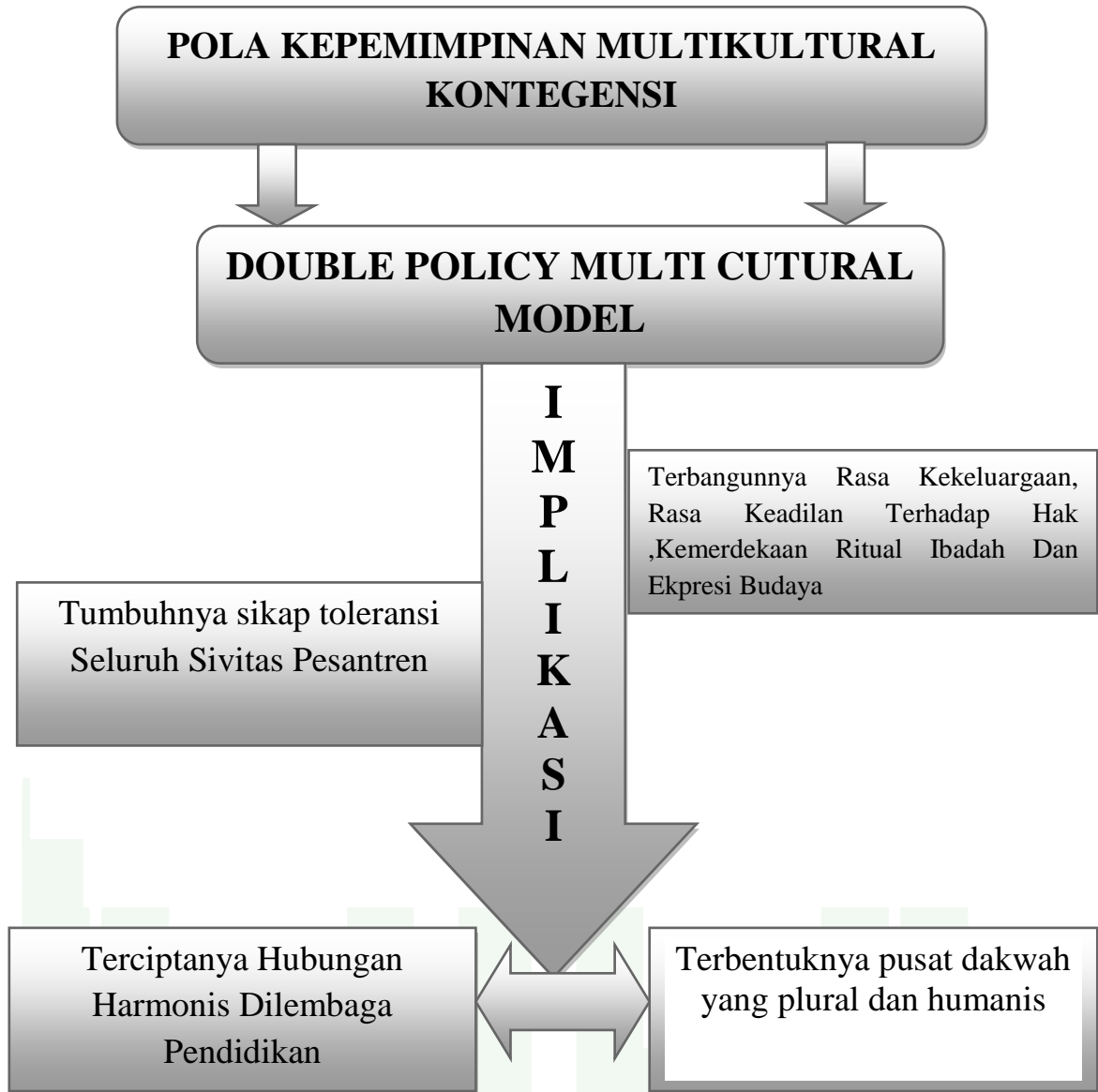
Pesantren merupakan tempat yang melakukan *transfer of knowledge* kepada santri dengan memiliki pola yang berbeda dalam mendidik dengan lembaga lainnya yang sudah menggunakan teori modern. Semangat hidup dalam kebersamaan sangat besar di pesantren, ini sangat berbeda dengan dengan pola hidup peserta didik di lembaga pendidikan formal lainnya. Dalam proses pendidikannya kepada para santri, pesantren menerapkan program pendidikan full day school bahkan lebih dari itu yaitu camp scholl dengan santri menetap di pesantren dan diperkenankan pulang ke kampung halaman pada saat liburan saja. Oleh karena itu, pendidikan pesantren harus bisa membentuk pola hidup santri yang berbeda dari sekolah formal pada

umumnya. Selain pendidikan ilmu agama, pesantren Bali Bina Insani juga menyelenggarakan pendidikan formal berupa MTs dan MA.

Tujuan dari penyelenggaraan pendidikan di Pesantren Bali Bina Insani tidak semata-mata untuk menggembleng santri dalam ranah kognitif saja, akan tetapi, pesantren juga melakukan proses pendidikan dalam rangka membentuk moralitas santri, melatih santri dalam hal spiritualitas, , mengajarkan santri akan hidup dalam keserhanaan dan membentuk solidaritas santri untuk setia kawan, dan menyiapkan para santri sebagai kader dakwah. Karenanya, santri yang sudah pulang dan menjadi alumni dari pesantren ini akan siap untuk menjadi ujung tombak pesantren dalam menebarkan dakwah dengan humanis dan pluralis. Dari gambaran tersebut dapat dipahami pada ilustrasi skema di Bawah ini:



**Gambar 5. 3 Implikasi Kebijakan Kiai Multikultural**



**IAIN JEMBER**

Maka secara induktif konseptual maka disusun proposisi tentang Model kebijakan kiai Multikultural dalam pengambilan keputusan pada pengembangan pendidikan Islam adalah sebagai berikut :

**Proposisi 1** : Kebijakan Kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bilamana berimplikasi pada tumbuhnya sikap toleransi Seluruh Sivitas Pesantren.

**Proposisi 2** : Kebijakan Kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bilamana berimplikasi pada Terbangunnya rasa kekeluargaan, rasa keadilan terhadap masing-masing hak dan kemerdekaan ritual ibadah serta ekspresi budaya Seluruh Sivitas Pesantren.

**Proposisi 3** : Kebijakan Kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bilamana berimplikasi pada Terciptanya Hubungan Harmonis dilembaga Pendidikan.

**Proposisi 4** : Kebijakan Kiai multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam akan bertambah baik bilamana berimplikasi pada terbentuknya pusat dakwah pesantren yang plural dan humanis.

Gambaran temuan substansif dalam penelitian ini memberi artikulasi baru bagi lembaga pesantren yang tengah hidup dalam realitas keragaman, lebih-lebih agama dan budaya. Pesantren tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi pesantren mampu bertransformasi menjadi lembaga yang multikultur yaitu terbebani dengan kebhinnekaan. Disinilah posisi pesantren Bali Bina Insani yang memiliki kekhasan (keunikan) yang berbeda dengan pesantren-pesantren di Jawa. Selain itu, santri yang belajar ini dari berbagai daerah di Indonesia, pesantren Bali Bina Insani hidup dipusat komunitas masyarakat mayoritas beragama Hindu dan sangat kental dengan tradisi Bali.

Pesantren Bali Bina Insani telah menggunakan system manajemen modern dalam seluruh rangkaian organisasi dan aktivitas diluar pesantrennya. Melalui kepemimpinan Kiai, pesantren dikelola sedemikian rupa, sehingga pesantren yang notabeneanya untuk kepentingan umat Islam *ansich* menjadi pesantren yang *rahmatan lil Alamin*. Artinya pondok pesantren Bali Bina Insani menjadi magnet untuk umat lain dalam menjadi wadah pengabdian lintas agama dan budaya. Mereka (orang Bali red) mayoritas di Bali beragama Hindu cukup tertarik dengan keberadaan Pesantren Bali Bina Insani ini karena cukup mengakomodir keragaman. Kiai telah menunjukan pola kepemimpinannya yang luar biasa, sehingga menjadi rujukan bagi setiap orang yang ada disekitarnya. Pola kepemimpinan Kiai di pesantren Bali Bina Insani menggunakan pola kepemimpinan kontegensi yaitu perpaduan antara kepemimpinan demokratis dan paternalistik yang cukup cocok dengan banyaknya keragaman yang ada dipesantren.



Kiai memposisikan diri sebagai sosok pengayom, pelindung, pendidik, penjaga, pengontrol, inklusif, toleran dan memiliki komunikasi yang terbuka dengan siapa saja, serta mendelegasikan kewenangannya pada orang yang loyal dan berkompeten.

Pola kepemimpinannya diikuti dengan kebijakan-kebijakan modern yang berpijak pada keragaman budaya, agama dan adat isitiadat Daerah Bali dengan tidak menghilangkan misi dakwah dan kearifan lokal. Selain itu, pengembangan pendidikan Islam dilakukan melalui kebijakan dalam pengambilan keputusan dengan dua model vertikal (Top-Down) dan Model horizontal (bottom up) atau *double policy model* yang terfokus pada pengembangan kurikulum, pengembangan SDM pesantren dan memperhatikan hari besar agama. Dari itu kemudian kebijakan-kebijakan kepemimpinan dan kebijakan tersebut berdampak pada tumbuhnya sikap toleransi, terbangunnya rasa kekeluargaan, terciptanya hubungan harmonis dilembaga pendidikan serta terbentuknya pusat dakwah yang plural dan humanis.

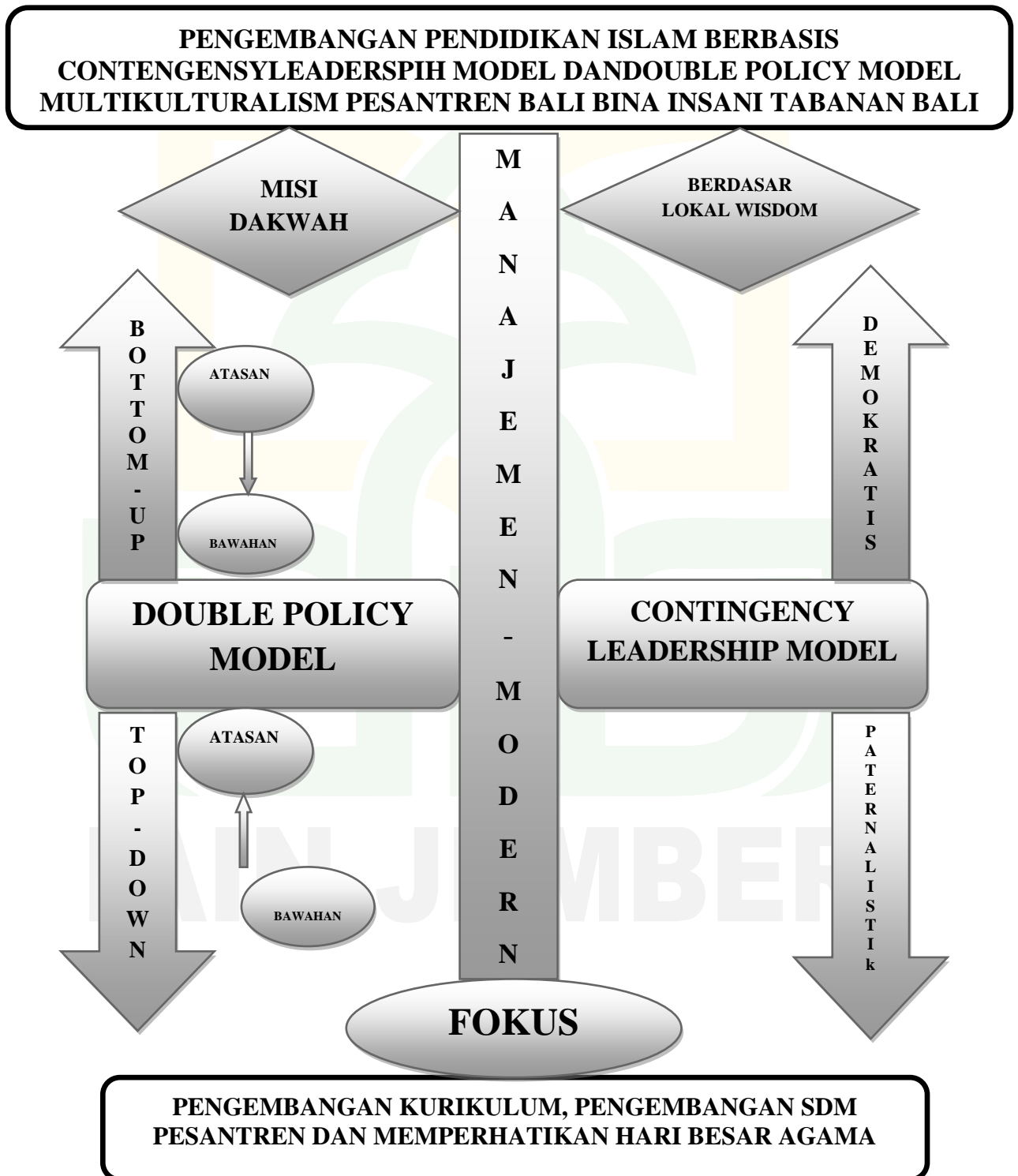
Pesantren Bina Insani semakin hari semakin berkembang. Pendidikan Islam baik sebagai materi dan institusi terus berkembang pesat ditengah agama dan kultur mayoritas masyarakat yang beragama Hindu. Keberadaan pesantren terus ditopang oleh sistem sekaligus dukungan dari pihak luar, sehingga sistem yang bekerja di Pesantren sama sekali tidak menghabisi keragaman local yang ada, justru keragaman itulah yang menjadi kunci bagi keberlangsungan pesantren.

Tentu tidak banyak pesantren yang bisa bertahan dengan berbagai ujian, baik ujian kepemimpinan, ujian administratif dan ujian keragaman. Namun sebagai lembaga yang cukup unik dengan model kepemimpinan dan kebijakan kiai multicultural di pesantren Bali Bina Insani mampu memosisikan dirinya sebagai lembaga yang memiliki multi fungsi dan peran. Ini tentu karena kepemimpinan dan gaya manajemen yang diterapkannya.

Kiai ketut Jamal sosok Kiai Multikultural dimana dalam kepemimpinannya berhasil menjadi perekat keragaman ciptaan dan pelestari budaya lokal. Kiai Ketut Jamal tampil sebagai pribadi yang toleran, memberi rasa keadilan, kemerdekaan, pengikat tali keluargaan dan pembangun hubungan harmoni bawahannya yang berbeda agama dan budaya. Inilah sikap yang ditampilkan beliau sebagai sosok muslim yang menjadi bagian representasi muslim dengan wajah keramahtamahan Islam bagi seluruh agama-agama yang ada dan menjadi pembawa citra positif bagi para pemeluk agama lain bahwa Islam yang sebenarnya adalah kebersislahan yang dipraktekkan oleh Kiai ketut Jamal.

Dengan demikian maka Kepemimpinan multikultural kiai dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali memiliki keunggulan dan keunikan tersendiri yang tidak sama dengan pesantren yang ada di pulau Jawa. Untuk itu maka temuan formal dalam penelitian ini adalah Pengembangan pendidikan Islam berbasis pada *contengensy leadersip model* dan *double policy model multikultuarism*. Ilustrasi dari hasil penelitian dapat dilihat pada gambar di Bawah Ini :

**Gambar 5.4**  
**Temuan Formal**  
**Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan**  
**Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali**



## BAB VI

### PENUTUP

Bab penutup ini berisi tentang simpulan, implikasi penelitian, dan saran-saran.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali, maka dapat disimpulkan *pertama*, Pola kepemimpinan kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali adalah Menggunakan pola kepemimpinan kontegensi yaitu perpaduan kepemimpinan paternalistik timur dan demokratis dengan gaya delegatif yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran, gaya komunikasi terbuka, penjaga dan pengontrol.

*Kedua*, model kebijakan kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali adalah menggunakan gaya manajemen modern dengan berpijak pada misi dakwah dan lokal wisdom. selain itu model kebijakan pengembangan pendidikan Islam menggunakan Doble model yaitu *Battom-up* dan model *top Down* atau *Double policy model* yang tetap berprinsip pada multikulturalisme. Sedangkan kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan oleh pesantren pesantren berkaitan dengan kebijakan adat, pengembangan kurikulum, kebijakan pengembangan SDM Pesantren dan kebijakan hari besar Agama.

*Ketiga*, implikasi Kebijakan Kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali adalah tumbuhnya sikap toleransi, rasa keadilan terhadap hak-hak bawahan, kemerdekaan ritual ibadah dan ekspresi Budaya, terbangunnya rasa kekeluargaan, terciptanya hubungan harmonis di lembaga pendidikan serta terbentuknya pusat dakwah yang plural dan humanis di pesantren.

## **B. Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis dari penelitian ini terhadap teori pola kepemimpinan Fiedler's tentang kepemimpinan kontingensi yaitu perpaduan kepemimpinan paternalistik timur dan demokratis dengan gaya delegatif yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran, gaya komunikasi terbuka, penjaga dan pengontrol. Kepemimpinan paternalistik timur yang dimaksud adalah kepemimpinan yang memosisikan Kiai sebagai seorang bapak dalam banyak hal, keperibadian sang pemimpin menjadi penentu bagi respon bawahan terhadap bawahannya.

Kiai memiliki kepribadian yang layaknya orang tua pada anak-anaknya dia mengayomi, melindungi, mendidik, penjaga dan pengontrol seluruh aktivitas bawahannya. Disisi yang lain emosi bawahan sudah terbentuk dengan kuat karena daya kharismatik Kiai, bahkan simbol-simbol itu kekeluargaan mengikat kuat para bawahannya misalnya Kiai yang dipanggil "ayah" sedang Istrinya dipanggil "Ummi. ada ikatan yang

kuat antara Kiai dengan bawahannya. Meskipun Kiai memposisikan diri sebagai orang tua, dalam menjalankan organisasi, kiai tetap berperilaku inklusif, toleran dan gaya komunikasi terbuka, disini Kiai berjiwa demokratis atas bawahannya.

Teori fiedler's cukup relevan bagi oraganisasi yang berdiri di atas keragaman, lebih-lebih keragaman budaya dan agama. kepemimpinan kontengensi fiedler's cocok di peraktekkan dipesantren yang berada ditengah mayoritas, sehingga proses adaptasi, asimilasi dan akulturasi pesantren akan cepat diterima oleh masyarakat, lebih-lebih pesantren sebagai wahana *tafaqahu fiddin* harus senantiasa hidup dimana dan kapanpun.

Pendidikan pesantren harus berkembang bahkan perlu didorong untuk menjadi lembaga yang *rahmatan lil alamin* bagi semua tanpa ada batas mayoritas-minoritas. Untuk itu kepemimpinan kontengensi fiedler's menjadi kunci utama bagi pesantren-pesantren yang tumbuh berkembang ditengah keragaman. Jelas akan terjadi benturan internal dan eksternal pada lembaga pesantren sabagaimana pesantren di Bali sebagai contoh Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali yang berada ditengah mayoritas Hindu .Namun kontengensi kultural Kiai mampu menjembatani seluruh warga masyarakat untuk bersama-sama mengembangkan pendidikan pesantren tanpa ada hambatan sintemen keagaman. Dengan kepemimpinan kontengensi kultural Kiai tersebut pesantren kemudian menampung para guru-guru non muslim yang ingin mengabdikan untuk

bersama-sama dalam rangka menyiapkan generasi unggul yang multikultural.

Kepemimpinan kontengensi berkonswekensi bagi model-model kebijakan yang diambilnya.salah satu teori kebijakan yang diterapkan di pesantren Bali bina Insani adalah Model William N. Dunn yang memetakan kebijakan mencakup penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilai kebijakan. Sedangkan aktivitas perumusan masalah, peramalan (*forecasting*), rekomendasi kebijakan, monitoring, dan evaluasi kebijakan.Langkah-langkah tersebut sudah dilaksanakan pimpinan pondok, namun kebijakan tersebut tidak bisa berdiri sendiri tanpa adanya berbagai asimilasi dan akomodasi berbagai hal misalnya memperhatikan kepentingan religi dan kearifan lokal.pengambilan kebijakan pesantren ditengah keragaman membutuhkan perhatian terhadap banyak hal seperti kepentingan ibadah, bagaimanapun kebijakan yang diambil harus berdampak luas baik untuk kepentingan pesantren sendiri dan kepentingan masyarakat luas.

Menariknya Pengasuh pesantren Bali bina Insani memiliki strategi yang jitu untuk mengembangkan pendidikan Islam ditengah komunitas, kebijakannya yang multikultur telah membuat banyak pihak bersimpati untuk ikut andil dalam mengembangkan siar agama.pengasuh melibatkan orang-orang terbaik Hindu untuk ditempatkan menjadi bagian dalam menjaga dinamika pendidikan pesantren, bahkan orang-orang Hindu juga

belajar banyak hal tentang tradisi Islam, melalui interaksi dengan Kiai, para guru dan para santrinya.

Model Kebijakan Kiai menggunakan Doble model yaitu *Bottom-up* yaitu Kiai lebih banyak menerima aspirasi dan masukan-masukan dari bawahan termasuk orang-orang Hindu, ini dilakukan sebagai strategi pengasuh untuk membangun *sense of belonging* pada pesantren dan model *top Down* dilakukan pada hal-hal tertentu yang bersifat strategis. Kebijakan Kiai *Double policy model* yang tetap berprinsip pada multikulturalisme. Sedangkan kebijakan-kebijakan yang telah diambil berkaitan dengan kebijakan adat, pengembangan kurikulum, kebijakan pengembangan SDM Pesantren dan kebijakan hari besar Agama.

Berdasarkan temuan substantif tersebut dapat dirumuskan temuan formal dari penelitian ini yaitu *Model Pengembangan Pendidikan Islam Berbasis Contengensy Leadership Model Dan Double Policy Model Multikulturalisme Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali*.

## **2. Implikasi Praktis**

Secara praktis penelitian tentang Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali adalah tumbuhnya sikap toleransi sesama guru walaupun berbeda agama. Tidak ada batas yang menghalangi mereka untuk mengabdikan pada Negara dan Bangsa, Agama tidak menjadi aral dalam berbuat kebajikan, justru karena tuntutan agamalah mereka saling memahami dan mengerti.



