

**KEPEMIMPINAN KIAI
DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN BERBASIS MULTIKULTUR
DI PONDOK PESANTREN HATI KRAKSAAN PROBOLINGGO**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:
ROSYADI BR.
NIM: 0841915018

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
2020**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo**” yang ditulis oleh Rosyadi BR (NIM. 0841915018) ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi.

Jember, 18 Desember 2020

Promotor



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

Co-Promotor



Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.
NIP. 195912081983021007

Mengetahui,
Ketua Program Doktor MPI
IAIN Jember



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
NIP. 196507201992031003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo” yang ditulis oleh Rosyadi BR (NIM. 0841915018) ini telah diujikan dan dipertahankan di depan Tim Penguji dalam Sidang Ujian Terbuka Disertasi pada hari Jumat, tanggal 25 Desember 2020.

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sidang Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
2. Penguji Utama Prof. Dr. M. Ishom Yusqi, M.A.
3. Penguji Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M.
4. Penguji Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
5. Penguji Dr. H. Aminullah, M.Ag.
6. Penguji Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
7. Promotor Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
8. Co-Promotor Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.

1.



2.



3.

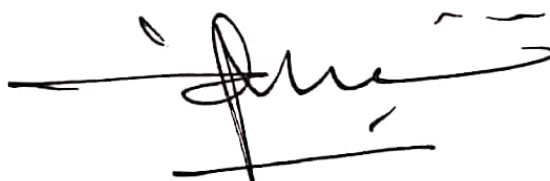
5.

7.

8.

Jember, Januari 2021

Mengesahkan,
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

ABSTRAK

BR., Rosyadi, 2020. Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kiai, Pesantren berbasis multikultur.

Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo, merupakan pondok pesantren yang unik. Pesantren dianggap notabene lembaga pendidikan Islam—seperti juga dinyatakan dalam UU No.18 Tahun 2019. Akan tetapi Pondok Pesantren HATI justru menerima santri dari kalangan nonmuslim. Dengan demikian, Pondok Pesantren HATI telah menjelma menjadi pesantren berbasis multikultur, sehingga nilai-nilai kemajemukan dan toleransi tidak sekedar dikenal sebagai konsep, tapi lebih sebagai realitas yang dialami.

Adanya Pondok Pesantren HATI yang berbasis multikultur tidak terlepas dari peran kepemimpinan kiai sebagai pengasuh. Meski kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI diselenggarakan secara kolegal, namun kiai tetap memegang peranan utama. Sesuai dengan judul dan fokus yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kiai dalam konteks pengembangan pesantren berbasis multikultur itu, otoritasnya dalam pengembangan pesantren, serta bagaimana perubahan yang terjadi dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan fenomenologis. Secara deskriptif peneliti menganalisis dan merefleksikan setiap hal dari fenomena yang ada pada objek untuk memperoleh jawaban terhadap fokus penelitian.

Hasil yang diperoleh adalah, *pertama*, kiai sebagai pemimpin dalam rangka pengembangan pondok pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI memiliki peran yang dominan dikarenakan faktor kekuasaan dalam kepemimpinannya yang ditopang oleh unsur karisma, spiritualitas dan kondisi sosiokultur masyarakat; *kedua*, otoritas kiai sebagai pemimpin terbagi dalam sistem kepemimpinan yang kolegal, namun otoritasnya tetap dominan terhadap hal-hal yang strategis dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI; *ketiga*, perubahan yang terjadi dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI meliputi perubahan konsep tentang santri, perubahan karakteristik kurikulum dan perubahan kultur santri.

مستخلص البحث

رشادي، ٢٠٢٠ م، قيادة كياهي في تطوير معهد متعدد الثقافات في معهد هاتي الإسلامي بكركسان بروبونجا. أطروحة الدكتوراة. قسم إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا بجامعة الحكومية الإسلامية جمبر.

الكلمات المفتاحية: قيادة كياي، معهد المتعدد الثقافات.

يُعد معهد هاتي كركسان بروبونجا معهداً له نموذج فريد متميز بينما يحسبه المجتمع مؤسسة إسلامية حتى أن القانون ينص على ذلك فإنه المعهد يفتح بابه طالب غير مسلم. بما أن معهد هاتي قبل طالباً غير متدين بدين الإسلام، فتحول معهد هاتي بركسان تحولاً سريعاً كمؤسسة تربوية متعددة الثقافات، بحيث لا تقتصر القيم المتعددة الثقافات والتسامح كمفاهيم ونظرية فحسب، بل هي جزء من الظواهر التي تعيش الجميع واقعياً في الحياة اليومية.

ومما لا يخفي على أحد اليوم قد اشتهر معهد هاتي الإسلامي اليوم بمعهد مهمته بلثقافات المتعددة فإنه واقعياً لا ينفصل عن دور كياهي من حيث القيادة كمدير مقتد به. على الرغم من أن القيادة في معهد هاتي هي تتم بشكل جماعي متعاون، إلا أن كياهي له دور كبير جداً في القيادة والإدارة. وانطلاقاً من الموضوع المذكور فإن هذا البحث يهدف إلى تحليل قيادة كياهي ودوره في إدارة المعهد نموذجاً وأسلوباً وسلطة وما مدى تحويل وتطوير المعهد المعتمد على تعدد الثقافات.

ومنهجية البحث المستخدمة في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي بالمدخل الظاهرية الواقعية والذي حاول الباحث الكشف عن ظاهرة معينة لتحقيق الإجابة حسب الدراسة التي اختارها. وقد دلت الدراسة على نتائج عدة أهمها أولاً: أن لكياهي دوراً كبيراً في تطوير وقيادة المعهد المتعدد الثقافات وهو المسيطر للغاية بسبب عامل القوة في قيادته التي تدعمها عناصر الكاريزما والروحانية والظروف الاجتماعية والثقافية للمجتمع، ثانياً: أن قيادة المعهد تتم جماعية، غير أن السلطة التي تتعلق بأخذ القرار لا يزال في يد كياهي، ثالثاً: أن تحويل النموذج في تطوير معهد المتعدد الثقافات يشمل تغيير وجهة النظر عن سنتري وسلوكه والمنهج الدراسي

ABSTRACT

B.R., Rosyadi, 2020. Leadership of the Kiai in the Development of a Multicultural Based Islamic Boarding School at the Pondok Pesantren HATI Kraksaan, Probolinggo. Dissertation. Islamic Education Management Study Program, Postgraduate, IAIN Jember.

Keywords: leadership of kiai, multicultural-based Islamic boarding schools.

The Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo, is a unique one. When people consider the pesantren to be an Islamic educational institution—even the law states that—the HATI Islamic Boarding School accepts santri from non-Muslim circles. By accepting non-Muslim santri, Pondok Pesantren HATI has transformed into a multicultural based Islamic boarding school, so that the values of pluralism and tolerance are not only known as concepts, but rather as realities that are experienced.

The multicultural-based Pondok Pesantren HATI cannot be separated from the kiai's leadership role as carers. Although the leadership at the Pondok Pesantren HATI is held collegially, the kiai still plays a major role. In accordance with the predetermined title and focus, this study aims to analyze the leadership role of kiai in the context of developing multicultural-based pesantren, their authority in developing Islamic boarding schools, and how the changes in the development of multicultural-based pesantren at Pondok Pesantren HATI.

This research is a qualitative research conducted using a phenomenological approach. Descriptively, the researcher analyzes and reflects on every aspect of the phenomena that exist in the object to obtain answers to the research focus. The results obtained are, first, the role of the kiai as a leader in developing a multicultural-based Islamic boarding school at the Pondok Pesantren HATI is very dominant due to the power factor in his leadership which is supported by elements of charisma, spirituality and the sociocultural conditions of society; second, the kiai's authority as a leader is divided into a collegial leadership system, but the authority remains dominant in strategic matters in the development of multicultural-based pesantren in Pondok Pesantren HATI; Third, the changes that occurs in the development of multicultural-based school at the Pondok Pesantren HATI includes changes in the concept of santri, changes in curriculum characteristics and changes in santri culture.

KATA PENGANTAR

Segenap puji syukur Penulis sampaikan kepada Allah karena atas rahmat dan karunia-Nya, perencanaan, pelaksanaan dan penyelesaian Disertasi ini dapat selesai dengan baik dan lancar. Disertasi berjudul “**Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo**” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember.

Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Junjungan Agung kita, Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat serta pengikutnya, yang telah memberikan jalan kebenaran kepada kita semua. Semoga kita termasuk orang-orang yang mendapatkan syafaat-Nya, amin.

Meskipun harus diakui masih banyak hal yang perlu diperbaiki dan disempurnakan dalam karya ini, namun bagaimanapun Penulis menganggap selesainya Disertasi ini merupakan suatu capaian tersendiri yang tidak dapat dikesalkan artinya. Untuk itu, Penulis merasa berutang jasa kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.

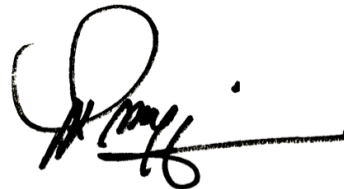
Ucapan terima kasih secara khusus ingin Penulis sampaikan kepada:

1. Rektor IAIN Jember, Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.

2. Para Wakil Rektor IAIN Jember
3. Direktur dan Wakil Direktur beserta segenap sivitas akademika Program Doktor Pasca Sarjana IAIN Jember
4. Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA. dan Dr. H. Suhadi Winoto M.Pd. selaku Promotor
5. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo M.Pd. selaku Ketua Program Doktor MPI
6. Para Dosen Pasca Sarjana IAIN Jember
7. KH. Hasan Aminuddin selaku Pendiri dan Pengasuh Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo, beserta seluruh jajarannya

Kepada semua pihak yang telah mendukung, Penulis ucapkan terima kasih yang tak terkira. Semoga segala amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang lebih baik dari Allah. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Disertasi ini ada kekurangan. Oleh sebab itu, Penulis berharap adanya kritik dan saran bagi perbaikan dan pengembangan hasil penelitian ini. Semoga apa yang sudah ditulis ini dapat bermanfaat. Amin.

Jember, 4 September 2020



Rosyadi BR.

NIM. 0841915018

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	I
LEMBAR PENGESAHAN	I
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	25
C. Tujuan Penelitian.....	26
D. Manfaat Penelitian.....	27
E. Definisi Istilah.....	28
F. Sistematika Penulisan.....	35
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	37
A. Penelitian Terdahulu.....	37
B. Kajian Teori.....	50
C. Kerangka Konseptual.....	112
BAB III: METODE PENELITIAN	113
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	113
B. Objek dan Lokasi Penelitian.....	117
C. Subjek Penelitian.....	118
D. Teknik Pengumpulan Data.....	119
E. Analisis Data.....	124
F. Keabsahan Data.....	129
G. Tahap-Tahap Penelitian.....	131
BAB IV: PAPARAN DATA DAN ANALISIS	133
A. Paparan Data.....	133
B. Temuan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
BAB V: PEMBAHASAN	162
A. Peran Kiai Sebagai Pemimpin dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI.....	162
B. Otoritas Kiai Sebagai Pemimpin dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI.....	191

C. Perubahan dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI.....	209
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