Kepemimpinan dan kebijakan yang multikultural membuat orang-orang Hindu-Islam merasa satu keluarga, sehingga batas agama dan budaya tidak menghalangi mereka untuk menjadi satu keluarga besar dibawah naungan pesantren Bali Bina Insani. Begitupula dengan terciptanya hubungan yang harmonis dalam lembaga pendidikan, rasa nyaman mengabdikan diri bagi guru Hindu yang kemudian meningkatkan motivasi guru dalam mengajar dan mengabdikan diri di pesantren. Mereka orang Hindu menganggap santri bagian dari dirinya sebagai generasi Bangsa yang perlu diasuh menjadi generasi yang unggul dan tetap menghargai kebhennekaan.

Selanjutnya terbentuk pusat dakwah yang plural dan humanis dalam pengembangan pendidikan Islam. Dampak nyata Pesantren Bali Bina insani menjadi pusat dakwah multikultural, artinya Nilai-nilai ajaran Islam juga dipraktekkan langsung oleh Orang-orang Hindu, seperti silaturahmi, berjabat tangan dan lain sebagainya. Interaksi dengan Kiai, Ustad dan Para santri menjadi inspirasi sendiri bagi orang-orang Hindu untuk menyerap ajaran dan tingkah laku Islami. Sehingga mereka secara tidak langsung memahami bahkan melaksanakan ajaran kemanusiaan Islam dalam kehidupan yang penuh dengan keanekaragaman ini. Inilah pengembangan pendidikan Islam Pesantren Bali Bina Insani yang berpijak pada multikulturalisme. Dengan pengasuh pesantren, para guru dan santri yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebhennekaan.

### C. Saran-saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjutan mengenai Kepemimpinan pendidikan Islam multikultural Di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang ditujukan antara lain untuk:

#### 1. Kepada Pengasuh Pesantren

- a. Pengembangan pendidikan Islam perlu diperluas pada institusi yang lebih tinggi lagi yaitu perguruan tinggi Islam.
- b. Membuka lembaga-lembaga dibawah naungan yayasan berbasis multikultur agar orang-orang Non Muslim bisa terlibat langsung didalamnya.
- c. Menambah fasilitas-fasilitas belajar, pengabdian dan infrastruktur lainnya agar belajar agama dan budaya bisa satu kesatuan dalam proses pembelajaran.

#### 2. Para Guru Muslim dan Non Muslim

- a. Intensitas interaksi dibutuhkan untuk menjadikan guru sebagai teladan keragaman yang bisa dirasakan langsung oleh peserta didik dan orang-orang awam.
- b. Kreatifitas dibutuhkan lembaga, karena kebijakan-kebijakan tersebut inisiatifnya muncul dari bawahan.
- c. Berloma-lomba untuk menghasilkan karya-karya yang berbasis pada keragaman.

### 3. Peneliti selanjutnya

Penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terutama tentang Manajemen Pengembangan Pendidikan Islam Berbasis Multikultural di Pesantren Bali Bina Insani. Hal penting yang patut diteliti adalah mengenai model komunikasi dan komitmen dalam pengembangan pendidikan Islam ditengah mayoritas baik dilakukan oleh pengasuh, para guru, santri dan atau antara pihak pesantren dan diluar pesantren.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Bambang Kukuh. 2008. *Rethinking Multiculturalism: Keberagaman Budaya dan Teori Politik*. Yogyakarta: Kanisius dan Impulse Press.
- Afifah, Nurul. 2017. *Implementasi Pembelajaran Berbasis Multikultur dan Budaya di SD/MI*, Ar-Riayah : Jurnal Pendidikan Dasar
- Afifuddin. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Insan Mandiri.
- Ahmad Warson Munawwir, 1984. *Al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia*, Yogyakarta: t.p.
- Ali Maksum dkk, ed, 2007. *Pendidikan Kewarganegaraan; Demokrasi, HAM, Civil Society dan Multikulturalisme*, Malang: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat
- Al-Imam al-Allamah Abi Fadl Jamal al-Din Muhammad bin Mukram ibn Manzur al- Afriqi al-Misri, 1992. (selanjutnya disebut al-Misri), *Lisan al- 'Arab*, jilid IX, Beirut: Dar al-Sair,
- Al-Mawardi, tth. *al-Ahkam al-Sultaniyyah*, Beirut: Dar al-Fikr
- Alvian, Alvan. 2009. *Menjadi Pemimpin Politik*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Amini, Ernie Isis Aisyah. 2004. *Analisis Kebutuhan Pendidikan Multikultural Berbasis Kompetensi pada Siswa SLTP di Kota Mataram*, Mataram: Program Pascasarjana IKIP Negeri Singaraja.
- Anshari Thayib Eds, 1997. *HAM dan Pluralisme Agama*, Surabaya: Pusat Kajian Strategi dan Kebijakan PKSK
- Arif, Mahmud. 2008. *Pendidikan Islam Transformatif*, Yogyakarta: LKiS.
- Arifin, Muzayyin. 1995. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bion Aksara.
- Atabik Ali dan Ahmad Zuhdi Muhdlor, t.th. *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia*, Yogyakarta: Ponpes. Krapyak, t.th
- Azara, Azyumardi, 1999. *Pendidikan Islam tradisi dan modernisasi menuju millennium baru* Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Azra, Azyumardi. 2007. *Identitas dan Krisis Budaya: Membangun Multikulturalisme Indonesia*.
- Azumardi Azra, et. all, 2003. *Mencari Akar Kultural Civil Society di Indonesia*, Jakarta: INCIS, Cet. I
- Azyumardi Azra, “*Pendidikan Multikultural (Membangun Kembali Indonesia Bhineka Tunggal Ika)*”, [htt: www. Republika co.id/kolom detailasp](http://www.Republika.co.id/kolom/detailasp)

- Baasir, Faisal, 2003. *Etika Politik: Pandangan Seorang Politisi Muslim* Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Bafadhhal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Baharuddin & Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: ar Ruzz Media.
- Baidhawiy, Zakiyuddin, 2005. *Pendidikan Agama Berwawasan Multikultural* Jakarta: Erlangga
- Baker, Gwendolyn C. 1994. *Planing and Organizing for Multicultural Instruction* California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Banks, James A. 1997. *Educating Citizens in a Multicultural Society*, New York: Teacher College Press, Columbia University.
- Banks, James A. 2001. *An Introduction to Multicultural Education*, Boston: Allyn & Bacon.
- Barndsford, John D. 2000. *How People Learn: Brain, Main, Experience and School*, Washington DC: National Academy Press.
- Blanchard, Kenneth. 1992. *Leadership and the One Minute Manager* Terj: Agus Maulana, *Kepemimpinan dan Manajer Satu Menit: Meningkatkan Efektifitas Melalui Kepemimpinan Situasional*, Jakarta: Erlangga.
- Bruinessen, Martin Van, 1994. *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, terj.LKIS Yogyakarta; LKIS
- Budianta, Melani. 2003. *Multikulturalisme dan Pendidikan Multikultural, Sebuah Gambaran Umum*, dalam Tsaqafah, Vol. I, No. 2.
- Budiman, Hikmat. 2007. *Hak Minoritas: Dilema Multikulturalisme di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Interseksi.
- Burhanuddin, Tamyiz. 2001. *Akhlah Pesantren: Solusi Bagi Kerusakan Akhlak*, Yogyakarta: ITTIQA Press.
- Charles Kurzman Ed, 2003. *Wacana Islam Liberal: Pemikiran Islam Kontemporer Tentang Isu- Isu Global*, Jakarta: Paramadina
- Choiri, Miftahul. *Pendidikan Multikultural dan Implementasinya dalam Pendidikan*, dalam Jurnal Cendekia, Vol. 3, No. 2 Juli-Desember 2003
- Couteau, Jean. 1999. *Transformasi Struktural Masyarakat Bali*, dalam Jean Couteau (ed.) *Bali Di Persimpangan Jalan 2*. Denpasar : Nusa Data Indo Budaya
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Daradjat, Zakiah. 1996. *Pendidikan Islam dalam keluarga dan sekolah*. Jakarta: Ruhama.





- Kymlicka, Will. 2000. *Multicultural Citizenship, A Liberal Theory of Minority Rights*, New York: Oxford University Press.
- Liliweri, Alo, 2005. *Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultural* Yogyakarta: LKiS
- Liliweri, Alo. 2002. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antarbudaya*, Yogyakarta: LKiS Yogyakarta.
- Lubis, Akhyar Yusuf, 2006. *Dekonstruksi Epistemologi Modern*. Jakarta: Pustaka Indonesia Satu
- M. Sulthon & Moh. Khusnuridlo. 2006. *Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Pesepektif Global*, Yogyakarta: LaksBang Perss Sindo.
- Ma'arif, Ahmad Syafi'i, 2009. *Islam dalam Bingkai Keindonesiaan dan Kemanusiaan: Sebuah Refleksi Sejarah*, Bandung: Mizan
- Ma'arif, Syamsul, 2005. *Pendidikan Pluralisme Di Indonesia*, Yogyakarta: Logung Pustaka
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- Mahfud, Chairul, 2009. *Pendidikan Multikulturalisme*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mahfud, Choirul. 2008. *Pendidikan Multikultural*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Majid, Abdul, 2012. *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Majid, Nurkholis, 2001. *Pluralitas Agama; kerukunan dalam keragaman*, Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Makalah Dinamika Kehidupan Minoritas Muslim Di Bali Indriana Kartini Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia EDISI XXXVII / NO.2 / 2011
- Maksum, Ali, 2011. *pluralisme dan multikulturalisme Paradigma baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*, Yogyakarta : Aditya Media
- Maksum, Ali. 2011. *Pluralisme dan Multikulturalisme Paradigma Baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*, Malang: Aditya Media Publishing.
- Malayu, Hasibuan. 2001. *Manajemen Dasar-dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu, Hasibuan. 2007. *Kepemimpinan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Manullang, Marihot. 2006. *Kepemimpinan Personalia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Manullang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF.



- Marzali, Amri. 2012. *Antropologi dan Kebijakan Publik*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Masdar Hilmy. *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah*, Surabaya: Pustaka Idea.
- Maslikhah, 2007. *Quo Vadis Pendidikan Multikultural: Rekonstruksi Sistem Pendidikan Berbasis Kebangsaan*, Surabaya: JP Books kerjasama dengan STAIN Salatiga Press, 2007, hal. 14-18.
- Mastuhu, 1994. *Gaya itan Suksesi Kepemimpinan. Pesantren Jakarta, Jurnal Ulumul Qur'an* nomor VII,
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS.
- Masyud, MS, 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta, Diva Pustaka
- Misrawi, Zuhairi. 2010. *Membumikan Toleransi al-Quran; Inklusivisme, Pluralisme dan Multikulturalisme*, Jakarta: Moslem Moderate Society.
- Muhaimin. 2001. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Muhaimin. 2008. *Paradigma Pendidikan Islam; Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. 2012. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Mukhibat. 2014. *Rekonstruksi Spirit Harmoni Berbasis Masjid*, Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Kemenag RI.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press.
- Murtiningsih, Siti, 2004. *Pendidikan Alat Perlawanan; Teori Pendidikan Radikal Paulo Freire*, Yogyakarta: Resist Book
- Nata, Abuddin, 2005. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta : Logos Wacana Ilmu
- Nawawi, Hadari. 1998. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung.
- Ngainun Naim & Achnad Sauqi, 2011. *Pendidikan Multikultural Konsep dan Aplikasi*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Ngainun Naim dan Ahmad Sauqi, 2008. *Pendidikan Multikultural: Konsep dan Aplikasi* Yogyakarta: Ar Ruzz Media
- Ningrat, Soewarno Hardono. 1980. *Pengantar Ilmu dan Study*, Jakarta: Haji Masagung.
- Parekh, Bhikhu. 2008. *Rethinking Multiculturalism, Keberagaman Budaya dan Teori Politik*, Yogyakarta: Kanisius.
- PEGG, Mike. 1994. *Positive Leadership*, diterjemahkan Arif Suyoko, *Kepemimpinan Positif*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- Phillips, Anne. 2007. *Multiculturalism Without Culture*. Princeton: Princeton University Press.
- Purwanto, M.Ngalim. 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Qaradhawi, Yusuf (al). 1994. *Fatâwâ Mu'âshirah, Jilid ke-2*, Manshurah: Dar al-Wafa'.
- Qomar, Mujamil, 2006. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Erlangga
- Rahardjo, Dawain, 1985. *Pesantren dan pembaharuan*, Jakarta, LPJES
- Rahardjo, M. Dawam. 2006. *Kepemimpinan Perfektif Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kaustar.
- Rahman, Taufiq, 1999. *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, Bandung: Pustaka Setia
- Reason, James. 1990. *Human Error*. Ashgate
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 1986. *Dasar-dasar Management*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robins, Stephen P. 1997. *Organizational Behavior Concept, Controversies, Applications*, Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall International.
- Ruslani, 2000. *Masyarakat Kitab dan Dialog antar Agama, Studi atas Pemikiran Muhammad Arkoun*, Yogyakarta: Bentang.
- Sachedina, Abdulaziz "Imamah", *The Oxford Encyclopedia of The Modern Islamic World, II*
- Salim, Peter, 1997. *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, Jakarta: Modern English Press, 1997, Edisi ke-7
- Samsul Nizar dan Muhammad Syaifudin. 2010. *Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Scott Lash dan Mike Featherstone (ed.). 2002. *Recognition And Difference: Politics, Identity, Multiculture* London: Sage Publication.
- Shihab, Alwi, 1998. *Islam Inklusif: Menuju Sikap Terbuka dalam Beragama, cet. ke-3*, Bandung: Mizan
- Siagian, Sondang P. 1984. *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.

- Siagian, Sondang. P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- SM, Ismail. 2000. *Pendidikan Islam , Demokrasi dan Masyarakat Madani*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Soyomukti, Nurani. 2008. *Pendidikan Berperspektif Globalisasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Stephen P Robbins dan Mary Coulter. 2014. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Stephen, Robbin. 2001. *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, New Jersey : Pearson Education International.
- Sudiardja, 1977. *Filsafat Pendidikan Paulo Freire*”, dalam, “*Bunga Rampai Sudut-Sudut Filsafat*” Yogyakarta: Yayasan Kanisius.
- Suharno. 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sukanto, 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES
- Sumartana, dkk, 2001. *Pluralisme, Konflik dan pendidikan Agama Islam Di Indonesia*, Yogyakarta: Pelajar Pustaka
- Sumbulah, Umi, 2010. *Islam Radikalisme Dan Pluralisme Agama; Studi Konstruksi Sosial Aktivis Hizb al-Tahrir dan Majelis Mujahidin di Malang tentang Agama Kristen dan Yahudi*, Kementerian Agama: Badan Litbang dan Diklat
- Sunarto, Kamanto. 2004. *Multicultural Education in Schools, Challenges in its Implementation*, dalam *Jurnal Multicultural Education in Indonesia and South East Asia*, Edisi I.
- Suparlan, Parsudi. 2002. “*Menuju Masyarakat Indonesia yang Multikultural*”, Makalah pada Simposium internasional *Jurnal Antropologi Indonesia ke-3*. Universitas Udayana Denpasar Bali.
- Suprayogo, Imam. 1999. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press.
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutikno, Sobri. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Prospect.
- Sutrisno, 2006. *Fazlur Rahman Kajian terhadap Metode, Epistemologi dan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syariati, Ali, 1989. *Ummah dan Imamah*, terj. Afif Muhammad, Jakarta: Pustaka Hidayah

- Terry, George R. 1986. *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, Bandung : Alumni.
- Thoha, Anis Malik, 2005. *Tren Pluralisme Agama: Tinjauan Kritis*, Jakarta: Perspektif
- Thomas J. La Belle and Christopher R. Ward. 1994. *Multikulturalism and Education; Diversity and It's Impact on Schools and Societ*, New York: State University of New York Press.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia*, Jakarta: PT Grasindo.
- Tilaar, H.A.R. 2004. *Multikulturalisme, Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grasindo.
- Tim Redaksi. 1999. *Ensiklopedi Islam*, Jakarta: PT Ichtiar Baru Van Hoeve.
- <http://www.kongresbud.budpar.go.id/58%20ayyumardi%20azra.htm>
- Tunnudi, Endang, 2004. *Struggling for Ulama : Changing Leadership Roles o Ayui in Jombang East Java*, terj. Supriyanto Abdi Yogyakarta, LKIS
- Turmudi, Endang, 2003. *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, Yogyakarta: Lkis
- Turner, Bryan, 1994. *Konjungtor Sosial Politik di Jagat NU Pasca Hibah 26: Pergulatan NU Dekade 90-akar, dalam Elyasa, Gus Dur dan Masyarakat Sipil*, Yogyakarta: LKIS
- Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Tentang Pesantren
- Veithzal Rifai dan Sylviana Murni. 2012. *Education Management Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahab, Solichin Abdul. 2012. *Analisis kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahid, Abdurrahman, 1986. *Regenerasi Kepemimpinan dalam Islam Jakarta*. Pustaka : Pesantren
- Wahid, Abdurrahman, 1987. *Principle of Pesantren Education, The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia* Berlin: Technical University Berlin
- Wahid, Abdurrahman, 2001. *Pergulatan Negara, Agama, dan Kebudayaan*, Depok: Desantara
- Wahid, Abdurrahman. 1994. *Pondok Pesantren Masa Depan*”, dalam Marzuki Wahid (ed.), *Pesantren Masa Depan*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1994
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjau Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2004. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Wahyudi, Imam. 2012. *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, Jakarta: PT Prestasi Pustakarya.
- Wijaswanto, Wahyu. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik Teori & Proses*. Yogyakarta: Med Press Anggota IKAPI.
- Wiriaatmadja, R. 2002. *Pendidikan Sejarah di Indonesia Perspektif Lokal, Nasional, dan Global*, Bandung: Historia Utama Press.
- Wirosukarto, Amir Hamzah. 1996. *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, Ponorogo: Gontor Press.
- Yuliani, Ni Putu. 1993. *Kerukunan antar Umat Beragama di Jembrana dan Buleleng 1856-1990: Suatu Tinjauan Sejarah*. (Penelitian), (Fakultas Sastra Universitas Udayana, Denpasar
- Yulk, Gary, A. 1997. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Diterjemah Oleh Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo.
- Zubaedi, 2007. *Islam dan Benturan Antarperadaban, Dialog Filsafat Barat dengan Islam, Dialog Peradaban, dan Dialog Agama*, Yogyakarta : Ar-ruz Media



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1. Permohonan Izin Penelitian

	<b>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA</b> <b>INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER</b> <b>PASCASARJANA</b>	
Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136 Website: <a href="http://www.iain-jember.ac.id">www.iain-jember.ac.id</a> Email: <a href="mailto:pps.iainjbr@gmail.com">pps.iainjbr@gmail.com</a>		
No	: B- 334 /In.20/PP.00.9/2/03/2019	06 Maret 2019
Lampiran	: -	
Perihal	: Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi	
Kepada Yth.		
Pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan		
di-		
Tempat		
<i>Assalamu'alaikum Wr. Wb.</i>		
Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:		
Nama	: SUPRIADI	
NIM	: 0841915030	
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam	
Jenjang	: Program Doktor	
Judul	: MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MULTIKULTURAL (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali)	
Promotor	: Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.	
Co-Promotor	: Dr. H. Aminullah, M.Ag.	
Waktu Penelitian	: 1 Tahun Terhitung Mulai Terbitnya Surat ini.	
Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.		
<i>Wassalamu'alaikum Wr. Wb.</i>		
		Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. 19750103 199903 1 001

## Lampiran 2. Surat Keterangan Selesai Penelitian



المعهد الإسلامي بالي بينا انساني مؤسسة لاربيب  
**PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI**  
 YAYASAN LA-ROYBA BALI BINA INSANI  
 NSPP : 512510202003

Jl. Raya Timpag – Meliling – Kerambitan – Tabanan – Bali, telp. 0361 8944007 / 08124698233  
 Website : <http://www.pesantrenbali.com>, E-mail : [pontrenbalibinainsani@gmail.com](mailto:pontrenbalibinainsani@gmail.com)

### SURAT KETERANGAN

No.0125/SK/BBI-YALBBI/TV/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. H. Kt. Imaduddin Djamal, SH.MM  
 Jabatan : Pimpinan Pondok Pesantren Bali Bina Insani  
 Alamat : Jl. Raya Timpag – Meliling – Kerambitan – Tabanan - Bali

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Supriadi  
 NIM : 0841915030  
 Jenjang : Doktor  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam – Pasca Sarjana IAIN Jember

Telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Bali Bina Insani sejak tanggal 10 Maret 2019 sampai dengan 30 Desember 2019 dalam proses penyelesaian disertasi dengan judul: "MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MULTIKULTURAL (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN BALI BINA INSANI TABANAN BALI)".

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagai kelengkapan disertasi yang bersangkutan.

Tabanan, 17 April 2020  
 Pimpinan Pontren Bali Bina Insani



*[Handwritten signature]*

Drs. H. Kt. Imaduddin Djamal, SH.MM.

### Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian



Foto Peneliti Bersama salah Satu Pengasuh





Kantor PP. Bali Bina Insani Tabanan Pengasuh Ponpes sekaligus Kepala MTs



**Pengurus Yayasan La-Royba Bali Insani**



**Wawancara dengan pengurus dan kepala PP. Bali Insani**



Wawancara dengan Kiai Drs. H. Ketut Imaduddin Djamal, S.H, M.H selaku mudirul ma'had PP. Bali Bina Insani



Kegiatan pembelajaran ekstrakurikuler siswa di Mushola PP. Bali Bina Insani





Struktur organisasi PP. Bali Bina Insani

IAIN JEMBER

#### Lampiran 4. Transkrip Wawancara

Kiai Ketut Djamal (Pengasuh dan Pendiri Bali Bina Insani)

P: Bagaimana pengelolaan Lembaga MTS dan MA pak yai?