BAB VI: PENUTUP	246
------------------------------	------------

A. Kesimpulan.....	246
--------------------	-----

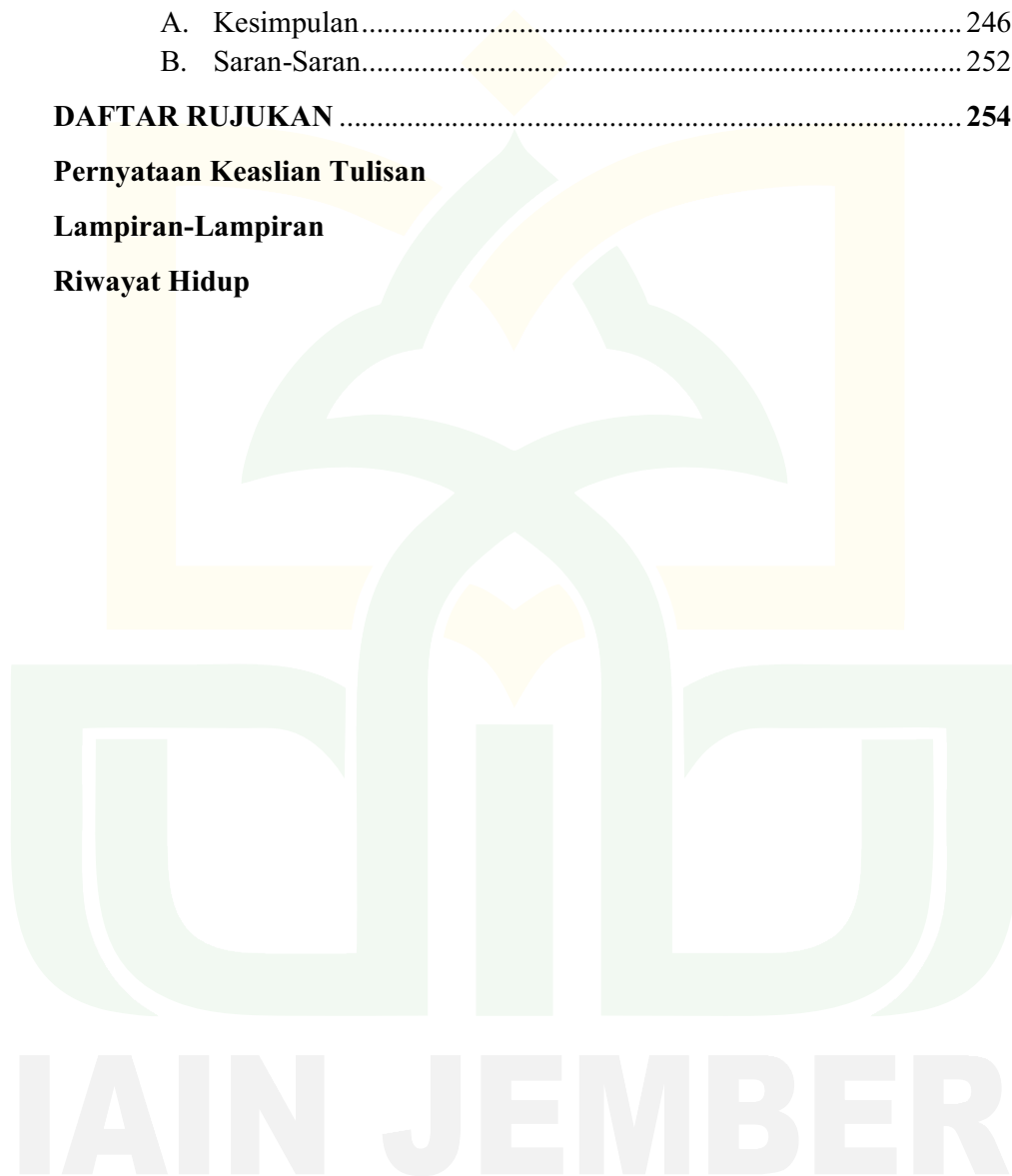
B. Saran-Saran.....	252
---------------------	-----

DAFTAR RUJUKAN	254
-----------------------------	------------

Pernyataan Keaslian Tulisan

Lampiran-Lampiran

Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Heterogenitas masyarakat, baik agama, paham keagamaan, suku dan ras dengan berbagai dimensi kepentingan sosial-kemasyarakatan, tatanan ekonomi, struktur kekuasaan dan ideologi sosial-politik yang cenderung hegemonik, seringkali menjadi persoalan yang cukup kompleks dan problematis.¹ Bahkan pada perkembangannya, fenomena agama yang memiliki tingkat heterogenitas dan pluralitas yang tinggi, amat potensial memunculkan konflik.

Konflik antar pemeluk agama atau paham keagamaan bisa terjadi, ketika kelompok yang satu, merasa tidak nyaman berada atau berdampingan dengan kelompok keyakinan atau kepercayaan yang berbeda. Kehadiran kelompok keyakinan atau paham keagamaan yang berbeda dianggap mengganggu keberadaan keyakinan atau paham keagamaan yang telah diyakini kebenarannya secara eksklusif. Konflik-konflik tersebut, walaupun dipicu oleh berbagai kepentingan praktis, namun sumber yang sesungguhnya tidak lepas dari hegemoni nilai dan

¹ Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi* (Bandung: Mizan, 1998), 337.

klaim kebenaran sepihak dari masing-masing kelompok keyakinan atau paham keagamaan.²

Agama, walaupun secara normatif, selalu mengajarkan perdamaian dan kerukunan, namun dalam fakta sosial dapat dengan mudah dilihat, isu agama atau paham keagamaan seringkali diikutkan bahkan mejadi salah satu pemicu dari berbagai aksi kekerasan dan kerusuhan. Agama yang telah mengambil tempat dalam pelataran budaya, walaupun bagi setiap pemeluknya diyakini sebagai wahyu atau petunjuk Tuhan, namun dalam praktik keberagamaan akan senantiasa terkait dengan budaya pemeluknya. Agama dalam konteks budaya, selalu memunculkan wajah ganda, pada satu sisi bisa berfungsi sebagai kekuatan integratif, namun pada sisi yang lain dapat pula menjadi kekuatan disintegratif. Agama, bisa menjadi kekuatan dalam menciptakan ikatan dan kohesi kelompok masyarakat, dan pada saat yang sama menjadi sumber pemisahan dari kelompok lain.³

Penelitian ini dimulai dengan perhatian terhadap fenomena berkembangnya pemahaman serta sikap keagamaan Islam yang eksklusif. Sikap keagamaan yang eksklusif itu, ditopang dengan fanatisme dan absolutisme, berpotensi untuk menimbulkan konflik hingga disintegrasi dalam ranah sosial, bahkan sampai pada level yang paling ekstrem: perang saudara. Paham keagamaan Islam yang

² Andre Ata Ujan dkk, *Multikulturalisme Belajar Hidup Bersama dalam Perbedaan*, (Jakarta : PT. Indeks, 2011), 110.

³ Syahrin Harahap, *Teologi Kerukunan* (Jakarta: Prenada, 2011), 3.

eksklusif dan ekstrem itu pada gilirannya berpotensi menimbulkan tindakan-tindakan yang ekstrem pula, baik secara individual maupun kolektif.

Sebuah ilustrasi tentang hal ini dapat diperoleh dari suatu peristiwa yang baru-baru ini terjadi. Melanie Subono, seorang presenter dan penyanyi, datang di acara tahlilan memperingati 7 hari wafatnya BJ. Habibie, Presiden RI ketiga, yang wafat pada 11 September 2019 lalu.

Melanie merupakan putri kandung Adrie Subono, promotor musik kawakan yang juga keponakan almarhum BJ. Habibie. Melanie sendiri bukan seorang muslim. Tapi sebagai kerabat, ia merasa perlu hadir dalam acara itu. Tidak hanya hadir, ia juga membantu pelaksanaan acara itu dengan menyediakan makanan bagi para tamu yang hadir. Namun ada seorang ibu yang membuat Melanie Subono sedih. Si ibu (tidak disebutkan namanya), yang diberikan makanan oleh Melanie Subono, menolak karena alasan beda agama. Atas peristiwa itu Melanie menuliskan curahan hati di salah satu akun media sosialnya:

"Eyang, apa yang salah sama Indonesia? Barusan di tujuh harian saya bantu distribusi makanan kotak ke ribuan ibu-ibu yang datang berdoa," tulis Melanie Subono.

"Lalu salah satu ibu tanya, 'oh ini Mbak Mel, ya? Wah, hebat ada di sini, pasti sudah *hijrah*, ya? Tinggal nunggu pake HIJAB ya, Mbak?'," sambung Melanie Subono, menirukan si ibu.

Melanie menjawab kalau dirinya masih menganut agama sebelumnya. Tak disangka, reaksi si ibu ketika Melanie menyatakan hal demikian. Si ibu pun menolak makanan dari Melanie.

"Dan saya jawab sambil senyum kasih ibu itu makan. *Nggak*, Ibu, saya masih nonmuslim kok. Dan saya percaya Tuhan yang sama dengan Ibu dan Eyang. Lalu dia *nggak* jadi *dong* ambil nasi yang saya bagi, asli dia *nggak* mau ambil," ungkap Melanie Subono.⁴

Penolakan yang terjadi dalam peristiwa di atas mencerminkan sikap eksklusif seseorang yang dilakukan atas nama agama. Sikap seperti itu boleh jadi mendorong pelakunya merasa seakan-akan merepresentasikan nilai keislaman yang paling murni dan sejati, dan seakan-akan praktik Islam yang *kaffah* itu harus dilakukan dengan menjaga diri dari segala hal yang datangnya tidak dari Islam, termasuk pula sekotak nasi dari seorang Kristiani. Sikap keagamaan yang demikian itu tentu lahir dari pemahaman yang sempit terhadap agama.

Islam memiliki seperangkat norma yang tidak hanya berkaitan dengan akidah, tapi juga terdapat aspek hukum dan sosial di dalamnya. Di antara aspek-aspek itu, hanya di dalam urusan akidahlah kompromi tidak berlaku. Urusan akidah menuntut penerimaan mutlak dan kebenarannya adalah absolut bagi setiap orang yang beriman. Sebaliknya, di dalam aspek-aspek yang lain Islam mengajarkan keluwesan, sikap moderat, serta pentingnya membina hubungan baik dengan seluruh umat manusia, dengan tetap berprinsip pada keutamaan akhlak dan keadilan.

⁴ Dikutip dari laman: <https://www.suara.com/entertainment/2019/09/20/093651/karena-alasan-agama-seorang-ibu-tolak-nasi-kotak-dari-melanie-subono> yang diakses pada tanggal 29 September 2019

Suatu peristiwa sejarah dapat dijadikan rujukan tentang bagaimana Islam tidak melarang adanya hubungan sosial (*muamalah*) dengan semua orang, tanpa membeda-bedakan keyakinan agamanya. Peristiwa itu terjadi pada suatu saat, ketika Rasulullah S.A.W. menggadaikan baju zirahnya kepada seorang Yahudi demi mendapatkan makanan. Hal ini terekam dalam sebuah riwayat sahih yang berasal dari Aisyah R.A., sebagaimana dicatat oleh Imam Al-Bukhari:⁵

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اشْتَرَى طَعَامًا مِنْ يَهُودِيٍّ إِلَى أَجَلٍ وَرَهْنَهُ دِرْعًا مِنْ حَدِيدٍ (رواه البخاري)

Artinya: “Dari ‘Aisyah R.A., bahwa Nabi S.A.W. telah berhutang makanan dari seorang Yahudi sampai batas waktu yang disepakati, dan (untuk itu Rasul S.A.W.) menggadaikan sebuah baju zirah yang terbuat dari besi.”

Dari riwayat di atas jelas sekali tersirat bahwa menjalin hubungan sosial—bahkan ekonomi—dengan pemeluk agama lain tidak terlarang dalam Islam. Akan tetapi, bagi sebagian orang yang memahami Islam tanpa pengetahuan dan literasi yang memadai tentangnya, riwayat seperti ini tampaknya asing.

Di sisi lain, dalam era informasi yang begitu terbuka ini, minat untuk mempelajari ajaran Islam semakin meningkat—terutama di kalangan masyarakat urban—namun cara dan gaya hidup masyarakat

⁵ Muhammad bin Ismail Al-Bukhari, *Al-Jami' al-Shahih*, (Kairo: Al-Mat'ba'ah Al-Salafiyah, 1987), 79 (Juz II; Hadis no. 2068)

urban saat ini lebih menuntut agar proses belajar itu dapat terjadi dalam cara-cara yang serba praktis dan cepat. Akibatnya, banyak orang belajar tentang Islam tanpa mengakses literatur keislaman secara utuh dan komprehensif—yang tentu membutuhkan waktu lebih lama dan upaya yang lebih serius daripada sekedar menyimak konten dakwah melalui situs-situs internet seperti YouTube, dan sebagainya.

Alih-alih mengkaji ajaran Islam secara mendalam, maraknya penggunaan media sosial justru mendorong tumbuh suburnya pemahaman masyarakat tentang Islam secara reduktif dan sepotong-sepotong. Alhasil, pemahaman yang reduktif itu pada gilirannya berpotensi untuk melahirkan pemahaman yang kaku dan dangkal mengenai esensi Islam itu sendiri. Hal ini dapat mendorong timbulnya sikap eksklusif dan intoleran dalam beragama.