I: diserahkan ke lembaga, karena kepala sekolah dan lain sebagainya itu memang saya tidak pernah yang sifatnya intruksi-intruksi gitu, malah saya kasih kebebasan untuk berkiperah silahkan kembangkan sayap-sayap anda untuk mengepak seluas luasnya sebebaskan kecuali kalo kepak ini sudah tidak kuat karena terlalu berat permasalahannya baru ke saya. Jadi kalo ada problem baru tak suruh ke saya selama tidak ada problem silahkan selesaikan problem itu, jadi saya serahkan. Saya tidak pernah tau katakanlah ada bantuan keuangan sampek urusan gaji guru gak tau saya kecuali kalo sudah problem baru kayak tadikan didepannya pak pri itu ada bantuan 13 juta katanya ustad yuli untuk dimana itu saya baru tau. Tapi mereka kalo lagi rapat sebulan sekali itu nyampaikan tapi mungkin perkembangan yang seminggu atau dua minggu yang lalu gitu.

P: jadi evaluasi Yayasan tiap bulan iya Kiyai ?

I: tiap bulan, jadi pleno sistemnya, dan masing-masing mereka itu menyampaikan yang disampaikan problem, saya tidak seneng kalian ngoceh-ngoceh gak jelas saya gitukan, problemnya apa gitu aja jadi kita bisa cepet untuk rapat itu, baik yang yang disekolah atau pun yang bahkan sampek yang didapur probleman iya gitu, kalo egak problem iyakan selesai sudah buat apa kita rapatkan, nah kalo dah problem barulah kita lukan rapat pleno itu.

P: sejak awal mendirikan pesantren Laa Roiba Bali Bina Insani ini gimana prosesnya?

I: ketika itu tahun 91, 90 91 itu saya aktif di dakwah tidak sekedar di denpasar tapi karena sering ngisi ceramah lalu sampai singlaraja sampai gilimanuk bahkan kadang-kadang nembus ke banyuwangi dan lain sebagainya, dibanyuwangi itu ada pengajian yang sangat besar sampei menutup jalan raya disitu. Nah eee saya melihat kondisi ummat terkait dengan pendidikan dan kepengasuhan itu memang payah banget pada saat itu gitu, payah banget pada saat itu, sehingga eee keberangkatan saya disamping merupakan undangan saya mengamati bagaimana kondisi ummat pada saat itu, dimana muslim bali kan ketika itu masih dibawah 10 persen, jadi sudah minim secara eee ini jumlahnya minim pula pengetahuannya minim pula ekonominya jadi serba minimalis ustad gitu, sehingga dari sana itu saya berpikir bagaimana bikin sebuah lembaga pendidikan yang sedikit bisa memberikan nuansa yang agak baiklah terkait masalah pendidikan dan kepengasuhan, sebab kalo ekonomi itu saya tidak mampu untuk itu gitu, saya bukan dari bidang itu, saya mungkin saya lakukan iya melalui lembaga pendidikan itupun sudahnya nyapril karena saya tamatan syariah, tapi S2 manajemen gitu sehingga agak sedikit mengertilah tentang hal itu gitu, nah lalu saya bekerjasama dengan darunnajah Jakarta utama itu, jadi saya banyak dapat masukan

dari itu terkait manajemen pondok pesantren, jadi dari berangkat dari keprihatinan saya.

P: terus Yai, yang lain apa lagi di Jawa namanya kok tidak Arab? Jenengan punya filosofi apa kok tidak harus Arab? Biasanya kan Miftahul Ulum Mistaful Ulum dan lain sebagainya?

I: Saya itu orang Bali dan saya tau karakteristik orang Bali kalo saya pakek al Imam Darunnajah, di awal-awal mungkin sudah sulit bergerak, sebab ketika menggunakan identitas semacam itu maka eee terus eee saya emang agak strategis berfikirnya ketika saya menggunakan nama-nama yang akan memberikan atensi negatif dimasyarakat mayoritas Bali maka saya hindari, saya berangkat dari nama ininya, nama yayasannya kan dulu Islam, yayasan itu dulu saya kasih nama Laa Roiba, nah ketika ada orang bertanya termasuk Ibu Gubernur ketika itu Prof. Doktor Uke itu Gede Bagus Uke, eee pak Ustad kenapa kok tidak seperti lazimnya nama pondok nama yayasannya, saya tau dideket rumah saya ada yayasan al-Amin, jadi al, kok disini ko dibalik Laa gitu, kenapa bisa kayak gitu. Begini bu Gubernur saya gitukan, Laa Roiba itu bahasa Itali tak gitu kan, temennya Laa Tansa Laa Bamba Laa Roiba tak gitukan, terus apa artinya Laa Roiba itu? Penuh dengan kepastian tidak ada keraguan, pasti program-program kami gitu, yang sana liat kok yang lain-lain Al kok ini Laa iya gitu. Tapi kalo orang itu yang datang bertanya kenapa kok Laa Roiba Ustad? Buka al-Baqoroh tak gitukan, Alif Lamim dalikal kitabula Roibafih Hudal Lilmuttaqin, Laa Roiba itulah yang saya ambil sebagai nama lembaga pendidikan disini gitu. Nah terkandung maksud tu adalah eee saya emang berfikir agak strategis kembali lagi saya katakan tadi itu, strategis disini kan sekitar 92 persen agama Hindu, nah kalo di Bali apalagi di sini 100 persen, kalo saya pakek jargon-jargon yang sudah biasa semacam itu, cepet sekali dia tau strategi saya, mau kemana saya, apa yang akan dilakukan dan lain sebagainya, cepet orang bisa nelisik saya dari nama saja, katakanlah saya pekek Darunnajah, kemudian Miftahul Ulum, Mambaul Ulum orang sudah tau duluan siapa saya, saya ingin tidak tau siapa saya dan tidak tau apa yang akan saya lakukan kedepan. Makanya saya gunakan nama itu. Lalu bermetamorfosa ke yayasan Laa Roiba Bali Bina Insani, karena ketika harus memnuhi UU NO 16 tentang yayasan itu, nama Laa Roiba itu sudah ada 9 yang menggunakan secara nasional, dan disini sendiri, di Bali sendiri di Tabanan bahkan pernah ada yang mencatut nama Laa Roiba untuk mencari sumbangan. Ditolaklah oleh sistem komputerisasi yang ada di Kemenkumham tidak bisa karena sudah ada duluan, maka kita tambahkan aja Laa Roiba Bali Bina Insani gitu. Makanya menjadi itulah sekarang menjadi Laa Roiba Bali Bina Insani.

P: terus kenapa kok Njenengan merekrut guru-guru dari Hindu, mohon maaf Kiyai apa tidak nanti di apa namanya, dicibir, kan biasa dikita kan mayoritas kan biasanya begitu. Kok Kiyai berani gitu itu?

I: persoalannya Ustad, jangankan ke luar ketika kita bikin pondok pesantren Muhammadiyah saja orang NU tidak seneng, kalo disitu saja pada level semacam itu, pada internal semacam itu saja sudah ada persoalan, apalagi kalo berhadapan dengan orang Hindu, agama yang lain. Maka untuk itu saya harus mengakomodir eee orang-

orang atau sistem atau strategi yang lalu saya bisa lebih memuluskan keinginan perjuangan ini biar tercapai. Bagaimana caranya saya membaca ketika rosul itu kedatangan tamu lalu mau ke gereja dihadang gak usah ke greja sembahyang aja di rumah saya ini, aslinya tidak ada kendala apa apa meskipun agama lain. Ketika rosul bersabda juga tuntutlah ilmu ke Cina itukan, kenapa tidak tuntut ilmu ke Mesir dan lain sebagainya kan, sejatinya itu membuka peluang untuk yang lain bisa mengakomodir nilai-nilai yang diluar keislaman. Maka jaga eksistensi dari lembaga ini apa yang harus saya lakukan adalah bagaimana meminimalisir hal-hal yang akan menjadikan kendala dalam perkembangannya, maka yang langsung saya lakukan adalah saya tau betul yang disini adalah tidak ada muslimnya maka saya ambil mereka yang non muslim untuk menjadi guru dan menjadi yang lain-lain juga yang saya informasikan dari itu. Nah guru menjadi sangat setrategis karena saya pondok sendirian lah sosok yang bisa mewarnai dia guru-guru yang datang itu, saya tidak berpikiran negatif bahwa guru-guru itu akan mewarnai anak-anak dan pondok, maka sebaliknya saya berfikir pondok akan bisa mewarnai dia, antisipasinya saya tidak akan mengangkat mereka pada porsi yang dia lalu bisa menerapkan aturan meskipun saya awasi disini itu, sekolah-sekolah saya jaga betul tidak akan jatuh ke mereka, paling banter sampek dengan wakil kepala sekolah, kemudian antisipasinya juga saya jaga betul bagaimana biar tidak pegang pelajaran-pelajaran yang strategis, katakanlah jaman dulu itu ada PMP, PMP itukan tinggal ngasik warna saja, tinggal ngasik warna saja ketia dia bahas sila pertama, kalo kita, kita kasik kul huwallahu ahad, tapi mereka tentu al-ikhlas dipakek, weda yang dia isi, nah maka untuk megang PMP dan aken dia bisa masuk kesana itu emang saya eee buat rasti banget, pernah kecolongan di MTS ternyata PMP dipegang oleh Igusti Suariyir namanya, saya panggil kepala sekolah ganti pelajaran tak gitukan yang kasik itu, akhirnya di ganti juga, kenapa saya langsung perintah kayak giti saya khawatir nanti warna dia mengajarkan itu agama hindu yang disebar itu. Nah sapa neng guru apalagi masyarakat disini itu adalah masyarakat yang tidak ada muslimnya satu pun, maka dengan merekrut guru dari luar itu akan minimal mendapat dua keuntungan, yang pertama bahwa dipondok pesantren ini tidak tertutup hanya buat orang-orang Islam saja, sekaranglah mungkin saya befikir pluralism, toleransi dan lain sebagainya, dulu saya egak pernah berpikir kesitu, pokoknya bagaimana selamat lembaga ini gitu, maka saya ajak mereka bahkan saya pakek di kepengurusan yayasan di awal-awal itu, sekarang sudah tidak ada lagi untuk lalu bisa menata ke dalam. Untuk yang kedua antisipasi pula reaksi-reaksi negatif dari tetangga sekitar, kenapa ke sana arahnya karena keluarga mereka sudah saya ajak kesini untuk mengajar, apakah mungkin di merusak rumahnya sendiri, kan rasanya tidak mungkin. Dengan rekrutmen semacam itu menjadikan cukup aman lah pondok pesantren ini, meskipun kadang-kadang ada juga muncul persoalan-persoalan yang mengganggu juga itu.

P: Kiyai apa ada kebijakan-kebijakan khusus untuk guru-guru yang ada, atau ada perlakuan khusus seperti yang tadi jenengan ada mata pelajaran yang strategis juga dikasikkan, kalo misalkan itu hak-haknya beliau-beliau ini gimana?

I: sama kalo hak-haknya, jadi berlaui sama dan itu saya tidak tahu berapa yang mereka dapatkan yang wakil kepala sekolah berap wali kelas berapa, saya serahkan sepenuhnya.

P: pada aspek apa jenengan ikut interfensi dengan persoalan?

I: ketika saya melihat sesuatu yang ganjil, katakanlah seumpunya kemenag datang kesini, pengawasan, pemeriksaan lalu ada temuan, nah saya masuk disitu itu, tapi selalu saya tanamka bahwa anda disini modal utama adalah kejujuran, harus kejujuran. Kemudian yang kedua lillahitaala disini itu, jangan dah coba-coba bermain terkait masalah finansial dan lain sebagainya tak gitukan, dan kalo ada pengawasan dari kemenag dari BPK dan lain sebagainya, yang mulus-mulus disini, belum pernah ada itu, yang kemaren di seluruh tabanan ini saya dapat informasi hanya disini saja yang temuannya minim lah, mungkin mencari temuan pasti ada gitu, tapi bukan pada hal-hal yang prinsip, tapi tempat-tempat yang lain ada yang cerita guru disini itu, banyak yang bahkan ada yayasan mengambil alih seperti kata pak supriyadi itu, yayasan yang mengambil alih manajemen sekolah, sampek mengatur keuangan kemudian melaporkan dan lain sebagainya, padahal itu terkait keuangan sekolah. Kalo saya sama sekali egak menyentuh yang kayak gitu bahkan saya tidak berani menerima subangan disini itu. Saya takut nanti itu menjadi fitnah gitu, saya gak berani netima sumbangan, kalo terkait keuangan silahkan bendahara terima. Karena saya pernah punya cerita tidak nyaman juga, ada seorang menyumbang disini, tidak banyak hanya 10 juta saja, eee iya saya terima lalu saya isi tanda tangan yang saya terima itu, berapa lama kemudian dia memasukkan perkara kepengadilan pas saya ketuanya lalu dia kalah, itu dipakek fitnah. Sudah saya kasik pimpinannya uang sekian itu, kenapa saya dan lain sebagainya, sampai tembuske mahkamah agung, akhirnya saya diperiksa juga oleh bawas badan pengawas namanya itu, saya itu gak tau tak gitukan siapa dia sapa nyumbang, memang betul saya terima sumbangan tapi jelas untuk pondok, lalu saya mengingat-ingat betul orang itu nah, akhirnya dari mahkamah agung itu membawa alat bukti penerimannya yang saya tanda tangan, nah ini bapak pernah nerima, iya betul kalo ini saya pernah nerima ini sejumlah sekian, tapi kalo tidak salah saya menerima dari dia sebagai sumbangan pondok pesantren dan jauh sebelum perkara ini masuk tak gitukan, tak ada kaitannya tak gitukan, tak ada kaitannya antara uang sumbangan 10 juta ini dengan perkara ternyata emang beda 2 bulan, maka selamatlah saya. Sejak itu saya tidak berani lagi tanda tangan yang namanya kwitansi keuangan itu.

P: lembaga disini mulanya dari apa pak yai?

I: tadinya panti asuhan, tapi saya tidak namakan pantiasuhan, saya namakan pondok YATAMA, kenapa pula tidak menggunakan pantiasuhan tapi menggunakan nama pondok yatama, iya saya mengartikan saja bahwa panti asuhan adalah penampungan anak-anak yatim, penampungan itu kan pondok, kalo yatama iya, yatim itu yatama, jamaknya kan gitu, itu yang pertama. Yang kedua saya tidak mau setigma bahwa dia anak yaim, sebab secara psikologis itu sangat tidak baik bahwa seorang itu eee yatim lalu di tanggung oleh pondok pesantren dan dibebaskan dari SPP dan makan itu, itu akan membikin dia tidak nyaman itu, tidak nyaman ketika seperti, maka disini tidak dikenal panti asuhan, padahal banyak disini 30 persen anak-anak itu yatim tapi berbaur aja, termasuk saya tidak tau yang mana yatim yang mana non yatim, saya egak tau kecuali saya mintak data yatim karena besok ada undangan, barulah saya



tau si ini yatim dan lain sebagainya. Memang kita hilangkan kesan bahwa mereka itu anak yatim, supaya mereka bebas bergaul sesama temannya.

P: dari yatama kemudian muncul lembaga yang lain

I: jadi dari pondok yata ternyata atensi umat cukup besar, mereka merespon dengan baik positif, lalu saya berfikir ketika sudah mereka itu ada yang kelas 6 SD, saya rekrut SD awalnya itu iya anak-anak yatim itu, itupun sudah dari awal sudah ada 2 orang dari lombok kemudia ada dua orang dari sumbawa juga sumatera barat. Terus saya berfikir anak ini kemana kelanjutan pendidikannya gitu, kalo mereka masuk SMP kan mereka pakek celana pendek, yang gak pantes di lembaga kita, baru saya berfikir tentang mendirikan madrasah tsanawiyah, ketika bikin madrasah tsanawisah memerlukan badan hukum, baru saya berfikir tambah danu kebiesan, jadi tidak terkonsep dengan bagus gitu, karena saya bukan dari disiplin ilmu pendidikan tentang kepondokan gitu, tapi dari problem yang muncul yang lalu bikin saya semangat lagi ngurusi hal itu, bikin saya Tsanawiyah harus ada lembaga, maka Laa Roiba itulah jadi badan hukumnya, tapi itu lalu menyusul Tsanawiyah saya dirikan dulu, di awal saya tidak ada kenal guru-guru saya pakek istri saya sebagai kepala sekolah, dah kamu naik sebagai kepala sekolah tak gitukan, begitu mulai bermunculan guru-guru yang dari muslim yang memang dia mumpuni dia biasanya tarbiya dan lain sebagainya, saya copot istri saya, saya masuki dia sebagai kepala sekolah.

P: semenjak MTS berdiri mulai ada rekrutmen dari agama hindu?

I: sudah dari awal, begitu lembaga formal ada, kan ada kriterianya dia harus sarjana dia bisa laboten juga, akhirnya saya mulai komnikasi dengan SMP negeri ke SMA negeri, dari siutlah saya dapet, adalah orang sekitar meliling namanya inikan meliling, oh ada pak ini, mintak ditemukan, saya ngajar apa pak ketut disana kan pondok pesantren? eh sama kurikulumnya dengan disini tak gitukan, kami pakek kurikulum dikbud kan namanya dulu, kami pakek kurikulum dikbud dan kurikulum departemen agama tak gitukan, jadi kami kombinasi dua itu, tantang pelajarannya persis sama dengan disini, lamu dimana perbedaanya tambahanya dari departemen agama itu, kenapa bisa semacam itu, supaya biasa ngikuti UN dan lain sebagainya, dulu UNAS kalo gak salah namanya, biar bisa ikut juga.

P: berarti yang guru hindu ini juga berjuang mengembangkan pendidikan islam juga disini?

I: otomatis, otomatis. Setidaknya saya tanamkan bahwa bapak dan ibu tanpa saya liat agamanya apa pun juga punya tugas yang sama yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa kesitu saya ngomongnya, saya gak pernah mengatakan bahwa ini adalah pondok pesantren dengan eee program khusus dan lain sebagainya tidak ada, sama semua yaitu bagaimana generasi penerus ini bisa mempertahankan keberadaan bangsa ini setidaknya eeee tidak menjadi beban pembangunan bangsa ini, oleh SDM anak-anak inilah kita bisa menyelamatkan bangsa dan negara ini gitu, bisa bercanda dengan bahasa bali dengan wedanya dan lain sebagainya, biar mereka tidak merasa

kikuk terhadap saya dan lain. Kalo berbicara tentang penyelamatan generasi inikan siapa pun juga menjadi bisa andil dan tanpa melihat agamanya kan.

P: berarti tidak ada bedanya antara guru yang islam dengan non muslim Yai?

I: gak bakal saya mengajarkan pada hal-hal yang kecil iya, contoh paling kecil, kamu semua yang membedakan guru agama hindu dengan guru islam, jangan pernah dibedakan, buktikan lah bedain iya gitu, bukan sampek dengan dalam praktek keseharian tidak, contoh kalo para santri salaman dengan cium tangan kepada ustad dan ustadahnya, yang hindupun kamu cium tangan juga sma saja begitu. Anak-anak disini cium tangan buat yang hindu, akhirnya dia merasa di orangkan banget sebagai guru disini, diakan ngajar di negeri suasana semacam itukan gak ada.

P: tanggapan respon mereka gimana?

I: wesss sangat positif, dia cerita kemana-mana, sakarang tau egak mas, sekarang justru ajaran itu diajarkan di hindu, memang bukan dari sini seh mas, maksud saya bukan mereka belajar disini, tapi mereka meliat nilai-nilai keislaman itu ternyata cocok juga diterapkan di agama hindu, makanya dia sekarang kalo gitu salaman cium tangan gitu iya, pernah nyium dulu, kalo kita kan sejak jaman nabi adam sudah ada itu kita, nah mereka baru, contoh pula baru 10 20 tahun ini pula mereka kalo pagi tu nyetel kaset tentang resanre gitu, sore iya nyetel itu, itukan sama dengan adzan subuh adzan magrib, tadi gak ada yang gitu-gitu dia, sekarng pula ada SIMAKRAMA namaya bahasa Balinya itu sama dengan silaturami, jadi sekarang mereka kalo habis galungan kuningan dateng ke rumah-rumah itu, persis silaturahim, lalu dia cari judulnya kalo ketemuan satu dengan yang lain istilah weda apa sih ketemu dia SIMAKRAMA, kita silaturahmi. Jadi banyak sebenarnya, Bali itu sangat diuntungkan dengan datangnya Islam itu iya, gak akan maju begini bali kalo gak ada orang jawa orang islam dateng kesini.

P: berarti sudah nilai-nilai Islam mulai masuk pak Yai?

I: masuk dah sudah masuk.

P: berarti jengan katanya tadi mutualismenya disini ini anak-anak terbantu dengan adanya orang hindu, orang hindupun juga sangat terbantu.

I: guru berapa disini yang saya angkat sebagai guru apanamaya kalo yang, yang punya khusus itu tiap bulan, nah maksud saya guru sertifikasi. Mereka kurang persyaratannya kan ada sekian lama mengabdikan dan lain sebagainya, sini buk yang penting sampean mintak apa, ini pak haji ayah mereka bilang ini, saya mau maju sebagai guru sertifikasi tapi ketentuannya sekian tahun, saya kan baru sekian tahun jadi belum bisa masuk, sudah bikin aja yang seperti aturan itu, saya tanda tangan, dan sekian banyak disini guru yang sertifikasi, nah dia itukan sama dengan pegawai honor di pengadilan gajinya itu 2 jutaan, jadi dia rutin nerima 1,5-2 juta setiap bulan, wes seneng sekali, lah gak ada sulit cari kerja terus, rutin begitu sifatnya gaji belum lagi dia ngajar disini sebagai dapet lagi honor gitu.

P: untuk masuk pengurus Yayasan juga ada orang hindunya?

I: ee mantan hindu, jadi terakhir itu saya hidupkan lagi pengurus yayasannya eee saya katakan yang orang Bali dan beragama Islam sehingga bendaharanya, bendahara umum bahkan orang muallaf dan banyak mereka-mereka pak panji seorang muallaf, ada beberapa.

P: jadi masuk islam bukan karena disini kan?

I: bukan, jadi misalnya dia punya potensi saja aja disini, bukan karena disini, udah jauh-jauh hari sudah masuk islamnya, tapi setidaknya dipengurus yayasan itu saya ingin, karena yayasan itu ada di Bali, maka seyogyanya harus diurus oleh orang Bali kan gitu, tapi mencari orang Bali yang muslim kan agak sulit juga, maka saya mencari lah yang mantan-mantan itu.