Pemahaman yang cenderung kaku dan eksklusif terhadap ajaran agama (Islam), dalam sudut pandang tertentu dapat pula dilihat sebagai konsekuensi dari upaya ideologisasi Islam yang dikembangkan secara sistematis dan sporadis, yang berhubungan erat dengan agenda-agenda politis tertentu, yang salah satunya bertujuan untuk mendorong berdirinya kekhalifahan global (*global caliphate*) sebagai suatu tatanan dunia baru. Untuk mewujudkan tujuan ini, sebagian pendukung ideologi ini tidak segan menggunakan cara-cara kekerasan seperti intimidasi dan pembunuhan, baik sasarannya individu maupun massa.

Beberapa gagasan keagamaan seperti khilafah, jihad dan kesyahidan menjadi titik tekan dalam ideologi ini.⁶

Gagasan-gagasan itu ditampilkan sedemikian rupa sebagai *point of interest* dari Islam itu sendiri, dan tafsir atasnya selalu didasarkan pada ide-ide tentang purifikasi dan fundamentalisme Islam. Memanfaatkan kondisi sosial yang sarat konflik dan ketimpangan di berbagai belahan dunia, utamanya yang terjadi di negara-negara berkembang yang dihuni oleh komunitas-komunitas Muslim, serta masalah-masalah penegakan hukum yang dianggap tidak mampu memenuhi tuntutan akan hadirnya rasa keadilan, ideologisasi Islam yang mengarah pada fundamentalisme dan ekstremisme itu terus tumbuh dan berkembang.

Di Indonesia, aksi-aksi kekerasan yang dilakukan atas nama agama bukanlah hal yang baru. Pemberontakan DI/TII di tahun 1953 merupakan salah satu peristiwa besar yang turut menjadi catatan sejarah bangsa ini. Setelah itu, berbagai aksi teror juga terus terjadi. Dalam sebuah konferensi pers tahun lalu, Polri menyatakan kasus terorisme meningkat signifikan selama tahun 2018. Berdasarkan catatan Polri,

⁶ Lihat: Sukendar, "Akar Terorisme dalam Islam?", *Jurnal THEOLOGIA*, Vol.23 No.2 (2017), 421

terduga teroris yang ditangkap pada 2017 berjumlah 176 dan pada 2018 sebanyak 396 orang (meningkat 42 persen).⁷

Dari seluruh peristiwa itu dapat diidentifikasi bahwa ideologi terorisme yang lahir dari sikap eksklusif dan ekstrem dalam beragama selalu berada di baliknya. Ideologi terorisme sejatinya adalah ideologi parasit yang mengancam dan seringkali menjadikan pemahaman keagamaan sebagai inangnya. Pelaku-pelaku teror dari hari ke hari memang dapat ditangkap dan dikenakan hukuman, akan tetapi ideologi dan paham keagamaan yang melatarbelakanginya juga harus dicegah perkembangannya.

Dalam konteks inilah, keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam menempati posisi yang penting, sebab pesantren terbukti telah berperan penting sebagai subkultur (sistem nilai) yang dapat memberikan muatan nilai spiritual dan moral pada setiap perilaku masyarakat dalam berbagai kegiatan, baik itu di bidang pendidikan, budaya, ekonomi, sosial, kenegaraan, dan lain-lain.⁸

Salah satu model lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang diyakini sebagai salah satu model lembaga pendidikan tertua dan masih bertahan sampai saat ini adalah pondok pesantren. Sub Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Ditpdpontren) Kementerian

⁷ Informasi diperoleh dari laman <https://news.detik.com/berita/d-4360672/kapolri-kasus-terorisme-meningkat-di-2018-396-teroris-ditangkap> yang diakses pada 29 September 2019

⁸ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, Cet.III (Yogyakarta: LKiS, 2010), 169-178

Agama RI mencatat, hingga saat ini ada 25.938 pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia yang 5.499 di antaranya berada di Jawa Timur.⁹

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang dihuni oleh para santri yang ingin menekuni dan mendalami ajaran Islam. Muatan kurikulum pendidikan di pondok pesantren juga disesuaikan sedemikian rupa untuk meningkatkan pemahaman dan penghayatan para *santri* (sebutan bagi peserta didik di pondok pesantren) terhadap ajaran agama Islam secara komprehensif dan mendalam, bukan hanya dari aspek pengetahuan, tapi juga tentang penerapan norma-norma dan amaliyah yang menjadi tuntunan agama.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang baru-baru ini disahkan, disebutkan juga bahwa pesantren adalah subkultur atau “lembaga berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam *rahmatan lil ‘alamin* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan

⁹ Data diperoleh dari laman <http://pbsb.ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp> yang diakses pada 30 Juli 2018

pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.”¹⁰

Jauh sebelum adanya Undang-Undang tentang Pesantren dan Pendidikan Keagamaan itu, eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang menjadi ciri khas pesantren juga telah diakui dalam Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003. Di antara indikatornya adalah penyebutan secara eksplisit istilah “madrasah” yang selalu bersanding dengan penyebutan “sekolah”, di mana hal ini tidak ditemukan dalam Undang-Undang sebelumnya.¹¹

Pesantren sebagai subkultur, dalam pandangan KH. Abdurrahman Wahid (Gus Dur), berawal ketika Islam melembaga dalam institusi pendidikan yang dapat mengakulturasi budaya lokal dan kemudian melahirkan ekses budaya yang berorientasi pada transformasi kultural. Pesantren tidak hanya berkuat pada persoalan ajaran moral (*moral values*), namun berkaitan dengan penjagaan keseimbangan transformasi sosial budaya kemasyarakatan.¹² Oleh karena itulah, peran para kiai, santri, dan institusi pesantren secara umum begitu penting

¹⁰ Pasal 1 Ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

¹¹ Badan Legislasi DPR-RI, *Naskah Akademik RUU tentang Pesantren dan Pendidikan Keagamaan* (Jakarta: DPR-RI, 2018), 44-45. Dokumen Naskah Akademik ini dapat diunduh melalui laman resmi DPR-RI: <http://dpr.go.id/doksileg/proses1/RJ1-20181119-120623-3228.pdf>

¹² Badan Legislasi DPR-RI, *Naskah Akademik RUU tentang Pesantren...*, 66

dalam melestarikan dan menjaga harmoni sosial dalam konteks kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang didirikan dan diampu oleh seorang tokoh agama Islam (bisa disebut kiai, tuan guru, ustadz, habib, syaikh, dan lain sebagainya yang sesuai dengan adat kebiasaan lokal setempat di mana lembaga itu berdiri), yang memberikan pendidikan dan pengajaran kepada para peserta didik (santri) terutama di bidang-bidang ilmu agama (Islam), dengan didukung sarana berupa masjid dan pondokan atau asrama sebagai tempat tinggal para santri.¹³

Secara garis besar, ada dua model pesantren yang diklasifikasi menurut pola dan bentuk kepemimpinan di dalamnya, berikut juga sistem pendidikan, materi pelajaran, serta pola hubungan antara kiai dan santri, maupun antarsesama santri, yakni model pesantren *salafiyah* dan pesantren modern.¹⁴ Selain itu ada pula klasifikasi dua model pesantren yang didasarkan atas keterbukaannya terhadap perubahan, yakni model pesantren *salaf* yang cenderung tertutup dan lamban dalam menyikapi perubahan, dan model pesantren *khalaf* yang memiliki kecenderungan lebih terbuka dan mudah tanggap terhadap perubahan.¹⁵

¹³ Bandingkan dengan Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), 234

¹⁴ Lihat: Mohammad Yasin, N. Daldjoeni dan H.A.R. Tilaar, *Pemuda dan Perubahan Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1982), 208.

¹⁵ Lihat: Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 44

Pondok Pesantren HATI di Kraksaan, Probolinggo, berdasarkan klasifikasi di atas, dapat dikategorikan sebagai pondok pesantren model *khalaf* atau pondok modern. Selain juga menerapkan sistem pendidikan modern dan mengadakan lembaga-lembaga pendidikan formal di dalamnya, pondok pesantren ini juga tergolong responsif dalam menyikapi perubahan zaman berikut tuntutan sosial yang melingkupinya. Uniknya, Pondok Pesantren HATI ini tidak sekedar berdiri sebagai lembaga pendidikan Islam sebagaimana pondok-pondok pesantren lain pada umumnya, akan tetapi ia juga hadir sebagai ‘rumah’ bagi kemajemukan dan toleransi. Di pondok pesantren ini, bahkan para pelajar dari kalangan nonmuslim boleh menjadi santri. Hal ini penting artinya dalam upaya pengembangan pendidikan berbasis multikultur, khususnya di dalam lingkup pesantren.

Selama bertahun-tahun, pendidikan multikultural telah ditekuni dan coba diterapkan di berbagai belahan dunia, meski hasilnya masih belum seoptimal yang diharapkan. Sejak popularisasinya pada akhir 1960-an dan awal 1970-an, para pendukung multikulturalisme berpendapat bahwa pendidikan multikultural, dan gagasan terkait pluralisme budaya, akan berdampak positif dalam banyak hal.¹⁶ Klaim utamanya adalah bahwa pendidikan multikultural dapat mendorong interaksi budaya yang lebih besar, timbulnya budaya saling hormat-

¹⁶ Lihat: Stephen May (Ed.), *Critical Multiculturalism: Rethinking Multicultural and Antiracist Education* (USA: Falmer Press, 1999), 1

menghormati dan harmoni, baik di dalam lembaga pendidikan itu sendiri maupun di luarnya. Pendidikan multikultural disebut-sebut juga sebagai sarana pendidikan terbaik untuk menangani dan memperbaiki pola pencapaian diferensial yang telah berlangsung lama bagi peserta didik dari kalangan minoritas (baik dalam hal kesukuan, ras, maupun agamanya).

Pendidikan multikultural, sampai saat ini, telah dipahami sebagai proyek untuk meningkatkan kesempatan pendidikan dan sosial dari kalangan minoritas (baik dari segi budaya, suku bangsa, ras, maupun agamanya). Dengan konsep multikultural dalam pendidikan, meskipun peserta didik menjadi 'minoritas' namun keadaannya tersebut tidak membuat seorang anak mengalami kegagalan pendidikan atau kurangnya mobilitas sosial. Pandangan pendidikan multikultural sebagai sesuatu yang secara eksklusif menangani 'minoritas', baik sebagai kelompok yang secara tidak adil dikecualikan dari akses sosial atau sebagai kehadiran yang positif, bagaimanapun, memiliki keterbatasan dan kesulitannya sendiri, terutama dalam cara-cara untuk membingkai masalah keragaman.¹⁷ Namun demikian, pendidikan multikultural memiliki urgensi yang signifikan dalam upaya membentuk masyarakat yang harmonis. Dalam visi baru pendidikan multikultural, lembaga pendidikan mengubah pedagogi bagi semua

¹⁷ Mary Kalantis dalam Stephen May (Ed.), *Critical Multiculturalism...* (USA: Falmer Press, 1999), 267

peserta didik, dan menyusun kembali praktik sosial dan pendidikan arus utama untuk kepentingan masyarakat yang majemuk.

Pendidikan multikultural setidaknya terdiri dari tiga hal: ide atau konsep, gerakan reformasi pendidikan, dan proses. Pendidikan multikultural menggabungkan gagasan bahwa semua siswa—terlepas dari perbedaan-perbedaan latar belakangnya yang berupa jenis kelamin; kelas sosial; dan karakteristik etnis, ras, budaya, maupun agamanya—harus memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh akses pendidikan yang setara.¹⁸ Gagasan penting lainnya dalam pendidikan multikultural adalah tentang bagaimana lembaga pendidikan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada para peserta didiknya, khusus terhadap mereka yang berasal dari kalangan yang berkarakteristik berbeda itu.

Dalam pendidikan multikultural itu, semua unit dalam lembaga pendidikan dan semua orang yang terlibat di dalamnya diarahkan untuk melihat perbedaan (*diversity*) dan menyikapinya secara positif demi terwujudnya keselarasan dan harmoni di dalam kelompok yang multikultural, alih-alih daripada menekankan perbedaan-perbedaan yang justru berpotensi memicu konflik. Dalam kondisi itulah toleransi akan lahir sebagai buah dari kemajemukan yang dikelola dan disikapi

¹⁸ Lihat: James A. Banks dan Cherry A. McGee Banks, *Multicultural Education: Issues and Perspectives* (USA: Wiley & Sons Inc, 2016), 2

secara positif, termasuk jika perbedaan itu menyangkut soal keyakinan keagamaan—hal yang akhir-akhir ini menjadi isu sensitif di Indonesia.

Toleransi beragama berarti saling menghormati dan berlapang dada terhadap pemeluk agama lain, tidak memaksa mereka mengikuti agamanya dan tidak mencampuri urusan agama masing-masing. Manusia diciptakan Allah SWT bersuku-suku dan berbangsa-bangsa agar saling mengenal di antara sesama. Perbedaan di antara manusia adalah sunnatullah yang sekaligus menjadi rahmat untuk kemaslahatan bersama. Perbedaan tidak boleh melahirkan dan menebarkan kebencian dan permusuhan.¹⁹ Firman Allah dalam Surat Al-Hujurat ayat 13,

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
 لِتَعْرِفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ لِنَعَارَفُوْا

Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya Kami (Allah) menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal."²⁰

Sebagai bangsa yang multietnik, multikultural, dan memiliki keragaman keyakinan keagamaan, toleransi dan kerukunan beragama selalu relevan dan penting untuk dibicarakan. Apalagi, belakangan ini,

¹⁹ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi: Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 28

²⁰ Q.S. Al-Hujurat (49):13

sebagian dari masyarakat kita cenderung mudah tersulut yang berujung pada tindakan kekerasan, bukan saja antar umat berbeda agama, tetapi juga di dalam lingkup internal umat yang seagama yang juga terdapat bermacam sekte dan keyakinan.

Bagi bangsa Indonesia, toleransi dan kerukunan umat beragama menjadi prasyarat mutlak terwujudnya stabilitas politik dan ekonomi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pembangunan nasional yang berkelanjutan. Kerukunan umat beragama merupakan salah satu pilar penting bagi terwujudnya kerukunan, ketahanan dan kesatuan nasional. Oleh sebab itu, salah satu fokus pembangunan bidang agama adalah upaya mewujudkan dan meningkatkan kerukunan baik intra maupun antarumat beragama.²¹ Toleransi dan kerukunan umat beragama menjadi tanggung jawab banyak pihak, Pemerintah dan pemerintah daerah, tokoh-tokoh agama, umat beragama itu sendiri dan yang tidak kalah penting adalah lembaga-lembaga pendidikan, baik pendidikan umum maupun pendidikan keagamaan.

Adanya pondok pesantren yang membuka diri terhadap peserta didik yang berasal dari kalangan nonmuslim merupakan keunikan tersendiri dalam khazanah dunia pesantren di Indonesia. Keterbukaan yang dimaksud itu bukan hanya dalam bentuk pengakuan dan toleransi pesantren terhadap keragaman budaya dan kehidupan beragama yang

²¹ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi ...* , 30

berbeda-beda *di luar* pesantren, akan tetapi lebih jauh lagi berupa penerimaan dan toleransi terhadap keragaman dan perbedaan itu dengan membawanya ke dalam lingkungan pesantren. Hal inilah yang terjadi di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo.

Di Pondok Pesantren HATI, spirit penerimaan terhadap keragaman itu dibuktikan dengan menerima santri nonmuslim, bahkan juga memfasilitasi berlangsungnya pendidikan keagamaan selain Islam bagi para santri nonmuslim itu. Di dalam pondok pesantren ini, para santri dididik untuk menciptakan harmoni dalam berbagai perbedaan yang nyata dialami.

Pengembangan pendidikan berbasis multikultur itu erat kaitannya dengan konteks fungsi pesantren sebagai lembaga pendidikan. Dengan pengembangan itu, pesantren turut berkontribusi dalam memajukan dunia pendidikan yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang.

Selain itu, dengan pengembangan pesantren berbasis multikultur, dalam konteks fungsinya sebagai lembaga dakwah pesantren dapat semakin luas cakupannya dan menyentuh lebih banyak pihak. Dengan pengembangan pesantren berbasis multikultur tersebut, diharapkan masyarakat dapat tercerahkan dalam memandang Islam sebagai agama yang mengedepankan perdamaian, nilai-nilai harmoni sosial, serta toleransi yang dilandasi keyakinan bahwa ajaran agama

hakikatnya merupakan rahmat bagi seluruh umat manusia, bukan bagi satu golongan saja. Dengan demikian, nilai-nilai dakwah Islam dapat diterima oleh lebih banyak orang, dibandingkan jika diseminasi nilai-nilai itu dilakukan secara terbatas pada satu kelompok atau golongan saja.

Sementara dalam fungsinya sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat, apa yang dilakukan dalam pengembangan Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, ini pun dapat dibuktikan secara baik melalui pemberian beasiswa bagi para peserta didik atau santri di pondok pesantren tersebut yang notabene berasal dari kalangan masyarakat di taraf ekonomi menengah ke bawah dan memiliki prestasi.

Dalam suatu organisasi atau institusi, kepemimpinan merupakan suatu 'aset' utama yang menjadi kunci bagi pengembangan aspek-aspek kehidupan baik dalam lingkup personal, sosial maupun profesional. Dalam berbagai korporasi, orang dengan kapasitas dan kapabilitas kepemimpinan yang baik diperebutkan karena mereka dipandang penting perannya demi pengembangan sektor-sektor utama yang menjadi tujuan korporasi.

Dalam lingkup sosial-politik, faktor kepemimpinan juga menjadi aspek utama dari perubahan-perubahan signifikan yang terjadi pada masyarakat. Demikian pentingnya soal kepemimpinan ini membuat institusi-institusi akademik di berbagai negara merasa perlu

ikut andil dalam mengembangkan hal itu melalui program-program studi kepemimpinan (*leadership studies*).²² Faktor kepemimpinan ini juga penting dalam konteks pengelolaan pesantren.

Di setiap pesantren, kepemimpinan Kiai (atau di beberapa daerah juga disebut Ustadz, Tuan Guru, dan sebagainya), baik yang dilakukan secara individual maupun secara kolektif kolegial, menjadi mutlak adanya. Dalam pesantren *salafiyah*, model kepemimpinan yang diterapkan lebih bersifat otoritatif, di samping juga sistem pendidikannya tradisional, materi pelajaran yang diajarkan hanya—atau didominasi—materi-materi yang bersifat keagamaan, dan santri cenderung tunduk kepada kiai dengan ketundukan yang besar.

Berbeda dengan yang terjadi di pondok pesantren salaf, di pesantren-pesantren modern model kepemimpinan dikembangkan dengan lebih demokratis, mengadopsi sistem pendidikan formal, materi pelajaran yang diajarkan tidak hanya keagamaan namun juga pengetahuan dan keterampilan umum yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja serta kurikulum sekolah/madrasah formal, para santri dapat memiliki pandangan dan pendapat yang berbeda kendati tetap dalam ketundukannya terhadap sosok kiai.

Di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, secara hirarkis-struktural kepemimpinan tertinggi berada di tangan KH. Hasan Aminuddin

²² Lihat: Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practices*, (Los Angeles: SAGE Publications, 2016), 1

sebagai Pengasuh. Sedangkan dalam pelaksanaan kebijakannya, Pengasuh dibantu oleh seorang Kepala Pesantren, yang saat ini dijabat oleh H. Fathur Rozi, M.Fil. Dalam proses manajemen pesantren di Pondok HATI, inisiasi dan peran kepemimpinan kiai sebagai pendiri dan pengasuh menjadi poin penting, ditopang oleh keterlibatan intensif para pengurus pesantren, tenaga pendidik, orang tua/wali santri dan peserta didik/santri.

Dalam konteks implementasi sikap inklusif yang diwujudkan dengan penerimaan terhadap santri dengan latar belakang beda agama, kiai di sini berperan sebagai pemimpin yang secara adaptif merespon tuntutan dan kondisi masyarakat yang majemuk, baik dari segi budaya maupun agama.

Di samping itu, peran kiai untuk menjadi pemimpin dalam upaya merangkul tokoh masyarakat sekitar dalam mendukung kelangsungan seluruh proses pendidikan di Pondok Pesantren HATI tidak kalah pentingnya. Sebab, sebagaimana umumnya bagi pondok pesantren lain di Indonesia, aspek sosial dan perhatian terhadap masyarakat sekitar menjadi salah satu poin penting dari eksistensi seorang kiai, bahkan juga menjadi tujuan utama dari pengembangan pesantren itu sendiri. Dengan demikian, pesantren menjadi bukan hanya

pusat perubahan di bidang keagamaan, namun juga perubahan di bidang sosial, politik, sosial dan budaya.²³

Peran kiai sebagai pemimpin pesantren dan tokoh masyarakat itu juga mencerminkan hubungan antara ulama dan *umara* (pemerintah) dalam menciptakan suasana harmonis di tengah masyarakat. Hubungan ulama, *umara*, dan umat adalah hubungan kemitraan yang krusial. Ulama menduduki posisi strategis sebagai pengawal akidah dan akhlak umat. Sementara *umara* adalah sebagai penentu dan pelaksana kebijakan pembangunan nasional untuk kemaslahatan umat dan bangsa. Ulama dan *umara* memiliki posisi, tugas dan fungsi yang saling mendukung dalam rangka menyukseskan pembangunan nasional. Hubungan harmonis ulama dan *umara* secara langsung akan memancarkan kesejukan bagi umat dan masyarakat. Sekaligus mendorong lahirnya kualitas hubungan yang mencerminkan kerukunan internal antara sesama umat Islam, kerukunan umat Islam dengan pemerintah maupun kerukunan antara umat beragama secara keseluruhan. Suasana rukun antara ketiga komponen tersebut di atas menjadi modal utama dalam rangka pembangunan nasional dan mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, dalam bingkai keimanan dan takwa kepada Allah SWT.²⁴

²³ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, tt), xv

²⁴ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi: Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 23

Adanya model pesantren yang menerapkan pendidikan multikultural dengan komunitas santri berlatar belakang beda agama seperti yang diterapkan di Pondok Pesantren HATI, tentu tidak lepas dari peran kepemimpinan kiai sebagai pengasuh pondok pesantren. Dengan mengembangkan basis kehidupan multikultural di dalam pesantren, kiai sebagai pimpinan pesantren ini di satu sisi secara sadar menggunakan otoritas perannya untuk memperluas cakupan sasaran pendidikannya, yakni dari yang semula pesantren identik dengan peserta didik (santri) muslim saja, menjadi terbuka terhadap peserta didik (santri) dari kalangan nonmuslim.

Di sisi lain, multikulturalitas dalam arti yang demikian itu menjadi persoalan saat dihadapkan pada konsepsi umum tentang pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang spesifik dan, sebagai institusi yang merepresentasikan nilai dan identitas Islam, ia cenderung tertutup bagi agama lain, dalam arti bahwa pesantren adalah khas dan identik dengan kalangan Islam saja. Hal ini tentu menuntut inisiasi dan keberanian dari pimpinan pondok pesantren, khususnya kepemimpinan kiai sebagai pendiri dan pengasuh.

Praktik kepemimpinan kiai di dalam pesantren, khususnya jika dihadapkan pada keragaman agama, merupakan praktik kepemimpinan yang tidak umum dilakukan. Dengan adanya pesantren yang menerima santri dari kalangan nonmuslim seperti di Pondok HATI, konsepsi tentang pesantren dan tentang santri itu sendiri harus dimaknai ulang.

Pemaknaan ulang itu erat kaitannya dengan apakah pesantren secara institusional merepresentasikan *identitas* Islam—yang dampaknya ia harus menjadi lembaga yang eksklusif—ataukah ia dapat diejawantahkan sebagai representasi dari *nilai-nilai* Islam secara lebih universal, sehingga keberadaannya dapat menampung seluruh entitas masyarakat yang lebih luas dan multikultural, bahkan bagi yang identitas agamanya berbeda? Demikian pula pemaknaan terhadap santri itu sendiri akan berubah.

Nurcholis Majid menjabarkan panjang lebar asal muasal istilah “santri” secara etimologis. Menurutnya, kata “santri” itu dimungkinkan lahir dari kata “*sastri*” (Sansekerta) atau “*cantrik*” (Jawa). Nurcholis Majid, dengan beberapa pertimbangan historis tampaknya, cenderung pada kemungkinan bahwa istilah “santri” berasal dari “*cantrik*” yang berarti tukang catat atau sekretaris. Karakteristik penuntut ilmu yang selalu mencatat pelajaran dari gurunya inilah yang kemudian diadopsi menjadi “santri”—salah satu terma khusus dalam konteks pendidikan Islam di Nusantara.²⁵

Istilah “santri” juga dapat dipahami dalam kaitannya dengan moralitas kelompok masyarakat tertentu yang membawa nilai-nilai Islam sebagai basis nilai dan perilakunya di dalam masyarakat, yang

²⁵ Lihat: Nurcholis Majid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 28-30

secara kontras dibedakan dengan kelompok *abangan* maupun *priyayi*.²⁶

Pemahaman ini seperti yang diperkenalkan oleh Clifford Geertz, meski dalam konteks kekinian pemahaman itu telah banyak dikritisi.