P: untuk aturan-aturan pesantren jenengan atau bersama guru-guru geh, termasuk guru hindu itu merumuskan aturan-aturan?

I: iya, kita mintak masukan dari sekolah dan lain sebagainya, yang mana yang cocok iya kita pakek, yang gak cocok kita buang.

P: pernahkah ada kebijakan yang dibuat Yayasan, kemudia ada sebagian guru yang mungkin menentang atau gimana?

I: belum pernah seh mereka happy happy aja iya, karena mungkin apa yang saya lakukan disini jutru sangat sesuai dengan naluri dia, contoh saya pernah menegur guru yang beragama hindu karena dia pakek kerudung, saya panggil sini bu, kenapa kok pakek kerudung? Saya menghormati pondok pesantren dan anak-anak dan guru yang ada disini, oh cara penghormatannya itu salah tak gitukan, salah caranya, ibu menghormati seperti ajaran yang ada di agama ibu sendiri, apakah di hindu apa yang nyuruh pakek kereudung gak gitu/ gak ada seh ayah katanya, iya gak usah pakek kerudung biasa aja disini, cuman tolong iya dipanjangin aja roknya tak gitukan, namanya anak-anak kan sosok guru itu menjadi contoh tak gitukan, nah kalo gurunya itu ada yang pakek rok pendek umpamanya, guru sendiri kan gak nyaman tak gitukan, anak santri juga gak nyaman melihat ibu kayak gitu, maka menyesuaikan dalam urusan itu, tapi tidak mesti harus pakek kerudung, ibu jangan pakek kerudung, tidak ada pemaksaan dalam islam, silahkan tidak usah pakek kerudung, iya sudahlah pakek biasa seperti biasa itu, Cuma roknya aja yang agak panjangin, tapi kalopun mereka ada pakaian mini iya saya biarin juga, sekarang kalo kita terlalu ketat kita sama anak-anak juga, iya dia taat disini begitu keluar nanti binal dia, iya sudah saja itu anggep saja sebagai masa adaptasi sama tantangannya diluar gitu.

P: tapi guru-guru banyak beradaptasi dengan kebiasaan di pesantren? Tanpa ada tekanan kan yai.

I: banyak, banyak, justru mereka sangat adaptatif dengan pesantren mereka itu, tanpa ada tekanan, bahkan tidak ada intruksi mereka, adaptasi langsung dengan lingkungan.

P: kalo umpanya kayak ada kegiatan PHBI, datang mereka? Dari hindu.

I: saya undang mereka, ikut dia, besok ada buka bersama saya ajak berbuka disitu, gak ada masalah, tidak sekedar guru kita tokoh-tokoh masyarakat disini Pedande, Mangku dan lain sebagainya saya undang kalo lagi buka bersama, datang dia, seneng dia, jadi kita belum putusin tanggal berapa ini mau buka bersama, jadi seluruhnya mereka dateng, lalu kita taruk dikantor, kita buka bareng dulu di Musholla takjilnya lah maksud say begitu, lalu karena kita harus sholat saya bawak dia ke kantor, dikantor sudah ada nungguin nasi kotak iya silahkan makan, makan mereka, habis itu dia pamit gitu, kadang kalo ada sarung saya kasik satu-satu sarung, kalo ada sarung, kalo egak iya sudah. Karena sarung kayak ini mereka pakek, seneng dia kasih.

Bapak Usbani/muslim (Waka Kurikulum)

P: asli sini geh ustad?

I: saya lombok, kelahiran lombok sejak umur 13 tahun sudah dibali, saya lulusan disini MTS sama SMANYa kemudian S1 nya saya ikut di surabaya IPBWI namanya disana, di suduarjo surabaya ambil PAI.

P: sudah berapa tahun jadi guru disini ustad?

I: 2011, berarti lapan tahun sudah, sekarang sebagai waka kurikulum di tsanawiyah, wakil kepala bagian kurikulum. Sejak 2011 itu iya peertama jadi TU bantu-bantu sekolah, bantu-bantu dipondok, setelah itu TU 2013 berawal dari sarpras, setelah sarpras karena waka kurikulumnya meninggal 2014 langsung menggantikan waka kurikulum.

P: yang dirasakan ustad itu kepemimpinan kiyai ketut jamal itu bagaimana?

I: yang saya tau iya beliau itu luar biasalah kalo kita liat cara beliau memimpin dipondok pesantren termasuk hebat bisa mendirikan pesantren, beliau juga sebagai pimpinan juga sebagai pendiri juga, pendiri pencetus, perintis, iya kita tau cerita-cerita pada saat beliau ngisi gitu, iya luar biasa saya kagum, kita kagum ama pimpinan beliau banyak orang yang bisa mendirikan pesantren, tapi tidak banyak orang bisa mendirikan pesantren di tengah-tengah minoritas seperti ini.

P: pernahkah kemudian ada kebijakan yang membeda-bedakan, contohnya dengan orang hindu atau dengan orang muslim disini?

I: beliau termasuk plurallis dalam dalalm kebijakannya, pluralis banget bahkan guru hindu yang mencoba memakek tradisi Islam seperti, ada awal-awal ada guru buk artini namanya itu karena menghormati disini semua pakek jilbab, ada guru hindu yang pakek jilbab awal-awal, tapi sama beliau tidak diperkenankan gitu, disesuaikan saja dengan ajaran agama, walaupun niat menghormati, jadi beliau membebaskan sesuia ajaran agamanya disini.

P: yang kemudian antara orang hindu dengan orang muslim disini bersatu seperti keluarga disini?

I: iya kekeluargaan, tidak pernah ada beda-beda bahkan posisi-posisi strategis pernah ditempati oleh orang-orang non muslim seperti kepala SMK perdirian pertama sekolah SMK itu guru hindu yang jadi kepala sekolahnya, di MTS sendiri inikan wakil dibagian sarpras posisi strategislah itu ditempati oleh guru hindu, buk dani. Jadi tiak ada perbedaan secara agama tetapi melalui prstasi kelayakan dan lain sebagainya, tidak dilihat berdasarkan agama.

P: atau kalo kebijakan kiyai, MTS diserahkan ke kepalas sekolahnya atau malah yayasan pengasuh juga ikut andil di kelembagaan MTS ini ustad?

I: yang saya tau iya kadang yayasan memutuskan sesuatu tapi dengan memanggil kepala sekolah atau kepala sekolah mengajukan keyayaan. Yayasan memanggil kepala sekolah kemudian pingin mengganti wakil misalnya atau rapat yayasan untuk menentukan kepala sekolah itu bisa yayasan turun tangan atau kepala sekolah karena tidak layak guru ini, karena menag sudah tidak ada yang menempati posisi di wakli, bisa saja kepala sekola yang mengajukan ke yayasan.

P: kemudia adakah guru yang melanggar dikasik sangsi disni entah melanggar karena jabatan atau karena atau akrena apa, tidak pernah?

I: ada pelanggaran-pelanggaran itu ada guru, iya langkah pertama iya dibikin surat peringatan satu, biasanya kurang disiplin guru itu masuk kelas, masuk kelasnya ngak ngajar Cuma cerita dan lain sebagainya atau jarang masuk kelas gitu pernah, sampai dengan pemberhentikan pernah, sudah ada bahkan sudah sertifikasi guru tersebut itu dari oang muslim. Diberhentikan yang mengusul kepala sekolah dan yayasan setuju iya diberhentikan. Itu dah melalui proses panjang SP 1 SP 2 udah, tapi tetep tidak mengindahkan terpaksa diberhentikan.

P: kalo suasana yang terbangun disini gimana? Antara yang muslim dan hindu seperti apa?

I: salaing menyesuaikan iya jadi kita sudah kayak keluarga besar gitu tidak pernah membeda-bedakan, temen-temen guru hindu juga udah udah bayak mengerti tentang syariat Islam seandainya kita ada acara dirumahnya misalnya potong gigi atau sukran apa, kita udah dipisahkan gitu masakannya kita sudah dibelikan di warung jawa dikotakin sendiri ditempati sendiri, alhamdulillah guru-guru hidu uah mulai ngerti atau bawak kesini bawak makanan makanan yang sudah halal, iya bawak kue kayak dalungan, kuningan iya hari-hari besar itu awak kue bawak jajan tapi emg udah sesuai syariat, biasanya buah. Ada disini yang ngerti banget buk dani ada yang baru baru ngelamar itu dah langsung di brifing sama dia jadi buk dani ini kita yang punya wakil itu, ada guru hindu yang daftar langsung dah di brifing langsung diajarin yang awalnya mungkin gurunya pakek rok mini gurunya langsung, mereka ,antar sesma hindu yang udah seneor dengan yang junior itu saling komunikasi dah oleh ini oh gak boleh pakek baju yang terlalu pendek rok mini dan lain sebagainya. Jadi walaupun tidak pekek jilbab, tapi busananya yang panjang.

P: memang sudah guru yang seneor pasti..

I: iya otomatis dia manggil kemudian diajarin kemudian di kasih pemahaman tentang disini bahwa kalo mencari uang gitu-gitu lah bukan disini tempatnya kalo disini mengabdikan, seperti itu mereka ngasih tau, gajinya tidak seberapa dan lain sebagainya. Dan memang disini guru-guru hindu disini yang nyampek dua tiga tahun memang pengabdian mereka luar biasa. Jadi kita juga jadi kayak saudara sendiri dalam semua aktifitas acara apapun itu selama acara syariat. Bahkan acara-acara yang bersifat hari besar islam itu mereka menyesuaikan kadang pakek jilbab apa kalau study tour dan lain sebagainya, pakek jilbab. Kan study tour kita kadang mampir ke pesantren mana gitu mereka berjilbab. Tanpa disuruh, iya kita juga perkenalkan kita juga punya guru hindu dimana mana kita juga selalu perkenalkan jadi ciri khas mungkin, maka kan banyak tokoh-tokoh, menteri kesini hanya untuk memastikan bahwa benar tidak, kalo kita mempekerjakan orang hindu, menjadikan guru-guru disini. Itu mungkin yang paling terkenal, bukan prestasi prestasi yang lain. Luar biasa makanya itu dah salah satu pimpinan pondok, konsep-konsep seperti itu. Anak-anak juga selalu diajarkan

P: paling yang ditekankan oleh yayasan atau pondok bagaimana kemudian membangun kerukunan itu seperti apa ustad? Terhadap guru-guru disini?

I: kalo ayah ceramah tentang kerukunan itu eee persamaan yang dikedepankan sama-sama manusia, sama-sama sebagai guru, tentu karena sama-sama guru maka anak-anak diwajibkan memperlakukan sama, kalo dia cium tangan ustadnya sama guru hindu juga harus cium tangan, kalo salawat ke guru yang muslim, harus salawat juga ke guru yang hindu, kalo membagikan sesuatu seperti daging qurban dan lain sebagainya ke guru yang muslim guru hindu juga dicari, persamaan-persamaan seperti itulah yang dikedepankan, kalo perbedaan kita udah tau lah.

P: kalo ada acara perayaan diundang egak guru yang hindu?

I: kalo perayaan hari raya besarnya jarang, tapi kalo yang sifatnya pribadi misal kayak anaknya nikah, potong gigi, tasyakuran rumah dan lain sebagainya kita tetep di undang. Tapi kalo kayak galangan itu iya egak, belum pernah.

P: inikan biasanya habis hari raya ada acara halal bihalal ustad, kayak guru hindu biasanya di undang ustad?

I: ikut hadir, kalo kewajiban-kewajiban yang seperti itu iya ikut hadir., kecuali yang syariat seperti idul fitri kita tidak gak undang, idul adha, yang keundang bukan pada saat shalatnya tapi pada saat motong kemudian memang pas ada acara masak-masak kita undang bahkan sebagai juri, anak-anak lomba masak kita undang, itu yang nempel langsung ke syariat atau tidak. Pengajian umum misalnya dari mana iya kita undang, juga kepala desa segala macam kita undang, seperti isro' mi'roj, maulid nabi kita undang kita buat acara iya kita undang, mereka hadir.gitu dah kalo acara-acara seperti itu mereka menyesuaikan ee bajunya kadang makek jilbab atau krudung.

P: kalo dari pakaian semua sudah sesuai dengan kebiasaan...

I: he'eeeee iya kalo dulu awal-awal tuh masih ada guru yang pakek rok mini, iya awal-awal termasuk buk dani awal-awal pakek rok mini, tapi gak pernah sih ditegur atau di ajari gitu mungkin karena budaya kita lama-lama mereka terbiasa, gak pernah ada yang manggil oh ini jangan pekek rok pendek atau baju pendek menurut saya tidak ada.

P: tapi mereka berubah tanpa dibrifing itu kenapa iya?

I: mungkin karena kulturalnya iya kerena lingkungan disini tidak ada yang memperlihatkan gitu mungkin dia sadar, banyak juga tradisi-tradisi kita yang mereka amalkan dirumah. Kayak hindukan tidak kan tidak ada, kayak salam ke anak ke suami itu kan tidak ada, mereka juga membudayakan dirumahnya, kalo anaknya mau sekolah diajari salaman, budaya-budaya yang baik seperti itu mereka bawak kerumah.

P: itu dapat cerita kalau budaya seperti digunakan dirumah?

I: iya itudah dari buk dani dan yang seneor-seneor, apalgi kan kalo kita sebelum masuk kesekolah anak-anak kan kita baris kan kemudian salaman dengan guru-guru, itu mungkinlah lahir lah kebiasaan, kemudian dianggap baik kan ditiru. Kemudian kostum juga tidak pernah sudah mekek seksi-seksi meskipun diluar pesantren maksudnya. Kalo dulu kan pakek anu aja menurut ceritanya, tapi sekarang kalo untuk keluar dan segala macam sudah tertutup, mereka mungkin nganggapnya ini yang baik karena sudah di biasakan.

P: tapi emang keliatannya tidak ada sekat dianatara guru...

I: iya, tapi kalo ayah teteap saja selalu di evaluasi kita-kita juga, jangan sampai megang pelajaran yang masih searah kayak ppkn gitu gak boleh di pegang yang hindu karena ada ajaran gama disitu salah satu materinya, pernah kita, makanya ayah selalu ngontrol kelas segala macam, juga memastikan guru hindu ngajar apa juga memastiakn.

P: pernahkah kemudian guru hindu, karena kalo seandainya K13, kan pembelajarannya afektif, psikomotorif dan kognitif. Kalo seumpamanya pesan-pesan moral itu apakah pesan moral secara umum atau mungkin ada pesan moral nanti sesuai ajaran mereka dari hindu, gimana itu ustad biasanya dalam pembelajaran paling tidak kan ketika berbicara tentang kebaikan kalo yang Islam pastikan pakek al qur'an pakek hadits kalo fersi mereka gimana dalam interaksi dengan peserta didik ustad?

I: pesan umum besok, mungkin kita tidak tau itu bagian dari ajaran agamanya tapi selalu pesan yang baik, tuhan itu selalu dipakek oleh mereka ketika bicara, dulu ada guru yang gini yang setiap masuk kelas atau selesai kelas eee mereka diajarkan om suasti astu atau gini salamnya ama guru ini, tapi iya udah dipanggil mereka pandangannya tidak ada tujuannya untuk menghindukan tapi dianggap mungkin hal biasa, langsung kita panggil dan kita kasik tau kalau jangan sampek yang beragama itu, itu guru bahasa Bali, disana dibali kan wajib berdoa segala macam, nanti

salamnya cukup selamat pagi, selamat siang gitu, kalo dihindu kan pakek om suasti astu atau om suatu santi itu jadi mereka gak terbiasa dengan selamat pagi selamat siang gitu guru tadi yang di ceritakan itu, itu dah yang kita pastikan tapi alhamdulillah selama ini belum ada berusaha memunculkan ajaran agama-agamnyaa. Motivasi iya mengabdikan mencerdaskan anak bangsa, kalo mereka ngajar diluar seperti itu disini uga seperti itu, tidak ada perbedaan memperlakukan bahkan ada mereka lebih akrab dengan anak santri dari pada yang ngajar di SMP, karena ada beberapa guru yang ngajar di SMP juga ngajar disini, mereka lebih cepet hafal katanya anak-anaknya dari mereka yang ngajar di SMP itu.

P: isi murni semuanya santri? Apa menjadi persyaratan di pesantren bahwa yang masuk MTS ini harus mondok?

I: santri, iya harus antri dan mulim tidak boleh pulang pergi, karena membawa unsur negatif nanti kalo pulang pergi itu, iya pernah gitu yang mintak pulang pergi iya unsurnya lebih besar mudhorotnya nanti dari pada maslahatnya bawak HP iya kita tidak bisa kontrol, bawak pergaulan luar dan sebagainya. Jadi kita positif santri harus mukim di sini gak boleh pulang.

P: tinggalnya dimana ustad?

I: saya tinggal disini di pesantren yang dikomplek belakang, istri saya juga lulusan disini juga, sekilas juga yang jadi istri saya. Buk dani itu guru saya juga itu, itu masuk 2003 saya juga 2003 kan, guru saya, maka saya tau itu sejarahnya pertama pakek rok mini malah sebagainya, sekarang udah jadi rekan kerja. Inikan awalnya dulu didirikan MTS inikan tidak ada gurunya, jadi ngambilnya dari SPM Krumbitan sama pak haris, kebetulan kepala sekolahnya dari SMP Krumbitan, jadi guru, jadi itu bawak temen-temennya untuk ngajar disini merintiskan. Di Bali tidak ada pesantren yang berani bawak guru hindu masuk.

P: pengasuh dan pendiri emag pak ketut jamal?

I: dulu hanya berdua dengan buk hajah, berawal dari ditantang seh kelo berdasarkan cerita tentang anak yatim, pertama kan anak yatim ini, Panti, tentang anak yatim, kemudian buk hajah sofiana de pere ini, salah satu jamaah pengajiannya, setelah penhajiannya langsung aja ditantang, ustad jangan ngomong aja ayo kita gini gitu, masih hidup belia, itu ditantang kemudian yang menentang juga luar biasa semangat mendirikan, tanah langsung diwakafkan kan tempat tempat tinggal nanti kita cari-cari anak yatim kan, berawal dari tujuh orang tahun 91 berkembang 91 tertatih tatih sampek 6 tahun itu sekolah diluar kemudian semakin banyak baru mendirikan MTS, MTS berdiri 97, 97 itu pertama yang menjadi kepala sekolah langsung istrinya karena tidak ada orang, memang belajar dari berani-beranian, dari awal mendirikan apa-apa itu kata ayah bekal berani bismillah gitu, tidak pernah kepikiran tidak pernah gonsep gitu. Langsung eh istri jadi kepala sekolah sambil nyari guru nyari apa, kemudia pak haris itu karena rajin aja shalat berjamaah tempat pondok pertama itu kan di Krumbitan ngajar kemudian shalat duhurnya disana, emag ngajarnya tempatnya orang hindu, kita gk nanyak langsung jadi kepala sekolah gitu.



Ibu Ni Made Suardani/Hindu (Guru IPS/Waka Sarpras MTS)

P: Sudah lama ibu ngajar disini bu?

I: sudah lumayan pak, saya mulai dari 2004 disini, sudah 14 tahun.

P: berarti sudah bisa dibilang pahit, manis, garam sudah ngerti iya bu?

I: iya lumayan dari saya disini baru kelas itu cuman ada 3, kelas satu 1 kelas, kelas dua 2 kelas, kelas tiga 1 kelas, masih di bawah seratus masih siswanya. Kalo sekarang jumlah MTS 200 lebih pak dari kelas satu sampek tiga itu. Kalo sekarang 14 kelas, tapi kan ada yang kelas kecil ada yang isinya 15.

P: yang ibu dani rasakan pengalaman disini kepemimpinan kiyai itu bagaimana? Ayah ketut jamal.

I: pak jamal sederhana, tidak pernah membedakan kami guru guru hindu maupun muslim itu disamakan.

P: berarti sangat pluralis dan toleransi. Ibu awal masuk disini direkrut apa masuk sendiri?

I: saya daftar, tapi emangnya itu saya awalnya tidak tau, oh disini katanya ada sekolah ada SMA ada SMP tapi belum ngerti saya baru masuk itu ditanyak, mau ngajar dimana ibu? MTS apa MA? Ada antri yang banyak. Saya tidak ngerti iya MTS itu apa, dari sana itu banyak MA itu apa, tapi kan didepan itu ada plangnya itu kan MTS, tapi emang saya waktu itu saya gini, MTS gitu, waktu ngelamar itu. Karena waktu itu saya posisi masih kuliah, disini saya bisa dibilang belajar mengajar.

P: alumni mana bu?

I: saya undiksa pak. Di singaraja.

P: kemudian sampek 14 tahun ini kan lama ibu, apa yang membuat betah itu apa kira-kira bu?

I: yang membuat saya betah disini kompak kita, kompak pak, terus kekeluargaannya, terus kita tidak pernah membedakan gitu walaupun saya disini anggaplah sedikit yang beragama hindu, gak pernah itu saling gak pernah. Jadinya kerjasamanya baik, kompak kekeluargaan gitu. Jadi, walaupun kita kerja dimana, ngajar dimana, kalo sudah tidak nyaman kan anu pak tidak tenag kita kerja, karena kita nyaman ini dah kita bertahan disini, suka kita bekerja disini.

P: kalau kayak momen hari ini kan bulan puasa, jam kerja yang semestinya sampek jam 3, tapi jam satu sudah selesai. Itu pandangan ibu gmn bu? perasaan ibu? Dalam pembelajaran?

I: kalau dalam pembelajaran kita tetep belajarnya, cuman jamnya saja dikurangi, ini kita sudah memang dari awal, memang dipondok itu dari awal saya disini memang seperti itu, setiap anu pasti kita ee belajarnya sudah ditentukan dari jam sekian gitu.

P: kalo pas ada acara dipondok di undang ibu?

I: kalo ada acara kayak halal bihalal di undang, hadir saya, terus acara biasanya dalam puasa itu ada buka bersama itu pasti di undang.

P: pernahkah kemudian ada kewajiban awal harus pakek krudung apa gimana ibu atau emang dikasik kebebasan berpakaian?