Secara terminologis, seperti halnya pemahaman umum tentang pesantren yang identik dengan lembaga pendidikan Islam, istilah “santri” pun, dalam pengertian sederhana, identik dengan “pelajar Islam di pondok pesantren.” Karena itulah, dalam pemaknaan yang konvensional akan terjadi kemuskilan ketika ada santri di suatu pesantren yang beragama selain Islam.

Adanya santri dari kalangan nonmuslim meniscayakan dilakukannya redefinisi terhadap istilah “santri” itu sendiri (upaya redefinisi ini akan menjadi pencapaian tersendiri dalam disiplin dan kajian akademik yang lain). Dengan adanya model pesantren yang terbuka untuk menerima peserta didik dari kalangan pemeluk agama selain Islam, maka identitas santri tidak lagi eksklusif untuk menunjuk para murid dari golongan Islam saja, akan tetapi ia boleh jadi berasal dari golongan agama apapun yang dapat menerima atau yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman universal yang diajarkan di pesantren.

Persoalan-persoalan ini menyangkut ranah ontologis tentang apa hakikat pesantren dan santri itu. Lebih jauh, persoalan ini juga dapat

²⁶ Lihat: Clifford Geertz, *The Religion of Java* (London: The University of Chicago Press, 1976), 126-128

ditarik ke ranah aksiologis tentang bagaimana seharusnya sikap keberagaman kita dalam ruang lingkup bangsa yang multikultural ini.

Kedua sudut pandang itu (ontologis dan aksiologis) akan menarik untuk dikaji secara tersendiri, akan tetapi disertasi ini lebih dimaksudkan untuk mengeksplorasi persoalan kepemimpinan kiai dalam kaitannya dengan disiplin Manajemen Pendidikan Islam.

Pendidikan pesantren merupakan bagian tersendiri (subsistem) yang khas dalam khasanah dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam. Dalam penelitian ini, pendekatan dilakukan secara dialogis, dengan melibatkan tidak hanya teori-teori tentang pendidikan Islam dan pesantren, melainkan juga teori-teori lain yang relevan, seperti halnya teori kepemimpinan dan teori pendidikan multikultural yang telah berkembang di dalam rumpun keilmuan yang berbeda.

Hal itulah yang menarik minat penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur: Studi di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo.”**

B. Fokus Penelitian

Dengan konteks yang telah dipaparkan di atas, penelitian ini akan difokuskan untuk membahas tentang:

1. Bagaimana peran kiai sebagai pemimpin dalam rangka pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan?
2. Bagaimana otoritas kiai sebagai pemimpin dalam rangka pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan?
3. Bagaimana perubahan dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan peran kiai sebagai pemimpin dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan.
2. Mendeskripsikan otoritas kiai sebagai pemimpin dalam rangka pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.
3. Mendeskripsikan perubahan yang terjadi dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoretis maupun praktis berupa model kepemimpinan inklusif yang secara spesifik diterapkan di pesantren. Lebih lanjut, penelitian ini memiliki manfaat antara lain:

1. Bagi Peneliti, yaitu: (a) sebagai sarana untuk menerapkan pengalaman belajar yang telah diperoleh; (b) sebagai sarana untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan yang telah diperoleh di jenjang perkuliahan; dan (c) merupakan usaha untuk melatih diri dalam memecahkan permasalahan yang ada secara kritis, obyektif dan ilmiah khususnya tentang kepemimpinan inklusif di pesantren.
2. Bagi Pascasarjana IAIN Jember, yaitu: (a) sebagai bahan kajian atau rujukan untuk pengembangan keilmuan selanjutnya, khususnya dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, yang dalam hal ini terkait dengan model kepemimpinan inklusif di pesantren; dan (b) sebagai karya ilmiah Disertasi yang dapat dijadikan rujukan.
3. Bagi pesantren, yaitu: (a) dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan manajemen pendidikan yang inklusif di pesantren; dan (b) dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam penerapan manajemen pendidikan di pesantren ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang.

4. Bagi upaya pengembangan manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berbasis pesantren, penelitian ini dapat menjadi sumbangsih dalam memperkaya literatur yang secara spesifik mengetengahkan pembahasan ilmiah mengenai manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren, yang pada gilirannya juga diharapkan dapat turut mewarnai dinamika dunia pendidikan Islam dalam konteks yang lebih luas.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari bias pemahaman tentang tema penelitian dan cakupannya, perlu dijelaskan beberapa definisi dari istilah-istilah kunci yang digunakan di dalam penelitian ini.

1. Kepemimpinan Kiai

Definisi kepemimpinan telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Secara bahasa, pemimpin berarti seseorang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi atau institusi²⁷. Dengan demikian kepemimpinan berarti proses atau

²⁷ Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa* (Jakarta: Erlangga, 2010), 3

fungsi seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi dan terlibat di dalamnya.²⁸

Sedangkan istilah kiai jika ditinjau dari segi bahasa dan sejarahnya, istilah kiai sesungguhnya tidak identik dengan pemimpin keagamaan Islam. Bahkan dalam khazanah budaya Jawa, yang disebut kiai bisa jadi bukan manusia. Orang Solo memiliki seekor kerbau yang dianggap terhormat dan suci, dan mereka menyebutnya Kiai Slamet. Begitu pula Kiai Plered yang terkenal di kalangan masyarakat Yogyakarta, bukanlah manusia melainkan sebuah tombak pusaka. Istilah kiai dalam khazanah Jawa lebih menunjukkan arti penghormatan dan penyucian.

Masuknya Islam ke tanah Jawa yang terjadi secara persuasif menyebabkan tradisi-tradisi orang Jawa kuno yang mayoritas Hindu itu pun diadopsi sebagai bagian dari khazanah keislaman yang khas, seperti juga lestarnya tradisi tahlilan 40 hari bahkan sampai 100 hari bagi orang yang meninggal dunia. Demikian pula penyebutan kiai bagi segala sesuatu yang dihormati dan dianggap suci, akhirnya juga dipakai untuk menunjuk tokoh-tokoh agama Islam yang dianggap terhormat dan suci.

Dalam perkembangannya, identifikasi masyarakat terhadap kiai nyaris selalu dikaitkan dengan kegiatan dakwah dan pendidikan

²⁸ Taufik Hidayat, *Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah dengan Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Kota Cirebon*, Tesis, IAIN Syeh Nurjati, Cirebon (2011), 21

Islam. Penceramah agama disebut kiai, pengajar Al-Quran di langgar-langgar disebut kiai, bahkan penghulu atau modin juga disebut kiai karena dianggap memiliki pengetahuan keagamaan yang lebih luas dibanding masyarakat pada umumnya. Apa yang terjadi di dunia pesantren juga demikian. Pendiri pesantren dianggap memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pendidikan agama dan dakwah Islam, sehingga ia dianggap layak disebut kiai.

Berangkat dari pemaparan di atas, maka istilah kiai dalam disertasi ini digunakan untuk menyebut tokoh pemuka agama Islam yang dihormati oleh masyarakat atas jasa-jasanya dalam mendirikan lembaga pendidikan Islam (pesantren) dan/atau melakukan pengembangan pendidikan dan dakwah Islam dalam pengertian yang lebih luas.

Jika dikaitkan dengan pengertian kepemimpinan, maka istilah “kepemimpinan kiai” dengan demikian berarti serangkaian upaya pendiri/pengasuh pesantren untuk melakukan inisiasi dan memberikan pengaruh terhadap para santri dalam rangka menata dan mengelola kehidupan di pesantren, berkenaan dengan pola kebijakan, sistem pendidikan, materi pelajaran, hubungan antara kiai dan santri, maupun yang berkenaan dengan sifat dan sikapnya dalam merespon perubahan.

2. Pengembangan Pesantren

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan pesantren adalah bentuk tradisional lembaga pendidikan keagamaan,²⁹ di mana para peserta didiknya (disebut santri) bermukim untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

Pengertian “tradisional” dalam batasan ini menunjuk pada fakta bahwa keberadaan pesantren telah berusia ratusan tahun dan menjadi bagian yang mendalam dari sistem kehidupan, kultur maupun budaya masyarakat Indonesia. Adapun pembagian pesantren yang dilakukan berdasarkan karakteristiknya menjadi pesantren modern dan pesantren tradisional, hal itu lebih terkait pada sistem kelembagaannya, bukan bentuknya. Maka pesantren sebagai bentuk lembaga tetap tradisional, namun sistem di dalamnya dapat mengikuti sistem modern dengan segala kebaruan dan pembaharuan, atau menggunakan sistem tradisional dengan mempertahankan cara-cara lama yang dianggap lebih utama.

²⁹ Pada umumnya pesantren selalu lekat dengan konsepsi lembaga pendidikan Islam. Namun karena pesantren yang menjadi objek penelitian ini dihuni juga oleh santri nonmuslim, maka diksi “agama” dan/atau “keagamaan” dianggap lebih tepat daripada secara khusus menyebut “Islam” dan/atau “keislaman”

Pengembangan pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah serangkaian upaya yang dilakukan secara sadar dan sistematis guna meningkatkan atau menyempurnakan potensi suatu pesantren. Dalam konteks Pondok Pesantren HATI, pengembangan di sini erat kaitannya dengan kondisi lingkungan multikultural yang ada di pesantren, yang terutama dipengaruhi oleh perbedaan agama di kalangan santri. Hal inilah yang secara spesifik dikembangkan di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, yang otomatis juga memengaruhi terhadap terjadinya perubahan-perubahan dalam konsepsi, kurikulum dan kultur pesantren itu sendiri, sebagaimana akan dibahas nanti di Bab V.

3. Multikultur

Secara etimologis, istilah multikultur, multikultural, multikulturalitas, dan multikulturalisme sering digunakan secara jumbuh sehingga maknanya seringkali membingungkan. Judul disertasi ini menggunakan istilah “multikultur” karena ia dimaksudkan sebagai *nomina* atau dikenal juga dengan kata benda, bukan *adjektiva* atau juga dikenal sebagai kata sifat.

Kamus Besar Bahasa Indonesia sendiri hanya menyebutkan “multikultural” sebagai *adjektiva* yang diartikan dengan “*bersifat*

keberagaman budaya,”³⁰ sehingga dengan demikian penggunaan istilah itu sebagai *nomina* dengan merujuk pada Kamus Besar tersebut tidak dapat dilakukan.

Judul disertasi ini adalah “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo.” Dari struktur kalimat dalam judul tersebut, jelas bahwa istilah “multikultur” lebih tepat diposisikan sebagai *nomina*, sehingga tidak memerlukan sufiks *-al* yang akan menjadikannya *adjektiva*. Jika digunakan istilah “multikultural,” maka arti dari kalimat “pondok pesantren berbasis multikultural” itu akan menjadi “pondok pesantren berbasis *bersifat* keragaman budaya”—yang justru membingungkan. Sementara, jika digunakan bentuk *nomina* “multikultur”, maka arti kalimat tersebut akan menjadi lebih jelas dan efisien, yakni “pondok pesantren berbasis *keragaman* budaya.”

Penggunaan istilah multikultur sebagai *nomina* tetap dapat sesungguhnya bukan hal yang asing dalam disiplin sosial dan humaniora. Beberapa karya ilmiah yang menggunakan istilah tersebut sebagai *nomina*, antara lain Paul Gilroy dalam artikelnya, *Multiculture in times of war: An inaugural lecture given at the*

³⁰ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 1051

London School of Economics;³¹ Sarah Neil, dkk., dalam bukunya yang berjudul *Lived Experiences of Multicultur: The New Social and Spatial Relations of Diversity*;³² dan Mette Louise Berg dalam sebuah buku berjudul *Studying Diversity, Migration and Urban Multiculture*.³³ Meski demikian, di dalam disertasi ini penggunaan istilah “multikultural” sebagai *adjektiva* tetap digunakan dalam konteks kalimat yang tepat.