I: kita awalnya eee sekali dua kali gitu ampek disini kita menggunakan kerudung, awalnya saya juga, itu kesana kan melihat baru masuk itu orang menggunakan baju panjang-panjang, aduh saya nanti kesekolah sana pakek apa, mikirkan, awalnya gitu aduh saya pek apa, nah yang penting pakaian sopan aja, celana panjang baju panjang gitu jadi kan kita meliat temen-temen, oh kita harus bisa menyesuaikan diri dimana kita kerja kan seperti itu. Awalnya itudah sempet menggunakan eee kerudung, egak sih krudung yang yang gitu aja pakeknya, terus tapi pak haji, buk jangan, jangan pkek krudung gak papa ibu hindu jadi gak usah pekek gini, dak apa-apa berbeda gitu kata pak ketut jamal. Jadi sesuai masing-masing, jadi gak boleh kita makek, gak dikasik. Cuman kalok untuk berpakaian selama ini gak pernah sampek ditegur gitu endak, kita yang anu yang menyadari oh saya tempatnya di ini pasti menggunakan baju panjang eee celana pamjang kayak gitu. Mungkin kalo diluar disini, orang disekolah pasti menggunakan rok yang pendek gitu iya baju segini kan udah biasa. Tapi untuk saya disini menyesuaikan diri untuk berpakaian.

P: kalo dari yayasan, pernahkan kemudia yayasan ikut sampekmemutuskan atau memang kebijakan kiyai itu diserahkan keyayasan dalam pengelolalan pendidikan, untuk pengelolalan lembaga mts ini?

I: iya kan kita dibawah yayasan untuk mts , oteritas pengembangannya diserahkan ke mts.

P: seharian interaksi dengan siswa bagaimana bu yang ibu rasakan? Kan yang diajar kan semuanya muslim siswanya.

I: kalo interaksi dengan siswa kalo awalnya itu memang banyak anak-anak yang bertanya, ini ibukok gak pkek krudung? Gitu awal-awal, gitu dah anak- anak, baru tak jelasin bahwa saya ini agamnya hindu orang bali jadi gak pakek krudung gitu, ibu juga ngajar disini, oh boleh iya bu? Iya boleh gitu, kan terus anak-anak pun kalo ketemu saya disini maupun diliuar pasti ngampri saya, eh bu gitu salaman cium tangan. Kadang sampek tetangga itu sampek meliat itu, ih itu muridnya bu?gitu, iya...

P: ini sangat menarik bu, artinya bahwa kemudian hubungan interaksi peserta didik dengan guru kan ibaratnya kalo disekolah guru kan jadi orang tua, jabat tangan, kalo ketemu diluar tetep, kira-kira sekolah yang sama egk bu ke gurunya?

I: eee ada yang seperti itu ada yang tidak, eee kalo kita nyapa aja kita, pak bu gitu ketemu di mana gitu kan biasa, tidak mesti kita berjabat tangan gitu, itu sudah hormat.

P: kalo sesama guru disini bu, hubungan ibu dengan yang islam?

I: hubungannya baik pak, makanya itu karena sudah rasa kekeluargaan kita jadi kita kompak disini.

P: 14 tahun disini pernah ada suatu masalah dengan lembaga dengan yayasan bu? Atau ditegur gitu?

I: egak, egak ada iya, paling cuman negornya eee pagerwesi karena memang kalender pendidikan di madrasah itu tidak libur sekolah jadi saya masuk sama pak awan juga, dipanggil, sekolah ini kan hari raya, cepet-cepet pulang.

P: dari sangat tolerannya iya bu dari yayasan dari sekolah kalo pasa ada perayaan hari agama, agama hindu dianjurkan tidak masuk tidak apa apa iya bu

I: iya gak papa, malah pas masuk itu dah dipanggil jangan anu, yang manggil pak haji langsung, pas kebutuhan kita dilihat masuk loh, kok ibu masuk inikan hari raya cepet pulang.

P: kalo ada perayaan idul adha, kan biasanya ada qurban, dapat bagian bu?

I: dapet, kita di undang hari apa gitu dapet jatah untuk guru-gurunya kita juga dikasih.

P: kalo pasa ada perayaan isro; mi'roj maulid di yayasan kan biasanya ngadakan bu, itu diundang bu?

I: itu kalo ada cara pondok yang anu di undang, ee kalo cuman ada acara kegiatan osis saja, egak, karena osis saja, kayak wasalah iya.

P: isro' mi'roj maulid itu, kayak perayaan PHBI, perayaan hari besar?

I: perayaan apa iya, yang ada telur-telornya gitu, apa namanya iya itu, itu acara anak-anak aja yang ngadain, kalo yang idul adha, halal bihalal kayak gitu ada, tetep itu kan juga mengundang wali.

P: motivasi ibu ngajar disini, biasanya kan mungkin kalau di swasta itu gajinya kecil yang negeri biasanya lebih besar gajinya, kira-kira bagaimana bu? pandangan ibu kemudian lebih memilih disini lah.

I: kalo dilihat dari gaji sih namanya kebutuhan gitu iya pasti selalu kurang, seberapa besarpun gaji orang pasti akan selalu merasa kurang, saya jalani saja pak, seberapa pasti adalah, masak sekian anu tidak ada perubahan, akhirnya saya sampek disertifikasi juga, iya sertifikasinya disini. Iya pertimbangannya saya begitu meskipun sedikit dapat iya sedikit manfaatkan atau bagaimana caranya, patut bersyukur aja dah pak.

P: kan masih awal tertarik ngajar disini gajinya kecil bu?

I: iya memang kalo dibilang malu kalo ditanya tetangga lah, awal ngajar cuman enam jam dalam satu minggu, iya kan sejam kadang dua jam, kan seminggu Cuma sekali ngajarnya gitu orang Cuma tiga kelas kan berbagi, kelasnya sedikit.. aduhh Cuma dapat beli sabun gitu dah bahasanya. Iya beli sabun aja, malu bilang.

P: selama seperti itu apa yang membuat ibu bertahan?

I: pertama itu iya karna memang kita nyaman, enak disini sam temen-temen, gak ada konflik gak ada, misalkan ada kadang ditempat tempat kerja seorang itu, oh ini gak cocok kan kadang kayak gitu, disini saya kok nyaman gitu, jadinya ah disini aja, sempet saya ditawarin jug sama temen di denpasar, ayo dani ngajar disana, kok saya tidak mau, gak mau saya pak, ditawari 12 jam waktu itu, sudah ini ada jam 12 swasta masih, aduh egak dah saya disini aja, iya kalo disana bisa lebih baik, kalo egk, gitu pikiran saya, ah disini aja gitu samping itu juga deket dengan rumah jadinya misalnya kita ada upacara biar bisa ngayah gitu pikiran saya, kalo didenpasar kita ngekos lagi terus kalo mau pulang susahkan.

P: terus respon keluarga pertama ngajar dini gimana bu?

I: biasa saja, paling ditanya, itu kalo orang islam pakek bahasa apa disana? Biasa bahasa indonesia, tak jelasin memang apa namanya eee palajarannya juga umum kayak disekolah smp lain cuman lebihnya agama saja .

P: kalo pas disini doanya siswa gimana bu kalo mau mulai dan mengakhiri ngajar itu bi?

I: kalo saya biasanya silahkan ada yang kadang memimpin atau berdoa sesuai ajaran, gitu aja sih.

P: kalo kegiatan sekolah, kalo sekolah gadakan apa, kkegiatan perayaan apa ini dilibatkan bu?

I: eee pondok kadang yang anu, kalo guru gur anu edak, gur pondok yang anu pak

P: kan nanti biasanya ada harlahnya pondok, hari perayaan pondok biasanya tiap taun kan ada, ibu di undang geh?

I: tergantung acaranya pak, kalo acaranya memang mengundang guru-guru iya semua diundang.

P: kalo pas keluarga buk dani ada yang sakit, kelarga guru-guru yang muslim disini ada yang menjenguk tidak bu?

I: iya, temen kebutulan tahun kemaren bapak yang sakit iya temen-temen jenguk, tapi pak kiyai egak, tapi biasanya kalo ada yang ngundang itu baru anu, kalo saya kebutulan belum ada acara yang besar, kalo disini itu pak kiyainya hadir biasanya kalo ada acara pernikahan ada acara ngaben kalo diundang gitu.

P: kalau penilaian ibu secara keseluruhan terhadap kepemimpinan atau yayasan disini? Tentang toleransinya tetang menghargai?

I: sangat toleransi sangat menghargai juga terbuka dengan masyarakat disini.

P: kan ibu yang pertama disini saya tanya ke ustad usbani, itu bahkan pernah sebagai siswanya ibu iya?

I: oh iya usbani siswanya saya dulu, juga ada nurul, fitri guru juga disini sekarang.

P: yang hindu sampek berapa orang disini bu?

I: mtsnya kalo gak salah 6 iya, saya pak awan ada guru olahraga 2, buk desa lima buk sri 6. Kaloyang MTS.

P: kalo pas prekrutan dari sekolah dari yayasan MTS membutuhkan guru ada persyaratan khusus tidak?

I: tidak ada, yang penting sesuai dengan kebutuhannya apa, sesuai dengan kebutuhan kita.

P: kan tidak larangan dari yayasan yang pakek rok gini dilrang kan gk ada?

I: gak ada, kita yang menyesuaikan diri, kalo ada guru baru yang hindu pasti dia meyesuaikan diri kepondok ini, pasti gak ada yang pakek rok pendek selutut itu kalo diluarkan biasan kalo kerja diluar itu, kalo kesini gak ada. Langsung dah pasti kita bisa menyesuaikan diri.

P: wah sangat menarik hal seperti ini kan bisa ditularkan kan bu

I: asal ada kemuan kan pak bisa, iya mengabdikan, disamping itu yang yayasan, yang penting yayasannya juga terbuka mau menerima orang luar itu. Saya aja kalo masuk kesini tapi yayasannya tertutup, gak boleh itu jangan itu orang anu, kan gak bisa juga kan saya, jadi disini juga terbuka, jadi kan bisa kita kompak.

P: suka dukanya apa selama 14 tahun ?

I: apa iya pak, iya kadang dukanya itu pas ngajar anak-anak tidur, kan anak-anak dipondok tidur, itu yang beratnya bangunin anak-anak dulu sebelum ngajar, kita dulu kalo sejjkolah kan tidak pernah ngajar kayak gitu, apalagi puasa ia tidur.

P: kalo pas ada kasus bom, yang baru baru disurabaya ibu merasa gimana ibu?

I: gak merasa apa-apa, kalo disini kan aman-aman saja, kan tidak ada konflik. Kita kompak sama temen-temen itu pak, disini kan sama mencerdaskan anak bangsa, karena kita kan tidak melihat itu agamanya, asalnya darimana kan sama itu adalah anak-anak bangsa kita.

P: keterbukaan lembaga kayak keungan kayak bos gimana disini bu?

I: iya terbuka.

P: tidak ada disini bu yang siswanya yang dari yang beragama hindu?

I: egak ada pak, kalo yang mau masuk dulu pernah ada cuman nanti inikan pondok islam jadi gimana nanti rapotnya kan sudah anu gak manual kan sudah terlewat kan agamanya ini, gak tau nanyi iya.gak bisa iya rapot. Iya saya jelasin aja kalo disna khusus hanya agama muslim aja yang bisa sekolah yang agama lain belum bisa Cuma gurunya aja ada yang beragama hindu.

P: iya inikan tugasnya mentri agama atau pendidikan bahwa siapapun boleh belajar kalo ada keinginan. Saya ingin belajar di MA iniya nanti kalo pelajaran agamanya tidak usah ikut.

I: iya kayak kalo di SMP umum kyak gitu, iyakan. Kalo dulu kan, kalo dulu kan temen saya mondoknya disini sekolahnya saya ajak sekolah di SMP 2 kalo pas pelajaran agama hindu dia keluar, dia pelajaran agamanya nyarik guru sendiri. Mungkin bisa kayak gitu. Pelajaran agamanya keluar jadi pelajaran yang lainnya bisa mengikuti,

P: kok bisa pas ibu di amanahi di bagian sarpras?

I: kan masih ada temen-temen yang lain untuk jadi saroras, gak papa katanya, sudah saya sebisanya saja, sambil belajar.

P: tanpa melihat itu apa yang kemudia yayasan ngasih kepercayaan ke ibu ke yang lain mungkin?

I: gak tau iya pak, mungkin kinerja, pengabdianya, disamping itu emang saya fokus disini tidak ada ngajar yang lain.

Ibu Desak Made Sri wulandari/Hindu (Guru Prakarya/Mts)

P: Sudahlama ibu ngajar disini?

I: perjuli ini sudah hampir satu tahun.

P: guru bidang mata pelajaran apa ibu?

I: prakarya, penggantinya TIK, K13 sekarang jadi TIK itu diganti Prakarya, iyakan KTSP itu namanya TIK Teknologi Informasi dan Kominikasi itu dihapus diganti prakarya.

P: asli daerah sini bu?

I: aslinya gianyar nikahnya kesini ketabanan, desa timpang sebelah meliling,satu kampung dengan buk dani.

P: yang ibu rasakan selama hampir satu tahun kepemimpinan di yayasan baimana bu yang dirasakan? Kepemimpin pak ketut jamal?

I: yang liat disini sih kepemimpinanya sangat disiplin, iya santri-santri sopan santun taatlah dalam menjalankan ibadah walaupun tiang inikan termasuk apa namanya iya,

iya diluar ibaratnya seperti itu, tapi anak-anak penerimaannya sangat baik, tidak ada perbedaan itu, iya mereka bersifat terbuka lah, tidak ada istilahnya membedakan ini ustadzahnya lah ini ustadnya ini guru sama, bagaimana mereka perlakuan kepada ustadzah ustadnya sama, tiang sendiri juga seperti itu.

P: adakah kebijakan yang kemudian merugikan atau ada perbedaan gitu bu?

I: disini itu kebijakannya apa iya kita itu saling menghormatilah tak ada kebijakan yang terlalu, memang ketika pada saat tiang misalnya berhalangan untuk hadir ketika ada upacara keagamaan gitu, saya kan minak ijin iya dipersilahkan, jadinya sikap toleransi menghormati lah.

P: sikap keterbukaan, toleransi an menghormati sangat tinggi?

I: yang pentingkan kita kalo mau ijin bilang, ada upacara keagamaan terutama bialng, ijin.

P: memang ibu ini ngajar disini apa emang dimintak oleh sekolah atau emang kemudian sekolah dibutuhkan guru ini kemudian ibu daftar awal bu?

I: awalnya, iya tiangkan awalnya dulukan di gianyar, terus karena nikah suaminya kan dari sinikan otomatis tinggalnya disini, dari dulu sih sebenarnya tiang emang ada niat untuk mengajar disini kan dari apa namanya, ada niat mengajar disini tapi karena waktu itu apa namanya belum adalah kesempatan gitu, belum ada bukaan disini, apa namanya belum ada kekurangan guru gitu, karena kan banyak dulu guru-guru dari SMP 2 ngajar sini iya, ngajar disini, terus karena mungkin sekarang ada kebijakan baru mereka tidak lagi ngajar, begitu. Akhirnya denger ada informasi membutuhkan guru tiang coba melamar, akhirnya diterima.

P: kalau perlakuan dari yayasan kepada guru Islam atau Hindu sama iya?

I: sama tidak ada perbedaan.

P: yang bikin ibu desak ini niat ingin belajar, kira-kira oh di lembaga ini enak atau apa bu selain memang adanya niat itu timbul pastikan ada yang menarik disini bu?

I: disini iya disamping saya itu saya juga ingin mengaplikasikan menerapkan ilmu saya kenten, iya ingin juga mencoba hal yang baru, kalo prakarya kan kalo emag segi jurusan belum ada yang tamatan prakarya kenten, tiamh ingin belajar juga pingin mencoba gimana sih rasanya kalo kita mengajar itu di apa namanya, iya dipondok itu seperti apa, anak-anaknya seperti apa kenten, dan kebetulan disini emang wilayahnya sama tiang.

P: tiang itu apa bu?

I: tiang itu saya. Hehehhe

P: selama mengajar kesannya anak-anak bagaimana bu?

I: kesan anak-anak tu sih baik menerima, biasanya biasa seh sapaan mereka gitu kadang anak seperti biasa aja gak pernah meraka apa namanya, baru kita ini apa namanya itu, disepelekan gitu egak, anak-anak biasa gitu sopan santun kalo ada hal-hal yang tidak dimngerti di tanyakan kalao ada yang mereka mau dicerita diceritakan walcome aja sifatnya gitu. Dan tiang juga tiang belum mengerti iya sama seperti , gini iya kita tangguhkan dulu biar tidak salah persepsi kenten, kan ada istilah-istilah iya kalo prakarya iya apa misalkan, apa namanya istilah-istilah asing itu pasti ada, apa gitu, tiang kan juga baru belajar.

P: kalopas, kan biasanya ada anak ketemu guru kalo yang siswi perempuan cium tagnan itu biasa disini bu?

I: iya biasa pak, kalo ketemu itu salim, iya salim biasa, mereka mengucapkan baru masuk assalamulaikum saya jawab waalaikum salam kenten, biasa itu kan ucapan, anak-anak juga gitu misal dateng dari luar agak terlambat masuk, ee misalnya mereka salim dulu sama saya kalo sudah selesai pelajaran juga gitu. Iya itu mungkin perbedaannya saya ngajar disekolah lain, anak-anaknya mungkin, kan semua itu apa namanya kebiasaan iya, sopan santun itu.

P: terus suasana kekeluargaan disini seperti apa bu?

I: kalo disini yang saya rasa sih beda pak iya, karena gimana iya rasa kekeluargaannya itu sangat deket misalnya kalokita makan siang kalo disini itu kan kadang masak bersama kita makan jam 12 itu makan siang. Saya baru saja pertama disini itu, ihh seperti ini iya gitu, deket kita, cepet deketnya gitu madak bersama kan ada guru piketnya kan, iya seperti itu dah rasa kekeluargaannya kerjasamanya kalo ada informasi tentang apa itukan ada grubnya langsung di share.

P: seumpama ada hajatan bu, biasanya kan ada perayaan dikeluarga guru muslim ada selamatan pernikahan ibu di undang egak?

I: diundang, kemari anaknya pak purnomo akikahan di undang, kalo gak berhalangan iya dateng, mesti dateng kalo egak ada halangan.

P: sama juga kalao darikeluarga guru hindu ada acara guru muslim di undangan?

I: enggeh di undang, nantikan aka niki guru olahraganya ini juga mau nikah kan di undang. Iya kalo toleransi disini mah tinggi pak, penerimaan anak juga bai, ustadzah ustadnya juga baik.

P: pernah egk bu, karena ini dipesantren kalao masuk sini harus pakek krudung, gak ada peraturan begitu bu?

I: egak ada, tiang selalu menekankan di awal saya masuk disini anak-anak ibu disinikan tujuannya kita belajar, janganlah kita liat perbedaannya tapi kita liat persamaan gitu saya sama siswa.

P: kalo ada perayaan hindu, ayah jamal memporbolehkan tidak masuk ngeh bu?



I: enggeh, galungan kuningan itu kan hari raya besar bagi hindu itu diperbolehkan untuk libur, kemaren saraswati itu libur pager wesi itu libur.

P: sekarang kan romadhon, kanpas kebijakannya kok dak sampek ja tiga paling pas jam 1 atau setengah satu, perasaan ibu gimana dengan kebijakan perubahan, karena kan iasanya ngajar dua jam jadi satu jam? Perasaan yang ibu rasaka gimana?

I: bagi tiang gimana, iya mneghormati aja aturan yang ada gitu mungkin kan anak-anak namanyan puasa kenten, iya kan agak lemes.

P: iya itu pas ibu ngajar anak-anak lemes itu gimana?

I: disemangatin aja anak-anaksekolah kan untuk belajar kenten, kita sekolah untuk belajar nanti denan apa namanya, apa yang adek harapkan kesini kan tujuannya untuk belajar tuntutlah ilmu sebaik-baeknya biar tidak mengecewakan orang tua kenten. Kalo mereka semisal ngantok di ingetkan lagi, kan soalnya anak-anak tahajjud malem Jadinya ngatuk gitu. Jadi disini tiang tau kan kadang nanyak, nak ini solat apa namanya gitukan awalnyaakan gak tau sholat apa akhirnya saya bisa tau lah.

P: atau pas enak-enaknya ibu ngajar pas ada waktu azan, kan harus berenti ..

I: iya diberenti, diberikan kesempatan untuk persiapan dah sholat, tiang buknya gimana iya ngaji itu saya seneng dengernya gitu loh gak gini sekali orang adzan, iya pokonya tiang menikmati sah apa namanya suasana dipondok ini , kalo tidak menikmati kan tidak mungkin sampek sebulan dua bulan disini.

P; kalo pas ayayan idul adha kan ada qurban apakah semua nya dibagikan?

I: iya dibagikan, sempet sapi sama apa itu, kambing, dibagikan ini ibu guru silahkan diambil dagingnya. Ada kita ngumpul disini

P: mengajarnya tiap harti geh bu?

I: iya eee selasa, rabu, Kamis, minggu, kalo jumat sabtu tiang di gianyar.

P: gianyar itu kan jauh bu, itu gimana?

I: iya itu kewajiban namanya, iya bukan seh apanamaya munafik dari segi materi iya kalo orang gini kan honor berapa uangnyakan gitu iya kalo diliat dari segi materi, tapi kan bukannya kita gak butuh uang saya orang kaya gak butuh uang egak gitu, saya juga orang gak punya orang biasa-biasa aja. Kita menjalankan kewajiban masalah rejeki kan datang dari mana aja gitu, iya aalah rejeki untuk biaya apanamanya, untuk bensin kehidupan, anak-anak.

P: pernah merasa terasing bu?

I: egak gak pernah, gimana iya kalo sudah masuk kesni welcome semua anak-anak, udahlah, ibaratnya kita baru masuk sudah di sapa itu semaki enak rasanya semakin nyaman semakin betah gitu. Kalo udah dari awal kita masuk udah ngerasa gak betah iya gak nyampek sebulan udah keluar dari sini.

Bapak Purnomo/MTS (Guru Matematika)

P: sudah berapa lama disini ustad?

I: saya dari 2012, berarti sekitar 7 tahun. Dari awal matematika. Aslinya banyuwangi menculuk. Saya kelahiran gunuk mas, mayang, pentung waru. Daerah tambak udang.

P: kira-kira kalo menurut ustad kepemimpinan kiyai bagaimana pak ketut jamal?