Di dalam disertasi ini, istilah multikultur digunakan untuk menunjuk pada komunitas santri yang memiliki keragaman, yang secara lebih spesifik berkenaan dengan perbedaan latar belakang agamanya, meskipun secara lebih luas dapat juga merujuk pada heterogenitas atau keragaman sosial yang berkenaan dengan eksisnya nilai-nilai individual, identitas budaya seseorang, maupun tradisi dan adat-istiadatnya. Dengan pemahaman ini, istilah “pondok pesantren berbasis multikultur” yang disebutkan dalam judul disertasi ini secara operasional merujuk pada lembaga pendidikan keagamaan yang di dalamnya bermukim para peserta didik (santri) yang memiliki berbagai macam latar belakang kultur yang berbeda, baik itu kultur kedaerahan maupun kultur

³¹ Paul Gilroy, “Multiculture in times of war: An inaugural lecture given at the London School of Economics,” *Critical Quarterly*, 48 (2006), 27

³² Sarah Neil, dkk., *Lived Experiences of Multicultur: The New Social and Spatial Relations of Diversity* (New York: Routledge, 2018)

³³ Mette Louise Berg, *Studying Diversity, Migration and Urban Multiculture* (London: University College London Press, 2019)

keagamaannya, sebagaimana dapat ditemukan di Pondok Pesantren HATI.

F. Sistematika Penulisan

Disertasi ini terdiri dari enam bab yang berhubungan satu sama lain. Dimulai dari Bab I (Pendahuluan) yang berisi wawasan umum tentang arah penelitian. Dalam bab ini akan dijelaskan konteks atau latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta definisi istilah yang digunakan dalam penelitian.

Bab II adalah Kajian Pustaka. Di dalam bab ini diuraikan gambaran umum tentang berbagai literatur yang mendukung penelitian, antara lain tentang pesantren dan multikulturalitas, juga literatur-literatur tentang kepemimpinan. Di dalam bab ini akan dipaparkan tentang penelitian terdahulu, kajian teori, serta kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, Bab III merupakan pembahasan tentang metode penelitian, serta langkah-langkah penelitian secara operasional yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan.

Bab IV berisi deskripsi data yang diperoleh selama penelitian. Di dalam bab ini akan diketengahkan uraian tentang data dan hasil

penelitian yang diperoleh dengan metode dan prosedur yang telah diuraikan di Bab III. Uraian dalam Bab IV terdiri atas paparan data mengenai kondisi objektif Pondok Pesantren HATI, sesuai dengan hasil pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data. Selain dari hasil wawancara, deskripsi informasi lainnya (seperti dokumen, foto, dan bagan-bagan) juga akan dipaparkan di bab ini. Hasil analisis data yang merupakan hasil penelitian mengenai Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI akan disajikan dalam bentuk pola, cara, kecenderungan dan motif yang muncul dari data. Di samping itu, dapat pula disajikan dalam bentuk kategori, sistem klasifikasi dan tipologi.

Pembahasan dan analisis data hasil penelitian akan dipaparkan di dalam Bab V. Di dalam Bab V ini akan dimuat gagasan peneliti mengenai kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI. Gagasan tersebut berupa keterkaitan antara pola-pola, kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan/teori terhadap teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan/teori yang diungkap dari lapangan (*grounded theory*).

Sebagai penutup, temuan pokok atau kesimpulan dari penelitian ini akan disajikan di dalam Bab VI, yang merupakan bab terakhir. Termasuk di dalam bab ini akan diketengahkan implikasi dan tindak lanjut penelitian, serta saran-saran atau rekomendasi yang diajukan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pesantren dari berbagai aspek dan sudut pandang sebenarnya telah banyak dilakukan, baik oleh para sarjana Indonesia maupun luar negeri, namun secara spesifik penelitian tentang kepemimpinan di pesantren, khususnya terkait dengan pengembangan pesantren berbasis multikultur, belum pernah dilakukan. Penelitian-penelitian tentang pesantren yang telah dilakukan itu di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Penelitian Clifford Geertz antara tahun 1950-1959 tentang masyarakat Jawa hampir selalu menjadi rujukan para sarjana berikutnya ketika mengkaji tentang santri dan pesantren. Hasil penelitiannya itu menjadi buku yang diterbitkan dengan memakai judul *The Religion of Java* sekitar tahun 1960. Walaupun penelitian Geertz itu tidak spesifik tentang pesantren, namun ia secara panjang lebar menjelaskan tentang santri sebagai salah satu varian dalam komunitas masyarakat Jawa, bersanding secara kontras dengan dua varian lain: *abangan* dan *priyayi*.
2. Penelitian berikutnya adalah tentang pesantren dan pendidikan Islam. Penelitian yang dimaksud adalah penelitian Karel A.

Steenbrink dengan judul: “*Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*”. Fokus penelitian yang dilakukan pada tahun 1986 ini adalah pada pergeseran pemikiran dan perubahan pendidikan pesantren. Menurutnya, perubahan tersebut disebabkan adanya modernisasi dan *depolitisasi* Islam. Proses kajiannya dilakukan dengan pendekatan sosial historis. Dalam pembahasannya, ia menggambarkan adanya titik tranformasi sikap pendidikan yang mengutamakan mata pelajaran tradisional agama *an sich* daripada ilmu-ilmu yang lebih sosiologis dan profesional melalui ilmu-ilmu umum. Yang demikian merupakan keniscayaan untuk merespon perubahan yang terjadi secara alami.³⁴ Titik fokus perubahan yang dikaji secara komprehensif dalam penelitiannya ini adalah perubahan kurikulum pesantren dalam menghadapi tantangan zaman.

3. Penelitian lain tentang pesantren yang juga relevan adalah karya Mastuhu. Penelitian ini diterbitkan pada tahun 1994. Judul penelitiannya adalah “*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*”. Fokus pembahasan yang diambil dalam penjelasannya adalah manajerial sistem pendidikan pesantren. Secara umum, penelitian ini mempertanyakan strategi pesantren dalam menghadapi tantangan globalisasi. Sub kajian yang dikembangkan adalah berkaitan dengan

³⁴ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986)

unsur-unsur apa saja penting untuk dipertahankan (*continuity*) atau sudah seleyaknya menjadi hal yang *changeable*.³⁵ Beberapa yang cukup penting adalah masalah konstruksi nilai yang dibahas. Beberapa nilai sudah seleyaknya dipertahankan secara fundamental dan dapat dibumikan secara dinamis. Walaupun penelitian ini sama membahas tentang adanya nilai yang dinamis. Namun masih tidak secara khusus membahas tentang sisi nilai inklusif yang ada di pesantren.

4. Hasil penelitian lain yang cukup penting adalah karya Zamakhsyari Dhofier. Judulnya adalah “*Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia.*” Penelitian ini sebenarnya merupakan penelitian lapangan, dilakukan pada situs pesantren Tegalsari dan Tebuireng dari tahun 1977-1978. Dalam pembahasannya, Dhofier mendeskripsikan dinamika yang terjadi dalam budaya pendidikan pesantren, utamanya dalam hal strukturasi budayanya. Menurutnya, melalui perubahan yang terjadi, pesantren dapat tetap kokoh sebagai vitalitas budaya penting di Indonesia.
5. Penelitian berikutnya adalah karya Bisri Effendy, yang telah diterbitkan dalam sebuah buku berjudul *An Nuqayah: Gerak Transformasi Sosial di Madura*, (Jakarta: P3M, 1990). Buku ini layak untuk dijadikan rujukan ketika meneliti peran pesantren

³⁵ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994)

dalam pengembangan sosial dan menjadikan agama sebagai modal pengembangan. Di dalam buku ini, ia mengkaji peran kepemimpinan kiai di Madura dalam usaha transformasi sosial di wilayahnya. Ia berkesimpulan bahwa para kiai adalah elit keagamaan dan mempunyai peran kuat dalam membangun masyarakat yang religius. Mereka menggunakan pola transmisi nilai melalui pendidikan pesantren yang memiliki dampak pada pengakuan masyarakat atas kepemimpinan para kiai. Pondok dan sistem madrasah yang sudah dikembangkan dipandang oleh masyarakat sebagai pendidikan alternatif.³⁶

6. Literatur lain yang tak kalah penting adalah hasil penelitian Abd. A'la yang berjudul *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006). Dalam buku ini penulis menerangkan bahwa pesantren bukan museum purba tempat di mana benda-benda unik dan kuna disimpan dan dilestarikan. Juga bukan penjara di mana tindakan dan pikiran dikontrol dan dikendalikan habis-habisan. Pesantren adalah “laboratorium” tempat segala jenis dan aliran pemikiran dikaji dan diuji ulang. Peran pesantren dalam transformasi sosial, dimana pesantren memiliki kemampuan untuk menyandingkan nilai-nilai universal Islam dengan kehidupan nyata. Peran pesantren dalam pendidikan alternatif, yakni

³⁶ Bisri Effendy, *An Nuqayah: Gerak Transformasi Sosial di Madura*, (Jakarta: P3M, 1990)

pesantren adalah lembaga pendidikan yang mempelajari ilmu-ilmu agama secara totalitas, mengintegrasikan teori ke dalam praktek sehari-hari, dan mendapat pengawasan moral penuh. Peran pesantren dalam pengembangan akhlak, dimana pesantren sebagai lembaga sosial yang instrumental dan sebagai fasilitator.³⁷

7. Penelitian lain juga ada penelitian yang secara khusus mengkaji tentang kepemimpinan. Salah satunya adalah penelitian Tobroni. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2005 dengan judul “Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran”. Konklusi dalam pembahasannya dinyatakan bahwa tindakan kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai teologis. Artinya adalah proses *uswah* kepemimpinan dilandaskan pada nilai-nilai ketuhanan dan menjadi media diterimanya dengan rahmat Tuhan. Hal yang dominan menjadi titik terkuat dalam perubahannya adalah pada *cultural power*. Hal demikian secara praksis dikembangkan melalui tiga pilar model keefektifan, yakni pilar nilai tindakan positif, kekuatan positif agensi penggerak dan *power values* yang positif seperti istiqomah, ikhlas, jihad dan amal shaleh.
8. Penelitian terdahulu yang juga membahas tentang kepemimpinan adalah penelitian dengan judul “Kepemimpinan Berbasis Nilai

³⁷ Abd. A’la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006)

(*Value Based Leadership*) dalam Pencapaian Tujuan Organisasi Melalui Budaya Kerja (Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Nilai”. Penelitian tersebut dilakukan oleh Asep Suryana pada tahun 2010. Menurutnya yang penting dalam sebuah kepemimpinan adalah pengembangan nilai-nilai personal, dan komitmen dalam berupaya menggapai tujuan bersama organisasi. Salah satu cara praktisnya adalah dengan mengembangkan budaya sikap, disiplin, berkualitas, dan hubungan baik dalam kerja kerja organisasi pendidikan. Konklusi dari penelitian ini menyebutkan bahwa budaya kerja semestinya harus didukung oleh *personal values*) yang baik. Utamanya pada proses kepemimpinannya. Secara garis besar, kepemimpinan dalam kaitannya dengan pengembangan pendidikan harus dikembangkan atas dasar keniscayaan multikulturalitas dalam masyarakat.

9. Krisna Sunjaya juga menulis tentang penelitian serupa. Pada tahun 2012, ia menulis sebuah disertasi dengan judul “Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kinerja Guru dan Pendanaan Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah: Studi pada SMAN di Wilayah Priangan Timur.” Dalam pembahasannya, ia menyebutkan bahwa kepemimpinan budaya sekolah pendidikan harus berorientasi meningkatkan produktivitas sekolah. Beberapa hal yang penting untuk dilakukan direkomendasikan dalam penelitiannya ini. Ia menyarankan agar dalam meningkatkan

kemampuannya, kepemimpinan harus dilakukan dengan *participative leadership*, *directive leadership*, dan *supportive leadership*. Tujuan akhirnya adalah agar kepemimpinan dapat dijalankan secara efektif dan berimbang dalam segala situasi. Selain itu, untuk mengembangkan produktivitas dalam fungsi administrasi dan psikologis guru, perlu dilakukan dengan membangun relasi tindakan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi.