I: kalo saya tujuh tahun disini kan eee begini semua baik muslim maupn hindu iya, jadinya walaupun melamar disini dia egak melihat dari segi agamanya yang penting ia mampu untuk mendidik anak disini gitu, tanpa pilih-pilih, yang penting besiknya ia mampu untuk apa iya pendidikan disini.

P: terus kemudian adakah yang kemudian kebijakan atau kepemimpinan ketut jamal yang ,menimbulkan konflik tidak dikalangan guru ustad?

I: gak ada seh pak, selama saya disini tujuh tahun itu gak ada, malah kita apa iya ini saling kan di MA juga ini saling kenal kan, kebanyakan di MA nya guru hindunya, kalo kan di MTS itu hanya 5 atau 6 jadinya saling berbaur, iya lebih banyak disana, disana kan juga guru SMP ngajar disini, kalo disini kebanyakan memang sudah disini giitu jadi ngajarnya hanya disini aja, jadi ada dua guru disini, jadinya hal apa yang namanya konflik itu tidak pernah ada, malah kita diundang umpunya guru yang hindu itu kita kesana.

P: biasanya pas diundang acara apa itu?

I: acara potong gigi pernah, acara kematian juga pernah ngaben itu terus acar pernikahan, yang sering sih potong gigi dan pernikahan. Jadi kita barengan, kumpul dimana ayok kita barengan seperti biasa itu dah pak umpamanyasesama teman itu gimana enakya ngumpul dimana gitu, biasanya gitu.

P: kalo model kebijakannya bagaimana di MTS, apa kiyai nangani sendiri atau menyerahkan penuh ke MTS?

I: meyerahkan penuh ke MTS, jadi masing-masing umpamanya gini ada guru yang disini itu sepenuhnya kepala sekolah yang mengetur Manya juga begitu, jadi kita laporan langsung ke eee ayah ketut jamal gitu kalo ada guru ini baru. Ada juga yang langsung ke pak ketut jamalnya ada itu.

P: kalo yang langsung biasanya apa?

I: itu dulu guru-guru yang dulu itu pak pak neser gule MA pernah, yang dulu-dulu jadi mungkin seneor yang tau ceritanya nanti sama buk dani itu kan nah ini yang jalan ke kantor ini yang lama ini disini pak ini guru hindu. Jadingikutin alur seumpama daftar disini kebijakann diterimanya itu kalo kepala sekolah kepala sekolahnya langsung pak ketut jamalnya biasanya disini iya itu. Pas rapat pondok biasanya saling kenal pak kan ada setiap tahun itu setiap acara baru iya rapat yayasan

semua ngumpul baik dari MTS MA semua guru pondok jadi kan ada wajah-wajah yang baru disitulah perkenalannya. Biasanya saya kan guru yang MA itu jarang ketemu gitu gak kenal pas dikesempatan itu waktu rapat itu, rapat yayasan kalo ini kebanyakan itu pas awal-awal ajaran baru itu pak, iya setahun sekali. Jadi semua ngumpul itu dari MTS MA nya sama guru-guru pondok baik hindu maupun yang muslim ngumpul disitu membahas apa program kedepannya pondoknya baik MTS maupun MA gitu. Pas disitunya dah umpama ayah umpamanya pak ketut itu gak tau namanya ini atau lupa itu diperkenalkan atau perkenalan dan disitu, kayak kemaren kan kita ada tiga itu guru hindu disini tapi dia juga di luar di SMP SMP negri itu.

P: kalo mencari prekrutan apa sesuai dengan kebutuhan atau memang ada yang mendaftar dari luar?

I: awalnya kita buka sesuai kebutuhan terus mendaftar ada yang mendaftar juga disini, kalo disini ada lowongan dipublikasikan gitubdah, iya umpamanya lagi membutuhkan ini di share di media sosial atau ke temen-temen itu terus ada yang mendaftar disini, terserah dari muslim atau hindu yang penting jangan ngajar agama gitu, kalo umpamanya kayak saya umum gitukan bebas baik yang beragama muslim atau hindu terserah yang mau daftar kesini gitu.

P: ada persyaratan khusus tidak perekrutan guru itu?

I: persyaratan khusus egak sih yang penting kalo umpamanya inikan kalo guru non muslim itukan pakaian mereka tidak berkrudung yang penting dia menutup masihnya gitu aja seh pak, sesuai etika tidak terlalu vulgar gitu walaupun gak berkrudung, seperti itu seh.

P: kalo interaksi setiap hari bagaimana?

I: interaksi sama antar guru biasa aja seh pak iya saling canda gitu dah pokoknya gak ada sekat agama. Paling biar egak apa biasanya kalo ngobrol seperti itu kan takut ini ya pak tersinggung makanya ngobrolnya yang lain gitu egak masalah agama, paling ngobrol yang lucu-lucu atau masalah pekerjaan gitu sebatas kerjaan, gak sampek hal kesitu egak atau kalo umpamanya ini ada acara apa dibali namanya itu nanyak dah ke buk dani umpamanya hari ini hari apa gitukan, kan kalender di bali itukan banyak liburunya kemaren kan hari sabtu kita libur menghormati ee hari saraswati namanya.

P: kalo seumpamanya dikalender hindu ada hari libur gitu sekolah bisa meliburkan?

I: eee egak tergantung ini kebanyakan kalo ini tertentu pak yang libur, kalo umpamanya kayak pager wesi itukan sebenarnya guru hindu itukan sibuk, boleh libur yang guru hindu muslimnya masuk, karena pager wesi itu egak walaupe egak ngormati egak papa karena apa yang disembayangi gak tau saya juga kurang paham gitu, kalo saraswati memang harus karena hari hari ibu ku apa hari apa itu, jadi semua ngikutin seumpama madrasah yang libur hari-hari hindu itu apa saja misalnya galungan, galungan itu hanya sehari pas waktu galungan, tapi kalok uang SMP kan seminggu pak, bahkan dua minggu yang di luar-luar SMP luar itu, kalo kita hanya point-pointnya saja kalo galungan iya pas hari galungannya saja gitu, kalo hari

tertentu-tertentu saja yang kita libur, eee kalo guru hindu kan memang mereka sibuk dengan upacaranya jadi gak papa ijin karena ada upacara gitu.

P: kalo acara PHBI hari besar Islam partisipasi jadi panitia atau ...

I: egak karena panitia semua anak SMA disini sama ustad di dalem gitu panitianya itu ee kita hanya sebagai tamu undangan, kayak saya guru luar itu juga tamu undangan, jadi piur, tapi kalo pembagian daging itu semuanya tidak memandang agama, misalkan umpamanya orang hindu kan ada yang boleh memakan apa daging sapi itu, misalnya pas pemotongan yang kambing itu baru mereka yang ngambil, diberi tau besok pemotongan kambing silahkan kuponnya dituker gitu pak.

P: ada egak siswa yang dari non muslim atau hindu?

I: egak ada pak untuk ini, jadi semuanya eee muslim semua kecuali gurunya itu aja dari dulu pak.

P: emag gak ada yang mau dafatar gitu, misalnya mungkin dari agama hindu mau daftra?

I: kalo selama saya tujuh tahun itu belum ada tapi gatau yang yang dulu-dulu coba nanti tanya buk dani yang sudah lama disini

P: buk dani posisinya wakil kepala sekolah?

I: enggeh dia bagia sarpras sarana dan prasarana disini udah lama disini udah berapa tahun iya sampek kan udah sertifikasi dan infasing guru,iya sertifikasinya juga disini.

P: pokonya dari yayasan tidak milih milih pokoknya yang mau ngabdi disini?

I: egeh waktu itu, he'ee paling lama itu disetor namanya gitu alhamdulillah disana juga disana egak egak, iya lancar-lancar aja umpama di kemenagnya lancar dikanwilnya juga lancar, mungkin egak mimilih juga seh.

P: artinya kan sekat agama tidak ada yang ada budaya bali, sesama orang bali harus toleransi

I: enggeh iya, gak ada jadinya iya itu guru sertifikasinya buk dani satu-satunya yang eee karena dia juga lama gak pindah-pindah kalo yang lainnya kan karena satnikalnya diluar gitu, kalo buk dani ka dia ngajar sudah disini terus, gak ada ngajar ditempat lain.

P: tujuh tahu, di MTS mulai tahu berap?

I: 97, iya ustad usbani 97 iya saya lupa.

P: kalo yang paling lama selain buk dani?

I: iya paling lama itu buk dani yang lainnya itu , ini semuanya itu paling 7 tahun 10 tahun tapi buk dani lebih dari itu 15 -20 itu kayaknya, iya buk dani tidak pernah

indah-pindah, mungkin dulu sempat ngajar di MAnya sini sekarang fokus ke MTS gak tau dari tahu berapa fokus, dulukan disini iya disana iya.

P: misal yang ngajar dari Islma atau hindu yang dirasakan siswa ada berbeda egak ustad?

I: egak sih kalo umpamanya ini sama aja malah seneng kayak paj sudiawan itu kan guru hindu dia eee ngajar olahraga iya seneng gitu semangat, ada inikan pak awan ini juga sekitar lima tahunan disini jadi memang benar-bener ngajar disini tidak ada yang ngajar tempat lain, jadikan kemaren kita kekurangan guru bahasa bali pak awan dah yang nyarikan gitu, dapet, walaupun ngajarnya hanya sabtu minggu bahasa bali gitu, susah juga pak yang bahasa bali itu guru bahasa bali.

P: itu pelajaran matan lokalnya bahasa bali?

I: iya pak bahasa Bali seumpama di jawa bahasa jawa, disini bahasa Bali, iya paling sekear hana carakanya itu terus bahasa alusnya gitu. Biar tau, tapi emang yang udah asli Bali udah paham anak santri disini, tapi kalo yang jawa terus pindah kesini itu yang susah pak gitu iya, makanya belajarnya gitu aja dari pembelajaran yang ringan bahasa bali yang awal itu, soalnya disinikan macem-macem ada yang memang santrinya itu bener-bener asli bali tapi orang muslim gitukan tapi bahasanya udah sehari-hari bahasa Bali tapi jarang, yang paling banyak mungkin kan dari jawa, banyuwangi, jember, yang itunya merantau disini terus sekalian anaknya mondok disini gitu, kebanyakan di denpasar sih yang mondok disini, tapi macem-macem ada yang Lombok ada yang Sumatera ada yang Jakarta gitu kan satu dua yang jauh-jauh itu, ada dua orang itu yang dari Bima ada juga dua orang, Sulawesi ada Aceh juga ada tapi Ibunya merantau kesini, sapenida juga ada. Denpasar Kelungkung bahkan satu bis kemaren disapenida itu itu, karena kan nyebrang sendiri dia, iya kalo pas ini perpulangan sekalian satu bis, susah nyebrangnya harus pakek jam soalnya, jam segini ada ehak penyebrangan itu. Iya karena penyeberangannya hanya ke sapenida pulau kecil itu. Sama kayak pak sudiawan itu ini apa iya dia kan guru disana iya sama ruangnya berbaur disana ada ini apa, iya itu saling bercanda itu dah pak gak pernah kita berantem masalah ini itu gak ada, masalah pekerjaan aja yang kita bahas, masalah pekerjaan masalah santri gimana gitu, untuk santrinya juga gitu tidak gak memandang umpamanya pagi kan apel itu kalo kalo salaman iya semua dicium tangannya, sama guru hindu santri cium tangannya, kalo yang putri kan gini umpamanya kalo yang putra sama cium tangan semua iya baris gitu, jadi iya gak memandang jadi iya semua, mungkin sudah kebiasaanya mereka dari awal sudah jadi seperti itu.

P: kok pas bisa dari jember, banyuwangi sampek kesinon gimana ceritanya?

I: dulu ini bapak pernah merantau disini terus saya itu diajak kerja sama temennya bapak saya terus saya kuliah disini istri saya juga kuliah, terus temen kuliah saya ininamanya ustadzah fifin mungkin satu ini sama ibuk dani pas satu angkatan dia ngajar disini sudah sertifikasi sudah inpassing ee disitu dia anu, ada guru matematika yang pindah ke jawa mutasi akhirnya saya yang dimintak disini gitu, besik untuk pondok pesantren saya sebenarnya belum ada makanya saya belajar disini pak. ini

untuk pondok pesantren saya gak ada rata-rata kan disini gurunya yang muslim pernah mondok gitu walaupun gak lama kayak ustad Usbani itu alumni disini itu waka kurikulum itu muridnya buk dani. Ada lagi pak Nesor apa sudah berenti iya di MA itu, itu yang paling lama lagi pak pak Nesor itu udah tua sudah pensiun di SMA Negeri disini tapi tetp ngajar disini, pak Nesernya udah tua mungkin ambil seminggu sekali atau gimana, ada pak nesor sama ada buk siapa itu buk sri, ada buk dani juga.

Bapak Yuli (Kepala Sekolah MTS)

P: ini guru-guru disini itu gimana pak ustad?

I: itu pun dropping guru dari sana juga, dan salah satu guru seneor dari awal itu namanya pak Inyoman Nesor tapi sekarang istirahat karena dia akut jadi istirahat karena persyaratan, guru yang masi seneor dari tahun 2000 awal itu ada Ibu Ni Nyoman Swartini kami manggilnya nenek, disini kan sudah berkeluarga jadi bukan ibu lagi nek, nenek cantik, sangat cinta sampek sekarang bahkan sudah pensiun Ibu Swartini itu eee kita mintak nek, kalo sudah pensin emang mau langsung dirumah aja? Maunya begitu tapi saya suka dan senang disini. Itu yang di Aliyah, kalo yang di Tsanwiyah inikan gurunya masih muda-muda, jadi yang paling seneor itu namanya ibu Ni Made Swardani itu hindu, itu sudah 14 tahun, jadi 2013 an, dari 2013aan masih swasta, ta[i sudah serifikasi.

P: mungkin karena banyak orang-orang hindu disini, masyarakat istilahnya tidak teriak-terik begitu?

I: alhamdulillah begitu.

P: ada egak siswa dari hindu?

I: pernah beberapa tahun yang lalu, kurang lebih 5 tahun yang lalu itu eee karena sekolah itu mereka paham geh, katakan iya banyak guru-guru yang hindu yang ngajar disini jadi rekomendasinya pun dari mereka. Kalo tadinya melihat guru-guru ini ngajar disini mereka fikir anak-anak mereka bisa langsung sekolah dan sesungguhnya seh bisa saja gitu, nah mereka seperti ketika mereka mendaftar SMP diluarkan pakek celana pendek rok pendek, lah disini kan tidak ada yang pakek pendek-pendek begitu, begitu mereka melihat sekitar kebelakang ayo biasa saja gitu, dan nanti pelajaran agama tentunya nanti keluar aja kita cari guru hindunya, sudah kita berikan pemahaman begitu, tapi melihat anak-anak disini pakek celana panjang pakek rok panjang, mereka yang malu rupanya.

P: berarti bukan karena kebijakan iya?

I: egak, kita selalu open the door selalu iya, karena selain untuk dakwah dan itu kan memang kalo misalkan ada keluargayang memang betul belajar disini iya kita jaga pemahaman itu. Sebagaimana yang guru-guru itu, tadinya kan guru itu seperti buk Swartini dan buk Swardani ini pada saat awal-awal ngajar agak jengah karena mereka sendiri yang tidak berjilbab, sehingga suatu saat tanpa diberitahu oleh siapa pun langsung pakek jilbab. Jadi begitu ketahuan oleh beliu ini sama haji ketut sama pimpinan iya di panggil, kenapa kok harus pakek jilbab? Eee iya ak neka pak haji

kan disini semuanya pakek jilbab, saya sendiri kami hindu yang tidak tidak. Sudah fokus silahkan dipakek, jangan dipaksakan ini kan lembaga pendidikan ayao silahkan eee pergunakan aturan yang ada yang dengan tidak menyalahi etika secara umum. Seperti itu, tetapi kalo kita bawak mereka silaturahmi liburan tuh akhir tahun, kan memang pasti masuk ke pesantren tanpa diperintah mereka pakek kerudung, saya tidak pernah mintak mereka, buk kan di pondok, kerudungnya iya, egak gak pernah gitu. Begitu masuk dipesantren mana pun eee karena memang perjalanan kami dari banyuwangi terus ke Malang begitu masuk pesantren mereka pakek.

P: sempat egak ada atau guru yang memberanikan diri untuk menjadi muallaf?

I: eee ada , kalo yang terakhir ini 2 tahun yang lalu, karena juga kita bawak ke tour gitukan eee namanya Pak Imade Sudiawan guru olahraga tapi mungkin dia jatuh cinta sama guru kita yang muslim iya, mungkin cuman kan belum berani mengatakan itu, tadinya karena saking semangatnya ketika adzan duhur dia yang menggerakkan sehingga tadinya saya pikir karena piket, tapi setiap hari paling semangat itu. Ini kenapa ini hehehehe, terus ngobrolnya kok mulai milih-milih gitu iya, melihat ustazah si Ayang agak sering ini kan terus saya liat agak jalan lagi gitukan, tapi iya mungkin diberfikir saya ngawasi mungkin iya, jadi akhirnya agak dikurangi tapi iya ketahuan dari teman-teman ketika becanda gitu, keceplosan pada situasi makan bareng gitu, enak denger adzan itu, liatin anak-anak sembahyang sholat itu enak gitu, adem saya, yang namanya teman-teman dopancing begitu udah sunat aja, heheh, woh sakit katanya, egak ah kalo sunat egak. Tapi sebatas itu.

P: ustad yuli untuk aturan-aturan guru, ada egak?

I: secara umum sama saja dengan tempat yang lain.

P: egak mungkin ada aturan yang tertulis?

I: apa jadi kita, tapi memang belum bisa semuanya kita tarik bahkan yang muslim masih belum bisa, jadi kita eee meminta pakta integritas itu, iya pakta integritas itu kita coba mintak ke mereka untuk eee meningkatkan apa yang bisa, kalo kaidah yang umum iya seperti iya sama kode etik guru aja.

P: interaksi guru muslim dengan yang hindu ada rasa canggung egak?

I: sudah kayak saudara geh.

P: kalo ada hari-hari besar agama, yang hindu ke muslim, yang muslim ke hindu, ada egak? Bentar lagi kan hari raya yang hindu silaturahmi egak?

I: sampek hari belum bisa diterapkan disini bapak, karena mudik semuanya, jadi pimpinan jga mudik ke Pagayaman lalu mudik ke Jakarta, eee bunda itukan asli betawi, jadi mudiknya ke Pegayaman langsung ke Jakarta.

P: kalo acara galungan?

I: iya kita disini memang eee iya sudah berkeluarga geh memang tidak ada upacara disini, tetapi kita pasang sepanduk besar ucapan selamat hari raya galungan dan kuningan itu pasti, eee dan beberapa tokoh masyarakat kita selalu kirimin ini eee kirimkan parcel, iya untuk memperkuat silaturahmi aja, supaya lebih paham mereka kita tidak ada unsur yang lain. Kalo yang unik iya itu iul adha pak, eee kalo 5 tahun berselang 6 tahun sebelum ini geh itu setiap dulu-dulunya itu guru-guru hindu ikut membantu menguliti binatang, meminjamkan timbangan, meguliti mencincangnya. Jadi kami yang motong sudah selesai mereka sudah bersiap. Ustad gimana ustad? Selesaikan secara adat. Iya kita sudah perhatikan kesuciannya dulu, iya mereka semangat sekali, jadi nanti semua dapet termasuk yang hindu, mereka juga dikasik yang fakir geh kita kirim mereka dan tokoh- tokohnya, guru-guru yang kita tau ini kan alirannya hindu kan ada dua madzhab, yang halal sapi dan harom sapi, jadi kalo yang harom sapi kita kirim daging kambing, kalo yang halal sapi iya kita daging sapi

P: kalo ada kematian, misal ari guru-guru ada keluarga yang meninggal gitu?

I: iya kita hadir, kecuali mungkin kalo di luar Bali iya.

P: untuk hak-haknya sama?

I: sama, karena hitungannya kan emang sudah sama, tunjangan-tunjingannya emag sesuai yang diberlakukan, sehingga iya mungkin kan emang kita terbuka eee apa dikebendaharaan, mereka umpamanya misalkan soal BOS iya, saya bilang iya silahkan tanyak ke bendaharanya jangan tanya ke saya, ternyata pak ustad sussah iya, banyak begini begini, iya susah, mereka paham betul keadaan. Apalagi yang buk dani itu seperti ini rumah kedua, kalo ada kegiatan yang emag harus di lembur sampek jam 9 malam, iya sampek jam 9 malam betul. Rmahnya deket, kalo buk dani dari desa timpang jadi iya 2 km dari sini, suaminya dari sini pak dari meliling.

P: jadi kalo ada acara-acara keagamaan pernah egak di undang kiyai? Masyarakat sekitar?

I: egeh, kali beliau asli Bali juga dan bahasa Balinya bagus sekali, jadikao ada yang meninggal begitu, beliau punya sopir itu masyarakat sini dan hindu, jadi eee beliau selalu pesan sama sopirnya itu, kami manggilnya bli nyoman, selalu berpesan, kalo ada keluarga desa yang meninggal yang sakit tolong diberitau, iya diberi tau dia langsung ngajak ayo siapa yang mau dateng ke tempat duka rumahnya bapak ini disini. Biasanya kami yang duluan dari masyarakat yang lain, paling keluarga inti mereka, loh pak haji sudah disini pak haji, iya karena memang harus begini, iya lebih akrab. Pertemuan-pertemuan Banjar iya asal diberi tau juga dateng. Banjar itu rapat dusun. Kalo di jawa kan RT RW, lah disini langsung banjar.

P: menurut panjenengan, kiyai dalam kepemimpinannya gimana?

I: sejak saya, sejak beliau putra-putra beliau masih kecil dan saya masih bujang sudah bersama beliau iya, jadi ikut dengan beliau, jadi beliau adalah pribadi yang unik yang mendorong kemudian cerdas, keluarganya juga memang begitu, kultur di



keluarga beliau memang begitu sangat sosial sangat terbuka, iya seneng berkerja sama, kalo soal ikhtiar iya tangguh gitu. Dan masih suka belajarlah, nih kalo lagi ada istilah bahas dan inggris gak ada saya, ni nyari anak-anak yang kira menurut beliau tau bahasa inggris dipanggil, ini cari bahasa inggrisnya, langsung saj.