10. Penelitian selanjutnya adalah karya Akmal Mundiri. Ia menulis laporan penelitian pada tahun 2016. Judul karyanya adalah “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren (Studi Multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong).” Laporan disertasinya ini memperoleh kesimpulan yang menyatakan bahwa tindakan kepemimpinan sekolah dalam membangun budaya kerja berbasis pesantren dilakukan melalui penetapan pola organisasi, peraturan-peraturan dan cara penyelesaian pekerjaan, pengawasan terhadap tugas. Selain itu, dalam prosesnya penting juga mengembangkan *reward and punishment*. Hal itu tentunya dimaksudkan sebagai upaya untuk menumbuhkan motivasi kerja bawahan struktural di lembaga pendidikan. Proses tersebut dinyatakan terbukti melahirkan ikatan emosional baik antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

dengan kepala sekolah selaku pemimpin. Pada sisi inilah semangat kerja mereka disebut sebagai komitmen afektif.

11. Ada juga penelitian yang fokus pada model pengembangan pendidikan multikultural. Salah satunya penelitian dengan judul “Model Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural di Indonesia.” Laporan penelitian ini ditulis oleh Muhammad Thoyib dan diterbitkan awal pada tahun 2016. Situs yang diambil dalam penelitian adalah Pondok Pesantren Ngalah, Pasuruan. Pembahasan besar yang diangkat dalam penelitian ini adalah implementasi materi penting yang sifatnya multikultural. Dalam konklusi disebutkan bahwa pengembangan materi memang penting dilakukan. Namun yang lebih penting adalah implementasi dilakukan juga dengan nilai-nilai metodik pembelajaran multikultural.
12. Disertasi M. Muntahibun Nafis di pasca sarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta pada tahun 2016, juga penting dijadikan pertimbangan penelitian terdahulu. Judul penelitiannya adalah “*Pesantren Pluralis: Studi Model Pondok Pesantren Ngalah Pasuruan.*” Sebenarnya penelitian terdahulu yang dimaksud telah melangkah lebih jauh dengan menyelidiki pluralisme, toleransi, multikulturalisme, moderasi, dan nasionalisme pesantren pada sebuah pesantren berpikiran terbuka yang terletak di Pasuruan, Jawa Timur. Ia secara fokus membahas pengembangan wacana

toleransi terhadap pluralisme agama yang ada di Pondok Pesantren Ngalah, Pasuruan. Sub pembahasan menyangkut tentang bagaimana Pondok Pesantren tersebut meningkatkan nilai-nilai pluralis. Konklusi penelitian ini adalah bahwa dalam praktiknya pesantren masih membatasi diri dari menerima santri berlatar belakang kesadaran agama berbeda. Walaupun demikian, secara keseluruhan, pesantren bersifat terbuka, utamanya dalam dimensi-dimensi pengembangan program-program lintasagama.

13. Penelitian terakhir adalah penelitian yang dilakukan Hafidulloh, dkk. pada 2017. Penelitian mereka ini mengambil judul “*Effect of Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline and Teacher Performance SMK Ma'arif Surabaya Indonesia,*” yang telah diterbitkan dalam *The International Journal of Business & Management*, Vol.5, No.7, July, 2017. Kajian penelitian ini fokus menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, pemberian insentif dan pengembangan profesionalitas kerja guru di SMK Maarif Surabaya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, insentif dan pengembangan profesional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru SMK Maarif Surabaya. Dalam pembahasannya, model kepemimpinan transformasional, insentif dan pengembangan profesional memiliki pengaruh yang positif pada mutu kerja guru.

Yang paling signifikan, secara praksis model kepemimpinan meningkatkan kedisiplinan kerja mereka.³⁸ Secara mendasar, penelitian terdahulu ini punya sisi relevansi pada penelitian ini, utamanya pada aspek bagaimana model kepemimpinan transformasional diimplementasikan secara efektif. Apalagi jika dikontekskan pada kajian teoritis tentang efek kepemimpinan. Tentu penelitian ini secara mendasar penting untuk dijadikan bahan pertimbangan dan pengembangan diskursus teoretik.

Untuk lebih sederhananya, berikut disajikan tabel mengenai penelitian-penelitian terdahulu dan hasil-hasilnya, serta persamaan atau perbedaan yang kemudian dapat dijadikan dasar penelitian yang akan dilakukan adalah sebagaimana berikut ini.

Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan

No.	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Clifford Geertz (1960) <i>The Religion of Java</i>	Dalam salah satu bab, membahas tentang peran kiai sebagai pemimpin kultural, di	Penelitian ini membahas kepemimpinan kiai sebagai entitas kebudayaan Jawa	Penelitian ini secara spesifik membahas kepemimpinan kiai dalam kaitannya dengan pengembangan

³⁸ Hafidulloh, Budiyanto, dan Suhermin, "Effect of Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline and Teacher Performance SMK Ma'arif Surabaya Indonesia," dalam *The International Journal Of Business & Management*, Vol. 5, No. 7, July, 2017, 76-77

		samping juga pembahasan tentang santri dan pesantren		pesantren berbasis multikultur
2	Karel A. Steenbrink (1986) “ <i>Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern</i> ”	Pembahasan tentang pesantren dan modernisasi pendidikan di dalamnya	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai kepemimpinan di pesantren	
3	Mastuhu (1994) “ <i>Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren</i> ”	Membahas tentang dinamika pendidikan di pesantren	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai kepemimpinan di pesantren	
4	Tobroni (2005) “Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran”	Membahas tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai dinamika pendidikan di pesantren	
5	Asep Suryana (2010) “Kepemimpinan Berbasis Nilai (<i>Value Based Leadership</i>) dalam Pencapaian Tujuan Organisasi Melalui Budaya Kerja (Studi	Membahas tentang kepemimpinan	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai dinamika pendidikan di pesantren	Penelitian ini secara spesifik membahas kepemimpinan kiai dalam kaitannya dengan pengembangan pesantren berbasis multikultur

	tentang Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Nilai; Nilai-nilai Personal, dan Komitmen dalam Pencapaian Tujuan Organisasi Melalui Budaya Kerja; Sikap Kerja, Disiplin Kerja, Kualitas Kerja, dan Hubungan Kerja di Sekolah Menengah Kejuruan”			
6	Krisna Sunjaya (2012) “Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kinerja Guru dan Pendanaan Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah: Studi pada SMAN di Wilayah Priangan Timur”	Membahas tentang kepemimpinan	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai dinamika pendidikan di pesantren	
7	Akmal Mandiri (2016) “Kepemimpinan Kepala Sekolah	Membahas tentang kepemimpinan dan pesantren	Penelitian ini tidak membahas detail	

	dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren (Studi Multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong)”		mengenai dinamika pendidikan di pesantren	
8	Muhammad Thoyib (2016) “Model Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural di Indonesia”	Membahas tentang pendidikan multikultural	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai kepemimpinan di pesantren	Penelitian ini secara spesifik membahas kepemimpinan kiai dalam kaitannya dengan pengembangan pesantren berbasis multikultur
9	Munthabun Nafis (2016) “ <i>Pesantren Pluralis: Studi Model Pondok Pesantren Ngalah Pasuruan</i> ”	Membahas tentang pesantren dalam konteks keberagaman (pluralis)	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai kepemimpinan di pesantren	
10	Hafidulloh, dkk., (2017) “ <i>Effect of Transformation al Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline and Teacher Performance</i>	Membahas tentang kepemimpinan	Penelitian ini tidak membahas detail mengenai dinamika pendidikan di pesantren	

SMK Ma'arif Surabaya Indonesia,”			
----------------------------------------	--	--	--

B. Kajian Teori

Dalam penelitian ini, penulis memosisikan teori-teori yang tersedia dalam kaitannya dengan tema penelitian ini sebagai perspektif atau landasan dalam melakukan penelitian.

1. Teori Kepemimpinan

1.a. Definisi Kepemimpinan

Banyak pakar telah mengemukakan definisi tentang kepemimpinan. Kreitner, misalnya, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain. Pemimpin, menurut Kreitner, harus dapat mendorong keikutsertaan bawahan atau orang yang dipimpinnya untuk turut bekerja dan berusaha dalam mencapai tujuan organisasi.³⁹

Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kegiatan atau upaya melakukan tuntunan, bimbingan, pemberian arahan, mengomandani, dan bahkan memberikan latihan. Tujuannya adalah guna membentuk bawahan dapat melakukan kerja organisasi sesuai dengan arahan atau

³⁹ Kreitner dalam Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), 75

kepentingan pimpinan dalam mengupayakan tujuan bersama organisasi tercapai.⁴⁰ Selain dari itu, ada yang mengartikan bahwa kepemimpinan sebagai usaha menghasilkan dan mengembangkan pengaruh pada orang lain, baik secara personal ataupun kelompok. Tujuan pemberian pengaruh yang demikian itu agar mampu berubah pikiran, pandangan, sikap, kepercayaan, dan sebagainya dalam tindakan kerja mereka.⁴¹

Kepemimpinan adalah sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, baik profit maupun nonporfit seperti lembaga pendidikan. Untuk melahirkan terminologi yang komprehensif terkait dengan kepemimpinan, tentu tidak mudah. Namun langkahnya bisa disنادakan dengan kerangka Yukl. Istilah kepemimpinan menurutnya, dapat diambil dari dasar kata umum yang dipakai. Sehingga dalam pandangan hal tersebut akan menghindari dari pemakaian konotasi yang tidak terkait. Tujuannya akhirnya, dapat menjauhi dualitas makna.⁴² Tetap menurut Yukl, istilah-istilah lain yang memiliki hubungan dengan konstruksi terminologis kepemimpinan di antaranya adalah kekuasaan,

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), 28

⁴¹ Lihat: M. Karyadi, *Kepemimpinan* (Bandung: Karya Nusantara), 3

⁴² Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj: Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks, 2005), 3

wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi. Makna ini yang kemudian membuat makna kepemimpinan semakin buram dan membingungkan.⁴³

Pengkonstruksian terminologi kepemimpinan, oleh seorang peneliti lebih banyak dikonsepsikan sesuai subjektivitasnya. Utamanya terkait tentang aspek dari gejala atau fenomena yang menarik perhatiannya sendiri. Dampaknya, tidak diherankan apabila ada begitu banyak terminologi perbedaaan. Terkait dengan hal ini persis sebagaimana yang sehingga Stoner ungkapkan. Ia mengutip penjelasan dari Ralph M. Stodgill dengan menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan yang berbeda secara mendasar. Hal ini tampak mengindikasikan adanya upaya beberapa tokoh memiliki pandangan yang berbeda pula.⁴⁴ Senada dengan apa yang diungkapkan oleh Greenberg dan Baron, keduanya memandang kepemimpinan setara dengan konsep tentang cinta. Dengan kata lain, banyak orang yang meyakini gampang memahami, akan tetapi kesulitan ketika mencoba menkonseptualkan terminologinya.⁴⁵

⁴³ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi...*, 3

⁴⁴ James A.F. Stoner, dkk., *Manajemen*, Jilid II (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), 161

⁴⁵ Lihat: Judy Reinhartz dan Don M. Beach, *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles* (USA: Pearson Education Inc., 2004), 3

Untuk mengkaji beberapa perbedaan terminologi yang berkembang, penulis mencoba menjabarkannya sebagaimana di bawah ini:

- a) Stephen P. Robbins membuat terminologi dengan mengatakan bahwa kepemimpinan hakikatnya adalah kekuatan memengaruhi dalam kelompok agar dapat bersama-sama mencapai tujuan bersama.⁴⁶
- b) Gibson, dkk., juga hampir senada mendefinisikannya. Mereka juga memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan dengan memakai jenis pengaruh. Tidak memakai paksaan untuk menggerak orang lain menggapai tujuan tertentu.⁴⁷
- c) Stoner, dkk., secara mendasar menyusun terminologi kepemimpinan sebagai proses pemberian arahan atau pengaruh pada aktivitas yang berkaitan dengan kerja kelompok organisasi tertentu.⁴⁸

Selain beberapa tokoh di atas, sebenarnya masih banyak tokoh lain yang mengkonstruksikan berbeda. Beberapa tokoh di antaranya telah disebut Yukl dalam bukunya, Schein misalnya, lebih mendefinisikan terminologi

⁴⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2 (Jakarta: PT Prenhallindo, 1996), 39

⁴⁷ James L. Gibson, et.al, *Organisasi*, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1996), 334

⁴⁸ Lihat: James A.F. Stoner, *Manajemen*, 161

kepemimpinan dalam pendekatan teori budaya. Sebagaimana dikutip Yukl, gagasannya mengatakan konsep kepemimpinan sebagai kemampuan dalam bertindak di luar budaya guna memulai revolusi secara adaptif dan tentunya dinamis.⁴⁹ Yukl nampaknya juga menjelaskan pendapat Hemphill dan Coons dalam mendefinisikan kepemimpinan. Menurutnya, keduanya menjelaskan kepemimpinan sebagai tindakan personal yang bersifat dorongan dari pemberian arahan pada aktivitas sebuah kelompok karena adanya tujuan bersama yang telah dicanangkan.⁵⁰

Yukl juga banyak membahas terminologi yang ditawarkan D. Katz dan Kahn. Keduanya mengkonstruksikan kepemimpinan sebagai pengaruh yang mesti melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis seseorang dalam memimpin organisasi.⁵¹ Selain itu, yang disebut Yukl banyak sebenarnya. Beberapa orang selain di atas, seperti Burns, yang mendefinisikan kepemimpinan pada kondisi seseorang untuk memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lain yang senada dan

⁴⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 4

⁵⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 4.