P: misalnya ini mau ada rapat, mau ada yang dikembangkan misalnya, kiyai kan tentu tidak akan membeda bedakan antara terutama yang hindu, kalo masih dikasik masukan kiyai umpama, didengar egak? Dari bawahan terutama yang hindu?

I: sangat konsul, beliau sangat memperhatikan. Yang menarik karena pribadi beliau begini, ada seorang guru di Aliyah juga sudah seneor memang sudah lama nama beliau pak Imade Windra Dusak itu dulunya wakil kepala di SMA 1 favorit di Tabanan, nah kemudia 3 tahun sebelum beliau pensiun akhir-akhir ini diangkat menjadi pemangku, pemagku itu ustad seneor lah di tingkat kabupaten, nah beliau datang ke pak haji ketut sebagai pimpinan, saya gimana apa yang harus dibedakan dan di gimanakan, sekarang anggep saja pak mangku mau melanjutkan disini atau masih sibuk eee apa karena kesibukan di kegiatan di pure, oh egak pak haji jika saya diterima di sini, loh emangnya pintunya pernah di tutup, iya egak sih pak haji. Lanjut sampai sekarang walaupun judah jadi pemangku. Tetap, masih mengajar meskipun sudah jadi pemangku. Dan sudah pensiun. Harusnya kan beliau di SMA saja yang incomenya lebih banyak.

Bapak Muhammad Hasan Aini (Ketua Yayasan)

P: yayasan itu seperti apa pak haji?

I: yayasan itu diluar pondok, payung pondok ini adalah yayasan yayasan punya beberapa unit usaha diantaranya lembaga ini, pondok pesantren yah, ada pendidikan aliyahnya, Tsanawiyah dan ada pondok kepesantrenannya, kan begitu mas, jadi kalo ngomong masalah proses belajar mengajarnya kepada beliau ini kepada kepala sekolah MA nya, jadi saya itu di luar lembaga pendidikan sebagai ketua yayasan saja, kalo hal-hal yang bersifat tekhnis pondok pesantren tekhnis manajemen pendidikan ustad yuli ini pakarnya itu ststrukturnya seperti itu jadi yayasa ini mempunyai nbeberapa unit usaha iya , punya usaha apa dulu ada unit penuminyak, ada usaha ada gedung serbaguna tugas saya itu memberdayakan yayasan ini untuk memiliki beberapa unit usaha untuk kemeslahatan dan dakwah kshusunys untuk memajukan pendidikan di lingkungan eee masyarakat Bali khususnya kan itu salah satu usaha yaysan itu membangun kan pertama belum ada tsanawiyah belum ada aliyah kan masih berbentuk sekolah pondok pesantren. Sebelumnya kita, “ustad sebelun kita punya tsanawiyah dan Aliyah itu” masih semacam unit proses yang menampung anak-anak yatim, pondok yatama yatim piatu iya yang pertama tahun 91, setelah berkembang-berkembang berkembang eee sekarang kita punya unit eee pondok pesantren ini puya kegiatan apa? Sebelum tsanawiyah, yaitu diniyah iya malam. Diniyah ini kan ada lembaga yang sedang di urus itu loh ustad, nah panti, kita tu tadinya diniyah dan panti, penyantunan anak-anak, tapi karena dulu belum punya lembaganya sekarang sedang diurus iya pantinya iya supaya resmi dapat bantuan kita paya cari dana, yayasan payah cari dana, sekarang kita tidak ingin gini lagi tapi memberdayakan sumber daya siswa yang ada, kalo dulu kita mensubsidi

mas, yayasan terus mensubsidi, KO capek, sekarang udah gak jamannya kita mintak sumbangan kan, udah gak jamannya itu mas, masjid-masjid pun sudah tidak umum sekarang mintak ini, saya protes itu, jamaahnya diberdayakan.

P: dengan cara apa pak lembaga ini biar mandiri?

I: iya dengan memberdayakan potensi siswa yang kita miliki tsanawiyah harus bisa mandiri, tsanawiyah juga harus untuk menghidupi dirinya.

P: dari usaha tadi iya pak yai?

I: owh endak, dari spp, pertama itu harus bisa menghidupi dirinya sendiri. Kalo yayasan komersial ente harus nyetor, heyyy tsanawiyah setor ke yayasan sekian, tapi disini egak gak dapat seperti itu, yang penting dia dapat menghidupi, kurikulumnya bertambah bagus prestasi siswanya juara satu semua dan itu sudah dicapai sekarang. Aliyah juga sekarang rencana sudah mintak oleh kementri agama untuk dinegrikan jadi pesat seklaik perkembangannya. Sudah proses tahun yang lalu itu, tapi kan banyak pertimbangan, tapi kan kalo saya jadi presiden langsung OK.

P: egak pak haji, mungkin ada usaha-usaha untuk membangun pesantren?

I: di yayasan itu awalnya punya usaha ada usaha wartel, foto copy, ambulan dulu, sekarang ini kami membuka unit usaha perkebunan kurma dan tanaman buah unggulan seperti duren montong yang mengelola orang hindu, kalo tadi mas tanya disini mengakomodasi guru-guru, itu bukan kami yang mencari mereka, tapi mereka yang datang kepada kami, kenapa? Mereka kan asalnya orang sini, guru-guru negri orang-orang sini ingin pulang kampung kebetulan disini butuh guru-guru umum kan, ini orang-orang hindu itu pegangnya mata pelajaran umum mas, tidakada mereka ngajarin fiqh itu gak ada, gak bisa. Besiknya dia mungkin ngajar IPA ilmu-ilmu lainnya yang berkaitan dengan disiplin ilmu umum.

P: disini kan pesantren pak haji, apa tidak takut misalkan merak itu kan mempunyai adat dan kebiasaannya yang berbeda dengan pesantren, untuk membentengi adek-adek dari kebiasaan yang berbeda itu gimana?

I: owh historisnya pendiri pondok pesantren ini adalah orang-orang islam keturunan Bali, beliau itu orang Bali loh mas, namanya ketut jamal tetapi beliau agamanya Islam, gak percaya bukak celananya pasti disunat, saya bilang say ini orang bali asli, saya bilang gitu sam orang-orang bali, kalo gak percaya ini ibu-ibu ini, kalo pulang kampung dirumah dipanggil iwayan itu anak pertaman, ini made, nyoman, mantut, untuk kaum sudra. Dibali itu ada tiga kasta brahmana, ksatria, sudra. Jadi kalo ada yang banyak, mas itu banyak kenapa di tengah tengah masyarakat komunitas hindu bisa islam bertahan, ini banyak ke beliau-beliau ini historisnyadia peraket sehari-harinya disini, kenapa? Bukan pencitraan tetapi kita dimasyarakat itu menunjukkan bahwa Islam itu rahmatan lialamin, dimana ada islam harus menjadi kasih sayang, taburkan kasih sayang, contohnya yayasan ini punya peternakan sapi dapat bantuan dari kementrian pertanian, punya 50 ekor sapi cara membentenginya dengan menyuruh para petani disekitar pondok ini untuk memelihara itu sapi, itu petani

dikasik dua, iya di daerah pondok ini petani sapi mas, tapi pegawai negri juga ada. Diperoleh suatu image, kesan, kata orang Islam itu begitu iya bagus iya, itu yang harus kita tunjukkan, bukankah kita harus mengaplikasikan itu mas, duribat alaihimu dillatu ainama.. akhirihi, kita harus tunjukkan kepada mereka jangan kita menjadi orang yang celaka hanya memlihara hubungan dengan Allah, juga hablum minannas,itu kita tunjukkan orang Islam satu kesan bertetangga denga Islam itu enak, bagaimana tidak enak pedagang-pedagang muncul pesat karena ada anak santri yang belanja, tidak akan ada orang protes adanya sekolah ini. satu prinsip mengajar disini doktrinnya sebelum jadi pengurus, saya jadi ketua yayasan baru mas, baru 10 tahun, sebelumnya itu yang membangun pertama itu figurnya orang-orang bali tapi yang muslim pendekatan mereka omongnya apa, omong bali, kita belajar bahasa bali kita menampung guru-guru bali, jadi kesannya seneng mereka ini ada kami, dan jangan lupa Bali Bina Insani ini dilindungi oleh Pemda, kenapa? Karena berkat adanya lembaga ini Bupati Tabanan dapat penghargaan dengan kunjungan BDM Bali Demokration forum itu, mungkin seluruh dunia ini yang terbaik, di tengah-tengah kaum non muslim berdiri tegak sebuah lembaga pendidikan Islam.

P: ada strategi tersendiri bisa bertahan, bisa masyarakat guyub tetap?

I: sudah saya jelaskan tadi kan, sudah saya ceritakan semua panjang lebar, karena pendekatan oarng-perorang juga masyarakat, kalo ada kegiatan dipondok ini tokoh-tokohnya diundang ke sini, iya eberik nasek coloken etapok nasek neng-neng mas, eeemmmmm, kasarnya seperti itu tapi pendekatan hablum minannasnya seperti itu.

P: budaya-budaya masyarakat bali yang kemudia hampir sama dengan budaya islam kayak silaturahmi gotong royong kira-kira kayak apa bapak?

I: itu kita undang di hari-hari besar Islam, dan hadir tokoh-tokohnya, tokoh itukan sudah mewakili masyarakat, contoh sekarng saya datang kurma, desanya saya sudah sumbang bibit kurma, iya iya orang Islam itu hebat, iyakan. Kumpul petani pada suatu rapat di desa ada yang jelek mencitrakan pondok ini, tidak. Saya hidup dari pondok itu sapinya saya pelihara tiap tahun, berjalan sufah berapa puluh tahun, guru-gurunya dinafkahi orang hindu, kalo ini bisa menjadi contoh miniatur indonesia iya ini.

P: makanya pak haji ini mau disistemasikan menjadi sebuah model pendidikan multikultural.

I: bisa di apa iya eee di ekspose iya, harapan kita kedepan pendidikan ee seperti Bali Bina Insani perlu di kembangkan ditempat lain.

P: kalo dijava itu gak ada pak haji pesantren yang gurunya dari hindu gitu.

I: termasuk ini iya disitu guru-guru lokal banyak yang muslim iyakan, dan kebetulan disitu gak ada guru hindu iya, mungkin begitu, tapi maksud saya model, modelnya yang bisa dipakek, bahwa itulah Islam sebagai rahmatan lilalamin.

P: minimal pak haji, model ini dipakek ditempat tempat yang lain, sebai model pendidikan multikultural.

P: misalnya di minoritas Islam di lingkungan kristen, jangan lupa kristen itu tidak semuanya jelek iya, bayangkan agama kristen itu pecahnya berapa, nah itulah sama saja, kalo bisa Islam ni mengadopsi tempat yang bisa merangkul temen yang mayoritas, yang Islamnya minoritas, ini bisa jadikan model eee apa Bali Bina Insani ini bisa jadikan model. Dan ini yang berjasa bukan yayasan mas guru disini termasuk guru-guru hindu, ini guru-guru disini hebat-hebat, bener, bisa mereka meredam anak-anak diluar bergaul seperti apa, kapan kaget saya punya tamu, masyaallah pak haji ditengah-tengah kampug hindu di tengah-tengah anjing berkeliaran ada orang pakek jilbab, anak-anak kalo keluar, ibu-ibu yang menjemput, geleng-geleng dia orang jawa itu, dak menyangka di meliling ini yang notabeni itu tidak ada Islamnya ada keluar dari pondok pesantren, mungkin bisa jadi model mas iya.

P: tapi mungkin kalau kayak ada suku apa masyarakat sudah saling menjaga diri iya? Tidak ada yang protes

I: gak ada, ini tuh sudah bagus mas, kecuali sekarng ini kan bangsa kita lagi mengalami masa politik, kalo ada polisi mondar mandir itu merekam khutbah saya. Kembali ke pondok mas, image orang sini eee pondok in bagus memberikan kehidupan mereka, jadi mereka walcome keberadaan kami disini.

Pengurus pondok.

P: misal guru hindu ada perayaan, yayasan atau lembaga itu giaman ustad?

I: misal ada perayaan nyepi gak masuk atau misalnya apa ada hari raya lain, mereka diberikan opsi sama pondok untuk tidak masuk, guru hindu itu sekitar ada 16 an guru hindu disini. Dari tingkat MTS sampek MA.

P: perlakuannya sama geh ustad?

I: sama mas, mereka tu ada yang jadi pejabat teras di madrasah masing-msing, ada yang jadi waka, jadi apa gak ada perbedaan, kecuali kalo dipondok kan emang tidak bisa iya karena dipondok emang khusus tentang agama, tapi mereka ketika di sekolah ia mereka sama tergantung kualitasnya, kalo kualitasnya bagus bisa nempati jabatan penting gitu.

P: itu memang kebijakan pak kiyai ?

I: iya begitu, emang dari awal pesantren bendiri. Bahkan sempet kepala sekolah kiriman dari ;uar kepala sekolah disini, kan dari dulu sudah berjalan seperti ini.

P: dari awal emang sudah ada orang hindu. Termasuk yang ngurus sapi dan kebun pesantren orang hindu?

I: iya orang hindu semua, kita berdayakan warga sekitar sini.

P: alasan kiyai kira-kira apa?

I: terutama sih biar tidak ada istilahnya bentrok sama warga, kita ambil hati mereka, jadi iya secara batin dapet lah sama mereka gitu, dengan kita memberdayakan

mereka kan, mereka otomatis simpatik sama sini, bahkan sopirnya kiyai pun hindu, sopir pribadinya hindu, dan memang diambilkan dari warga sini.

Ibu Rina/Hindu

P: Asli sini buk jenengan?

I: saya tabanan pak.

P: manggil mbak saja saya. Mbak smean menilai kepemimpinan kiyai atau ayah gimana?

I: karena saya belum pernah ketemu iya, jadi belum, dari temen sih waktu pak haji masih jadi ketua pengadilan karena temen saya kerja disana, eee gimana iya, kepemimpinanya bagus kan enak sama anak buah gitu, tapi kalo untuk disini belum pernah saya ketemu, sekalipun belum pernah.

P: jenengan ada di komunitas Islam, merasa enak dengan kondisi disini?

I: karena saya dari lahir iya memang sudah dikampung jawa gitu, pas dirumah saya pas depannya msjid gitu, jadi dari kecil sudah biasa pak iya temen-temen saya juga banyak muslimnya juga, jadi egak terlalu susah sih bergaulnya dah biasa.

P: sudah berapa tahun disini?

I: saya baru dari Juli 2018 kemarin, setahunan lah sekarang.

P: tapikan tidak ada perlakuan khusus ini Islam ini non muslim disekolah ini?

I: egak sama aja malah, muridnya enak berbaur.

P: inikan yang di ajar buk rina anak-anak Islam terus gimana seh mereka pada buk Rina?

I: anak-anak sini welcome sih mereka, jadi kayak gak ada perbedaan gitu jadi enak kita bergaul, enak juga suasananya, gak beda dengan sekolah lain.

P: kalo ada acar Islam jenengan juga ikut disini?

I: kalo diundang biasanya hadir.

Ibu laila

P: menurut penjenengan kiyai itu gimana bu? Sisi kepemimpinannya?

I: pak haji ketut, kalo menerut saya beliau sangat loyal, yang pertama emang mengutamakan toleransi, beliau mengutamakan toleransi disini kalau mungkin orang awam, orang islam yang awam kenapa harus mempekerjakan orang-orang non muslim, sedangkan saudara-saudara kita yang muslim banyak, tapi pertimbangan beliau itu iya ini lokasi juga kan, kita ini ada yang menyebut juga kan mutiara dalam lumpur, jadikan sekitarnya ini non muslim, hanya disini yang muslim. Untuk

menjaga hubungan baik misalnya ada sesuatu hal, kalo di Bali kan kuat adatnya kan, beda ditempat kita yang di Jawa kan beda, kalo kita tidak bisa menjalin hubungan baik itu kan pasti ada gesekan, antar ummat Islam aja ada gesekan, apa lagi beda agama beda adat istiadat, kalao beliau bagus sekali, jarang merangkul orang-orang sekitaran, jadi bukan hanya guru pegawainya yang merawat sapinya iya itu orang hindu. Jadi pasti ada tujuanlah baik, kan gak sekedar biar tidak ditegur orang atau apa kan pasti, kan semua punya misi punya visi. Gitu menurut saya.

P: selain itu beliau sering tidak terima masukan dari bawahan-bawahan untuk mengembangkan pendidikan?

I: iya sering, beliau itu sebenarnya apalagi kalau lagi longgar tiba-tiba rapat mendadak itu, langsung dah sidak lah istilahnya, jadi apa kekurangannya ini kenapa kok seperti ini gitu. Kalo nanti beliau memang kesibukannya beliau sebagai pimpinan juga kan di PA, jadi kepala PA, jadi ada jadwal tertentu yang istilahnya dalam rapat itu semua dari ustad ustadzahnya, guru, guru yang diluar yang tidak tinggal disini, MA MTS semuanya. Harus hadir itu, yang non muslim juga harus hadir itu. Jadi tidak ada istilahnya beliau mengadakan rapat khusus ni yang muslim gitu, biar yang ini tidak tau kebijakan, tidak ada. Jadi semua rata, semua rata kalo hal-hal seperti itu gak pernah, selama saya disini loh iya dari 2009 belum pernah ada kalo rapat itu istilahnya membedakan. Gak ada perlakuan istimewa. Jadi yang non muslim itu enjoy loh ustad disini, enjoy banget sampek yang di sekolah SMA 1 Krambitan ini, kan ada beberapa guru itu sebenarnya jam di madrasah tidak masuk ke jamnya dia untuk tambahan sertifikasi, iya karena beda kan kemenag sama dapodiknya itu, belum bisa sinkron, tapi beliau masih mau ngajar disini karena nyaman katanya gitu. Untuk misalnya acara Isro' Mi'roj, kalo logikanya yang muslim aja ngpain untu yang hindu kita suruh, tapi pak haji wajib, justru beliau yang ditanyakan dulu, mana ini gak dikasik tau iya, buk Ida ngasik tau egak? Begitu. Jadi kalo orang awam mungkin menilai kok sampek segitunya iyakan, tapi pasti pesantren ini sudah memikirkan visi misi kedepan, terlepas dari masalah urusan akidah lain lagi itu jauh. Ini loh Islam yang sebenarnya kan gitu ustad.

P: kalo diseriusi luar biasa ini, mereka yang teriak-teriak kafir disana, disini malah enjoy.

I: pastikan yang non muslim denger kan berita di TV kalo masalah kafir anu, tapi mereka disini tidak pernah ada yang bertanya, gak pernah kita mencoba mendiskusikan gak pernah. Jadi kita tidak ada membatasi secara langsung tidak ada, tapi dengan sendirinya kita udah kita nyaman seperti ini, jangan yang dari luar kita bawak disini.

P: kira yang jenengan tau, pernah tidak ada gesekan guru dengan sesama guru.

I: kalo guru gak pernah, sama sekali tidak pernah, kalo guru. Kalo yang dengan banjak pernah, tapi bukan lingkungan sini, yang lingkungan sebelah sana, ini saya juga baru-baru tau kalo asrama putra yang belakang itu kan dibatasi dengan subak irigasi itu, nah itu lan banjar, istilahnya kalo dikita itu iya lain sudah beda RT beda RW tapi sama satu desa.

P: pak kiyai ini langsung sidak iya?

I: iya sering, kalo hari sabtu minggu beliau keliling semua keliling, keliling sampek ngurusi motong apa pohon aja diurusi sama beliau.

P: katanya anak-anak layaknya orang tua kita itu.

I: makanya beliau tidak mau disebut kiyai, disebut ayah. Biar anak-anak tidak takut biar anak-anak nyaman, biar kalo misalnya ada masalah apa anak-anak, kan beda iya anu kalo ibunya ayah itu kan, sama ini juga bunda panggilnya sama buk nyai, bunda manggilnya, jadi ayah bunda disini.

P: selain itu ada kebijakan-kebijakan lain bu dari pengasuh, misalkan penjenengan yang Islam ada acara, yang hindu juga ikut gitu, ada istilahnya anjang sana anjang sini.

I: owh iya mislanya acara nikahan, semuanya di undang, ada hindu yang nikahan kemaren semuanya di undang, tapikan untuk kehadiran menyesuaikan, semuanya di undang, dan temen-temen yang hindu tau kalo acara misalnya dirumahnya kita yang gak boleh makan yang itu, udah udah di lainkan. Kalo misalnya tidak nyaman, tidak ada yang temennya ngajak lagi temennya kesini, Cuma kita iya tetep aja, tetep aja gak mungkin kita walaupun toleransi terus keluarga kita yang muslim misalnya guru lebih sedikit, kan anak-anak kalo pesantren kan tetep.

P: katanya saya denger guru yang Aliyah juga jadi pemangku bu, bener?

I: iya guru bahasa indonesi Windra Dusak ehh, Ketut Windra Dusak iya dijeru mangku, iya kalo dikita sama dengan kiyai ustad, mau beliau, ini yang sering shering dengan ustad-ustad itu bersama ustad fauzi. Kalo di kita seperti ini kalo di Islam saya denger seperi ini, gimana itu sebenarnya gitu. Tapi kan sering itu bertanya itu, egak bukannya begini, itukan debat namanya, tidak, sering kalo pas di luar jam ngajar. Dan sudah lama beliau disini.

P: beliau katanya mintak disini?

I: ini juga sudah pensiun beliau.

I: jadi disini yang hindu 10 orang, kalo yang di MTS lain lagi. Orang mereka yang sepuh sepuh ini sudah biasa disini bertahun-tahun, gimana kabarnya, kita sebut oma dan opa biasanya disini panggilannya karena kan sudah sama-sama pensiun, jadi sesepuh disini, jadi kita panggil oma panggil opa, kakek nenek kadang, gimana nek kabarnya, alhamdulillah baik gitu.

P: tapi jadi egak sampek memngaruhi siswa-siswa?

I: egak, sama sekali egak, mereka tau batasan, mereka betul-betul jaga itu, itu dah hebatnya disini, mereka betul masuk ke kelas itu pagi pak, bapak ibu mohon maaf kalo pagi yang jam pertama anak-anak wajib berdoa kan, berdoa. Iya sudah anak-anak sudah berdoa apa belum? Sdah ayo berdoa, tetep. Car mereka anak-anak

salaman sama ke kita, mereka seneng. Sekarang di Bali kalo saya lihat itu baru-baru aja ada murid salaman sama guru, anak salaman sama orang tua, iya. Jadi ikutin kita sebenarnya mereka, makanya kalo dari kita sendiri gak bisa mempertahankan budaya, bukan budaya iya kewajiban seperti itu, iya kita yang mengalami kemunduran, orang lain menirukan kita, kan begitu. Tantangannya sekarang tu yang seperti itu, jamannya sudah berubah, anak-anak kita kalo mau pamit ada yang 'mau berangkat' jalan. Membimbing anak lomba, mereka bersedia, sampek pak win ini anak-anak lomba pidato, pidatonya ada firman Allah kan, ada ayat al-qur'an, ini bapaknya guru bahasa Indonesia, kan ada lomba pidato bahasa Indonesia, tetep mau beliau, konteksnya apa, kalimatnya susunan kalimatnya beliau perbaiki, intonasinya. Terus inikan ada ininya kan bapak tidak bisa, tidak ada seperti itu, tetep dibina.

Ibu Ida

I: jadi waktu kecil tu, karena saya di TK, bu Ali makanannya bawak sini, bajunya, baru setelah itu semua setempatnya masukin kresek, tidak ada campur-campur alat-alat makanya dia ngerti sendiri gitu, sampek sekarang sampek dia pensiun baik sama saya, kayak saudara orang hindu Karang Asem, anaknya yang kecil besar sama saya, anak saya yang kecil besar sama dia, jadi inget dia baik sekali sama saya sih. Sampek segitunya seh, saya ngasik kue saya ngasik buah, kayak gitu dia, gitu dah tetangga saya satu. Kadang-kadang kita sama yang muslim saja masih ada yang ini itulah, gak mikir, ibukan kerja, saya gak kerja gak papa.

P: disini juga guru-guru yang hindu juga berfikir untuk pengembangan-pengembangan?

I: iya kalo rapat itu jadinya gimana ini untuk kedepan.

P: padahal disini pendidikan Islam?

I: dia ngusulkan untuk anak-anak ini bagaimana kedepannya, kenapa kita misalnya di KSM tembus ke provinsi, dari provinsi itu sampak hanya juara tiga saja gituloh. Gimana bu kalo begini kalo begini. Terus kalo ada kayak lomba apa iya, pokonya kalo ada kaitannya dengan masih ada keislaman gitu, ini mohon doanya anak-anak, iya buk semoga sukses apa yang bisa dibantu gitu. Kayak dulu ada jambore sama PPSM itu pasti ada tari kreasinya kan, syukur guru keseniannya orang Bali juga, bu gimana anak-anak, gimana kalo tampil begini bu, dia yang ngajarin langsung dah. Ini mintak ini ke saya dengan beliau-beliaunya seperti itu kami timbal baliknya, kalau keperluan sesuatu apa, apa misalnya beli apa beli apa jangan sampek ngeluari uang sendiri gurunya, jadi sekolah semuanya yang nanggung. Karena kesediaan mereka sudah luar biasa gitu biat saya. Mau tampil mars dan himne madrasah kan lagunya madrasah, beliau yang ini. Bu kita dapet teks nya ini, hitungannya ini, ini anak-anak mau lomba mars sam himne, awal-awal dulu kan sering dilombakan, ibu bisa egak ini nemani ketukannya? Iya sama aja bu hanya teksnya ada kayak gini, beliau yang ngajarin.

P: apa kira-kira itu ada hubungannya juga dengan kepemimpinan beliau yang



I: iya jelas. Yang ngelola sapinya itu bak nova itu, bapaknya bak nova itu kan ngajar disini dulu namanya pak Nesor itu, orang hindu. Beliau itu tidak mau berenti dari sini sebenarnya cuman posisi sakit diabet, terus ada sakit apa lagi jadi fokusnya di SMA Krambitan gitu. Buk saya mau ini iya buk, tapi dia kan mau pensiun, mau pensiun kan kesini kemaren itu main-main itu, saya mau pensiun boleh ngak buk kalo saya ngajar disini, gak papa deh bahasa Bali gitu.

Edi dan Rafi (Santri)

P:

I: sudah kayak orang tua sendiri, seperti orang tua dirumahan

P: terus yang smean suka dari ayah itu apa?

I: ayah selalu nekunin yang namanya sholat tahajjud, tahfidzul qur'an.

P: terus disinikan ada guru hindu, yak apa kalo ngajar ke smean?

I: iya seperti biasa kayak guru-guru Islam gitu, tapikan memang ngajarnya umum tapi iya tetep kayak biasa menghormati, jadi kalo ketemu juga salaman salim cium tangan. Meskipun di jalan sama.

P: mereka ke smean seneng apa dak?

I: sama, iya jadi sesama kita saling toleransi saya seneng ke mereka, mereka seneng ke kita.

P: terus yang lain-lain dari kiyai apa? Yang smean bisa contoh dari kiyai?

I: contoh selalu mengajak kita sholat berjamaah.

P: ini anak-anak disini ini makan ke dalem atau disini?

I: di dalem, ada ruang makannya, udah dimasakin juga di dapur.

P: berapa SPPnya?

I: untuk yang Aliyah tu SPP gabung dengan uang makan, uang diniyah, uang ekstra tu 580 satu bulan.

P: ada bahasa arab bahasa inggrisnya disini?

I: ada, wajib, mufradat, voceb.

P: wakil kepala sekolahnya smean hindu?

I: wakil kepala sekolah buk ida Islam yang hindu itu dari MTS bagian wakil kepala sekolah waka sarana dan pra sarana uk dani, Ni Made Swardani.

P: mereka tidak usah pakek jilbab?

I: iya, biasa.

P: smean sma ayah merasa takut apa merasa apa?

I: kalo takut sih egak, ta'dim iya.

P: pernah dak ngasik nasehat ayah?

I: namanya juga, kita kan disini sebagai organisasi whosalah, kita sebagai pengurus otomatis kita kan selalu memberi bimbingan untuk adek-adek kelas, jadinya kalo memberi nasehat itu dah kewajiban disini, dari kita sendiri sebagai kakak kelas ke adek kelas.

P: untuk pengurus ini sering egak dipanggil sama ayah?

I: untuk kepentingan seperti tadi kan ada pergantian qultum,jadi iya dipanggil mendadak.

P: kalo seperti evaluasi-evaluasi?

I: dipanggil biasanya, kayak kemaren tu pas yang tadarus dipanggil masalah karpet ini kan pertama karpetnya gak kayak gini pekek karpet yang biasa, suruh ganti karpet, kalo ada evaluasi.

P: pernah egak kalian ngasik masukan ke ayah? Contoh, ayah pesantren ini harus gini ayah, pernah egak kayak gitu?

I: belum, cuman kita itu hanya mengusulkan saja kalo ini gimana kalo it gimana, karena kita minim pendapat atau solusi

P: terus kata ayah gimana?

I: iya ayah otomatis memberi santri agar begini begini.

Bapak Soni/Hindu

P: jenengan menilai pengasuh ayah atau kiyai itu gimana? Dari sisi kepemimpinannya/

I: pak ketut menurut saya pimpinanya bagus, saya masuk kesinikan ditentukan diterima oleh beliau gitu, satu tahun lalu pas bulan awal Agustus saya kenalan dengan pak haji ketut, dari segi sikapnya emang ramah dan menerima tamu, awalnya saya sebagai tamu setelah itu saya perkenalkan diri untuk melamar sebagai calon guru di MA, terus saya di tanya latar belakang, pasti masalah agama dan lain sebagainya, saya jawab sesuai keyakinan agama hindu, pak haji ketut bilang oh iya, beliau tidak langsung kenapa ngelamar kesini sudah tau latarbelakang pondok muslim, beliau tidak nyak seperti itu gitu, itu yang pertama saya kenal dengan pak haji ketut kebetulan saya liat dari segi kepemimpinan dalam mengasuh anak-anak sih memberikan suatu kebijakan yang keras yang saya liat pada siswa bermasalah terkait apa itu emang beliau sama pengasuh pondoknya juga sudah memberikan atau

mengambil sikap untuk memberikan istilahnya itu teguran kadang-kadang berupa hukuman atau dari segi disiplin murid misalnya, kerapian dan lain sebagainya langsung di beri tahu oleh beliau lewat staf-stafnya.

P: yang jenengan rasakan disinkan ada Islam ada Hindu, dengan guru-guru jengan gimana? Merasa gimana dengan guru-guru yang disini?

I: kalo menurut saya pribadi terus terang saya merasa nyaman disini karena kita tidak saling saya hindu saya muslim dan kain sebagainya tidak ada terlalu di kotak-kotakkan seperti itu kita disini membaaur saja, jadi saya sebagai guru baru yang masuk disinidan guru yang ada disnipun juga welcome baik dari guru tetap yayasannya maupun guru honorernya, jadi kita sama-sama nyambung jadinya itu, dari segi informasi tukar menukar informasi saya rasa sangat baik jadi apa pun yang belum saya ketahui di awal disini diberikan informasi dengan jelas baik dari kepala yaysan dan kepala sekolah MA nya sampek guru-guru yang lain, itu istilahnya yang jelas mereka tidak ada, oh yang muslim harus disini yang ngumpul dengan yang hindu, tidak ada di beda bedakan seperti itu.

P: kalo misalkan ada acara-acara tertentu, acarnya orang Islam atau acaranya orang Hindu gaimana pengasuh itu ke panjenengan?

I: kalo dari segi pengasuh kebetulan saya memang tidak terlalu banyak, kebetulan pak haji ketut kan dia juga adanya hari sabtu dan minggu, pas beliau libur dari tugas ininya, ini memang saya jarang ketemu lagi selama mengajar disini palingan cuma iya sebulan mungkin sekali gitu, dari segi kalo ada acara Hindu jadi kita emang di iijinkan untuk mengikuti kegiatan kita istilahnya diberikan kewenagann untuk meliburkan diri atau ijin tidak harus datang, yang jelas harus memberikan tugas kepada anak-anak supaya tidak ribut saja gitu, dari segi acara Islam kita emang diundang, seperti kemarin yang memang berkenaan hadir itu ada acara sorenya terkait apa-apanya itu diundang, jadi kita juga menyesuaikan waktu kalo memang bisa, saya pernah kemarin dalam acara penyambutan tamu rasanya itu pernah ikut, jadi memang istilahnya di fleksibelkan lah istilahnya, dalam acara agama hindu kita di iijinkan melakukan acara kita masing-masing dan memang kalo ada acara agama Islam saya juga di undang kalo kita emang berniat berkenaan hadir iya kita di ajak bergabung dalam acar tersebut.

P: termasuk yang guru Islam misalkan kalo ada acara-acara di Hindu apa juga, kalo istilahnya dalam Islam silaturahmi?

I: kemarin saat ada kemarin disini acar pernikahan kebetulan hindu terus memang saya tu mengundang salah satu disini dan semua, jadi memang ada perwakilan dari guru lepala sekolah beserta jajarannya yang muslim atau yang hindu ikut hadir ke acara itu dan kemarin juga kita ada teman yang Islam kebetulan nikah kita juga diundang ke acara tersebut dan ada beberapa perwakilan dan kita disini ikut juga ke acara temen guru yang kita hadiri itu.

P; nah komitmennya mas soni ini kan lembaga pendidikan Islam, ada dak komitmen untuk memajukan lembaga ini?

I: kalo tugas saya sebagai seorang pengajar atau pendidik tentunya pasti saya akan memajukan, istilahnya dari segi pengajaran lah, pendidikan saya tidak membedakan dimana pun saya mengajar baik disekolah lingkungan umum atau berlabel muslim saya tetep sesuai profesi saya, iya profesionalisme saya sebagai pendidik saya akan tetep mengajar sesuai dengan istilahnya kode etik guru dan apa pun sebagai itu saya tetep akan berusaha memajukan anak didik saya seperti itu.



### Lampiran 5. Data Pesantren di Provinsi

NO	NSM	Nama Lembaga	Provinsi	Kabupaten	Kecamatan	Kepala
1	510051010094	Nurul Qur Ani	Bali	Jembrana	Negara	Iwanul Wafa
2	510051010085	Nurul Ikhlas	Bali	Jembrana	Negara	KH. Fathurrahim Ahmad
3	510351080001	Al Iman	Bali	Buleleng	Sukasada	
4	510051020021	Raudlotul Huffadz	Bali	Tabanan		
5	510051010091	Darun Najah	Bali	Jembrana	Mendoyo	A. Damanhuri
6	510051010099	Nurul Huda	Bali	Jembrana		
7	510051010071	As Shiddiqiyah Dauharu	Bali	Jembrana	Jembrana	M Jafar Saddik
8	510051010092	Badrul Munir	Bali	Jembrana	Pekutatan	Mahsun
9	512051080015	Nurul Huda	Bali	Buleleng	Buleleng	
10	510051010082	Al Hidayah	Bali	Jembrana	Negara	Eka Wahyudi
11	510051010078	Baitussalihin	Bali	Jembrana	Negara	H. Zainal Abidin
12	510051010077	Nurul Ihsan	Bali	Jembrana	Negara	Hasanuddin
13	510051010083	Darut Ta Lim	Bali	Jembrana	Negara	Ahsin HAR
14	510051010080	Miftahul Ulum	Bali	Jembrana	Negara	Hamdi
15	510051010088	Al Bafaqiyah	Bali	Jembrana	Negara	H. S. Salim
16	510051010084	Miftahul Hikmah	Bali	Jembrana	Negara	H. Mujani
17	510051010097	Pondok Pesantren Sunan Kudus	Bali	Jembrana	Mendoyo	Rahmatul Bahri
18	510051010075	Al Mustaqim	Bali	Jembrana	Negara	Usman Felayati
19	510051010095	Darul Ma'arif	Bali	Jembrana	Mendoyo	Fathurrahman
20	510051020016	Bali Bina Insani	Bali	Tabanan		H. Ktut Muhammad Djamal
21	510051010086	Nurul Huda	Bali	Jembrana		
22	512051080007	Nurus Sa'adah	Bali	Buleleng	Buleleng	
23	510051010066	Miftahul Ulum	Bali	Jembrana	Melaya	Abdul Halim
24	510051010072	Darul Ulum Kombading	Bali	Jembrana	Negara	Shohabil Mahalli
25	510051710018	Pp. Tunas Bangsa	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Barat	
26	510051010069	Roudlotussalam	Bali	Jembrana	Melaya	Ust. Asnawi
27	510051050003	Diponegoro	Bali	Klungkung	Klungkung	
28	510051710015	Pp. Nurul Wathani	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Barat	
29	510051010065	Yatama Al Masyhur	Bali	Jembrana	Melaya	M. Ainul Yaqin
30	510051010064	Al Qodiri	Bali	Jembrana	Melaya	Ustadz Hamzah
31	510051010103	Darut Tauhid	Bali	Jembrana		
32	510051010068	Al Mubarak	Bali	Jembrana	Melaya	Sanusi
33	510051020015	Tarbiyatul Islam	Bali	Tabanan	Tabanan	
34	510051010067	Riyadussholihin	Bali	Jembrana	Melaya	H. Syakirin
35	510051710016	Pp. Muhammadiyah Denpasar	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Barat	

# IAIN JEMBER

## Bali

36	510051010063	Thariqul Mahfudz	Bali	Jembrana	Melaya	
37	510051040001	17 Agustus	Bali	Gianyar	Gianyar	
38	510051010101	As Salam Nusantara	Bali	Jembrana		
39	510051710021	Syafa'ah Darussalam	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Barat	Solekan
40	510051070029	Silaturrehmi	Bali	Karang Asem	Karangasem	
41	510051070032	Imaduddin	Bali	Karang Asem	Karangasem	
42	512051080011	Al- Musyahadah	Bali	Buleleng	Gerokgak	
43	512051080004	Ar Raudhah	Bali	Buleleng	Gerokgak	
44	510051710020	Pp. Kh. Mas Manshur	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Selatan	
45	510051070022	Nurul Huda	Bali	Karang Asem	Karangasem	
46	510051070031	Darudda`wah Wattarbiyah	Bali	Karang Asem	Karangasem	
47	510051070028	At-Taqwim	Bali	Karang Asem	Karangasem	Ali Musbah
48	510051710022	Hidayatullah	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Selatan	
49	512051080008	Bustanul Ulum	Bali	Buleleng	Gerokgak	
50	512051080002	Nurun Najah	Bali	Buleleng	Gerokgak	
51	512051080009	Nurul Aitam	Bali	Buleleng	Gerokgak	
52	512051080014	Darul Ulum	Bali	Buleleng	Gerokgak	
53	512051080005	Syamsul Huda	Bali	Buleleng	Sukasada	
54	512051080003	lhya` Ulumuddin	Bali	Buleleng	Sukasada	
55	512051080010	Nurul Jadid	Bali	Buleleng	Gerokgak	
56	512051080016	Miftahul Ulum	Bali	Buleleng	Sukasada	
57	510051070024	Al Ghani	Bali	Karang Asem	Bebandem	

58	510051020019	Al - Hidayah	Bali	Tabanan	Baturiti	BURHANUDDIN
59	510051070035	At-Taubah	Bali	Karang Asem	Bebandem	
60	510051070034	Hidayatullah	Bali	Karang Asem	Bebandem	
61	510051070027	Ar-Rahmah	Bali	Karang Asem	Bebandem	
62	510051070026	Murafion	Bali	Karang Asem	Bebandem	
63	510051070025	Raudhatul Jannah	Bali	Karang Asem	Bebandem	
64	510051710017	Pp. Darun Najah	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Selatan	
65	510051010090	Minhajut Tullab Bali	Bali	Jembrana	Mendooyo	H. Mansyur Ali
66	510051010100	Nurul Huda	Bali	Jembrana		
67	510051710023	Al - Ma`ruf	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Utara	
68	510051020018	Noor Muhammad	Bali	Tabanan	Baturiti	
69	510051070030	Amal Muchlisin	Bali	Karang Asem	Karangasem	
70	510051010074	Manbaul Ulum	Bali	Jembrana	Jembrana	Nailatul Alawiyah
71	510051070033	Darussalam	Bali	Karang Asem	Karangasem	
72	510051710019	Pp. Darun Najah Al-Mas`udiyah	Bali	Kota Denpasar	Denpasar Utara	
73	510051070023	Al-Muhajirin	Bali	Karang Asem	Sidemen	
74	512051080012	Al Khairiyah	Bali	Buleleng	Gerokgak	
75	512051080006	Istiqlal	Bali	Buleleng	Gerokgak	
76	512051080013	Al Khoirot	Bali	Buleleng	Buleleng	
77	510051010093	Mambaus Sholihin	Bali	Jembrana	Negara	Ahmad Sariaman
78	510051010089	Al Firdaus	Bali	Jembrana		
79	510051010102	At Taubah	Bali	Jembrana		
80	510051010096	Darussalam	Bali	Jembrana		
81	510051020017	Al Amin	Bali	Tabanan		Yusuf
82	510051010070	Al Karomah	Bali	Jembrana		
83	510051010079	Darussalam	Bali	Jembrana		
84	510051010073	Al Hikam	Bali	Jembrana		
85	510051020020	Al Hikmah	Bali	Tabanan		
86	510051010081	Sabilal Muhtadin	Bali	Jembrana		
87	510051010098	Nurul Kholis	Bali	Jembrana		Kholifah
88	510051020014	An Nur	Bali	Tabanan		
89	510051010076	Nurul Falah	Bali	Jembrana		
90	510051010087	Jami'yatul Banin	Bali	Jembrana		

## Lampiran 6. Biografi Penulis

### RIWAYAT HIDUP

Supriadi dilahirkan di Banyuwangi, Jawa Timur tanggal 10 Januari 1964, anak ke tiga dari delapan bersaudara, pasangan Bapak Ramsin dan Ibu Hasanah. Alamat tempat tinggal: Jl. Gunung Batur gg V no. 4. Loloan Timur, Jembrana Bali. HP. 081338715155, e-mail: [supriadiramsin@gmail.com](mailto:supriadiramsin@gmail.com). Pendidikan dasar dan menengah telah ditempuh di kampung halaman sendiri mulai dari Madrasah Ibtidaiyah tamat tahun 1977, Madrasah Tsanawiyah tamat tahun 1981, Madrasah Aliyah tamat tahun 1984.

Pendidikan berikutnya S1 di perguruan tinggi Islam/STIT Al-Mustaqim Negara Bali tamat tahun 1993, kemudian untuk pendidikan S2 di UNIPDU Jombang tamat tahun 2007, dan sekarang masih menempuh pendidikan S3/Doktor di kampus IAIN Jember. Kariernya diangkat sebagai PNS tahun 1995 sebagai Guru di MAN Patas Buleleng, diberi amanah sebagai Kepala MA Manbaul Ulum Negara tahun 2009-2010, Kepala MTs.N. Jembrana tahun 2010-2013, Kepala MAN Negara Bali tahun 2013-2017, Kepala Seksi PAI Bidang Pendidikan Islam di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali tahun 2017-2019, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Dasar dan Kepala Seksi KSKK bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bali tahun 2019 sampai sekarang.

Organisasi yang aktif sampai saat ini sebagai Ta'mir Masjid Raya Negara, Ketua Yayasan Sosial Sejahtera Negara, dan ia juga didaulat sebagai Bendahara MUI Kab. Jembrana, Pengurus Dewan Masjid Indonesia Kab. Jembrana serta sebagai Dewan Pakar PERGUNU (Persatuan Guru Nahdlatul Ulama) Provinsi Bali.

Tahun 1993 ia menikah dengan Khalidah Hanung, asli dari Negara Bali. Dikaruniai putra-putri Devi Yulia Rahmah lulus pendidikan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan mengajar di MIN 3 Loloan Timur Jembrana dan sudah memiliki 2 anak putra dan putri. Roy Zulfikar yang baru saja menyelesaikan S1 Kimia di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Iqbal Habibullah Rendy yang baru saja menempuh study Komunikasi di UIN Sunan Ampel Surabaya semester 2, dan yang bungsu Siti Nur Kamila yang baru saja lulus dari MTs.N. 4 Jembrana dan sudah diterima sebagai siswa baru di MAN 1 Jembrana Bali.