⁵¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 6.

berkaitan guna membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.⁵²

Pada intinya, dari beberapa definisi tentang kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses yang berisi rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang dalam proses tersebut terjadi aktivitas mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan dan mengarahkan pikiran dan perasaan pihak lain ke arah tujuan yang telah disepakati bersama. Jadi senada menurut Yukl mencerminkan kepemimpinan terkait dengan proses proses yang disengaja dari seseorang yang pengaruhnya kuat dalam suatu kelompok dalam membimbing, memfasilitasi aktivitas, atau membuat struktur dalam kelompok atau organisasi tersebut.⁵³

Selain Yukl, Stoner dkk., juga membuat kesimpulan tentang kepemimpinan. Dalam penjelasannya, setidaknya konseptualisasi kepemimpinan itu mesti mengandung empat hal substantif terminologis. Beberapa di antaranya, *pertama*, kepemimpinan pasti melibatkan orang lain. Tidak mungkin ada kepemimpinan yang mampu berdiri sendiri. Mesti ada orang lain yang terlibat dan berhubungan. Sisi ini

⁵² Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 7.

⁵³ Gary Yukl, *Kepemimpinan ...*, 3

mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan proses interaksi dua orang atau lebih.

Kedua, kepemimpinan dilakukan dengan proses distribusi otoritas dan kewenangan. Maksudnya, seorang pemimpin sebenarnya tidak mesti memiliki kewenangan secara utuh dan mutlak. Akan tetapi dirinya dapat menyebarkan kekuasaan dengan mendelegasikannya kepada seluruh anggota kelompok, baik sebagai bawahannya atau unit tugas. Namun bukan berarti dengan delegasi otoritas itu pemimpin tidak memiliki kekuasaan. Ia tetap mempunyai kewenangan lebih tinggi dan besar.

Ketiga, kepemimpinan harus dan mestinya lekat dengan pengaruh. Tanpa kekuatan pengaruh, seorang pemimpin tidak akan mampu menjalankan fungsinya. Fungsi pengaruhnya penting bagi proses pengarahan dan pemberian bimbingan dalam mengupayakan kerja efektif dan efisien.

Keempat, kepemimpinan memiliki dasar nilai. Pada aspek ini, Stoner, dkk., menjelaskan bahwa pemimpin butuh menjalankan perannya dengan moralitas. Pemimpin yang acuh pada pandangan moral mesti akan memiliki kecondongan lahirnya tindakan yang melanggar aturan dan

etis-etis bersama yang telah ada sebagai satu kesatuan nilai dalam organisasi.⁵⁴

1.b. Kepemimpinan sebagai Sistem

Merujuk kepada Likert, secara garis besar kepemimpinan sebagai sistem dapat dibedakan menjadi dua, yakni sistem kepemimpinan yang bersifat otoritatif dan sistem kepemimpinan yang bersifat partisipatif. Keduanya dapat dibedakan lagi ke dalam empat jenis sistem⁵⁵, yakni:

a) Sistem 1: *Exploitative Authoritative*

Kepemimpinan dalam sistem ini dijalankan secara otokratis dan eksploitatif terhadap bawahan. Pola komunikasi cenderung satu arah—dari atas ke bawah (*top-down*)—dalam bentuk pemberian keputusan dan perintah. Secara sepihak, pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh elit pimpinan tanpa melibatkan bawahan. Sementara itu, motivasi terhadap bawahan diwujudkan dalam bentuk ancaman dan hukuman.

b) Sistem 2: *Benevolent Authoritative*

Dalam sistem ini, eksploitasi terhadap bawahan tidak sebesar pada Sistem 1 di atas. Orang-orang yang berada

⁵⁴ James A.F. Stoner, *Manajemen*, 161

⁵⁵ Rensis Likert, *The Human Organization: It's Management and Value* (New York: McGraw Hill, 1967), 14

dalam posisi sebagai bawahan dapat diberikan kepercayaan, meski otoritas tertinggi tetap berada pada sosok pemimpin. Pola komunikasi yang diterapkan mulai terbuka bagi komunikasi dua arah, meski lebih sering *top-down*. Setidaknya, pendapat dan ide dari bawahan dapat menjadi masukan bagi pimpinan. Di dalam sistem ini, motivasi dapat diwujudkan berupa hadiah dan hukuman.

c) Sistem 3: *Consultative*

Posisi bawahan dalam sistem ini lebih dihargai dan pemimpin memberikan ruang yang cukup untuk terjadinya dialog yang bersifat konsultatif mengenai gagasan-gagasan terkait tugas dan pekerjaan bersama. Pembuatan keputusan dan kebijakan dilakukan dalam rapat-rapat yang melibatkan unit-unit kerja yang lebih luas. Sedangkan untuk memotivasi bawahan, penggunaan *reward* lebih dikedepankan daripada *punishment*.

d) Sistem 4: *Participative Group*

Team work adalah ciri utama dalam sistem ini, di mana pimpinan menaruh kepercayaan yang besar kepada bawahan. Pola komunikasi dibangun dengan terbuka dan bersifat dua arah. Keputusan dan kebijakan pimpinan

secara formal akan ditetapkan setelah adanya proses dialog untuk memperoleh saran dan pendapat dari bawahan. Pemberian *reward* sebagai upaya memotivasi bawahan selalu dilakukan, namun upaya untuk menumbuhkan rasa dibutuhkan dalam diri semua orang yang terlibat dalam organisasi juga diutamakan.

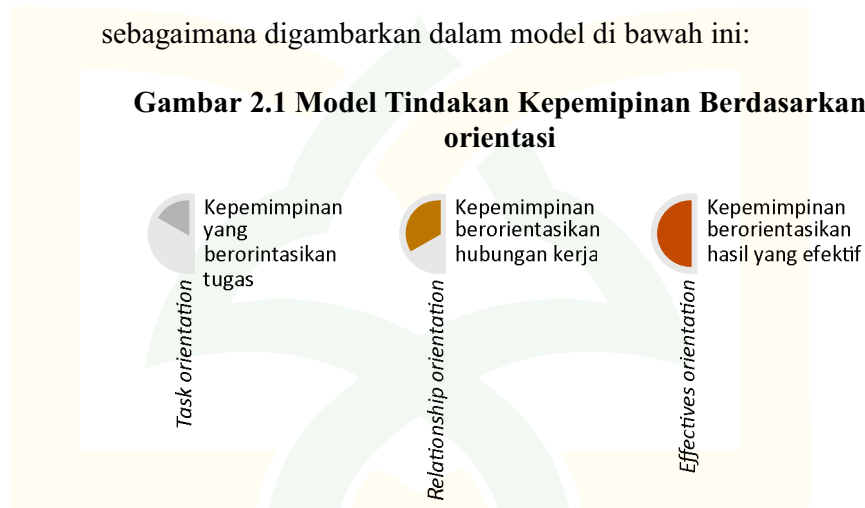
1.c. Pendekatan dalam Kepemimpinan

Implementasi kepemimpinan selalu erat kaitannya dengan bagaimana cara seorang pemimpin melakukan tata kelola atau manajemen organisasi yang dipimpinnya. Suksesnya seorang pimpinan biasanya akan dapat diterka dari dua aspek penting. Keduanya adalah pemahaman mendalam akan lembaga atau institusinya. Tentu juga sambil diberangi dengan rasa tanggung jawab. Dengan kata lain, pimpinan sebuah organisasi yang berhasil adalah yang memiliki pemahaman akan kompleksitas dan kekhasan dari apa yang dipimpinnya. Tentunya yang mesti mampu melakukan peranannya sebagai seorang pemimpin dengan efektif.⁵⁶

Terkait dengan pendekatannya dalam memimpin, seorang *leader* umumnya memiliki sifat, kebiasaan, karakter atau watak dan personalitas sendiri yang unik dan khas. Ciri khas sebagai varian yang disebutkan tentu akan banyak memberikan pengaruh dan

⁵⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 228

memberikan warna pada tindakan kepemimpinan yang dilakukan. Berdasarkan pada hal inilah, lahir beberapa tipe atau model tindakan kepemimpinan. Dalam tawaran W. J. Reddin⁵⁷ dijelaskan klasifikasi tiga bentuk dasar model kepemimpinan. Ketiganya sebagaimana digambarkan dalam model di bawah ini:



Pertama, ada model *task orientation*. Seorang *leader* yang memiliki orientasi terhadap tugas, pada umumnya, memiliki fokus pada tanggung jawab yang dimanahkan. Beberapa prosesnya di antaranya, *sharing* peran dan tugas pada setiap anggota kelompok organisasi, menyusun jadwal tugas kerja, menyusun tujuan serta arah prosedur yang harus dilakukan, menyusun standar-standar kerja organisasi, dan terakhir, melakukan evaluasi kinerja. Dasar model tindakan kepemimpinan yang demikian ini adalah sebuah asumsi yang menyatakan bahwa tugas seorang *leader*

⁵⁷ Lihat: Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), 28

adalah men-*support* agar setiap bawahannya mampu melakukan tugas masing-masing secara optimal. Tujuannya tentu agar pelaksanaan tugas terlaksana dengan memerhatikan aspek kemanusiaan dan kooperatif.

Kedua, yakni model *relationship orientation*. Model kepemimpinan ini bertujuan meningkatkan kerja sama dalam organisasi. Pada umumnya, model ini cenderung mengutamakan harmonisasi hubungan manusiawi antar anggota organisasi. Model ini mengedepankan nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang penting untuk disusun dan dipahami oleh seluruh anggota dalam melakukan kerjanya.

Beberapa penjelasan tentang model kepemimpinan didasarkan pada ragam orientasi kepemimpinan ini. Misalnya yang dikemukakan oleh Bernard (1988). Ia menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada tugas itu bertujuan pada standar *effectiveness*. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pada harmoni hubungan interaksi manusia itu bertujuan pada *efficiency*. Demikian pula para ahli lainnya sebagaimana disebutkan dalam konstruksi konseptual *framework* di atas.

Secara keseluruhan, *leadership* itu adalah hal yang kompleks dan memerlukan kajian mendalam. Tidak heran, jika mengkonstruksinya membutuhkan penjelasan yang komprehensif.

Kompleksitas konstruksi kepemimpinan itu salah satunya disebabkan ragam dasar pendekatan yang juga beragam.

Yukl menawarkan cara atau konsep untuk menyederhanakan. Di antaranya adalah dengan mengelompokkan dengan ragam pendekatan menjadi tiga jenis variabel yang sederhana dan tetap relevan dalam membangun pemahaman yang efektif terkait kepemimpinan. Strategi pemaduannya adalah didasarkan pada karakteristik kepemimpinan, karakteristik pengikut, dan karakteristik situasi. Konsepsinya dapat diilustrasikan sebagaimana tabel di bawah ini:⁵⁸

Tabel 2.2: Variabel Kunci dalam Teori Kepemimpinan

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Pengikut	Karakteristik Situasi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciri (motivations, individuality, Values) 2. Beliefs dan optimism 3. Creativity dan Skill 4. Bahavior 5. Integrity dan Eticts 6. Hagemony dan tactics 7. Follower Bahavior 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciri (Need, Value, Personal Concept) 2. <i>Beliefs</i> dan <i>optimism</i> 3. <i>Creativity</i> dan <i>Skill</i> 4. <i>Leader Behaviors</i> 5. <i>Beliefs to Leader</i> 6. <i>Commitments</i> dan <i>Task</i> 7. Satisfaksi pada pemimpin dan <i>jobs</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ragam unit Kerja 2. Kualitas unit 3. Oritiritas dan kewenangan 4. Struktur dan Task <i>complexity</i> 5. Integrasi <i>Task</i> 6. <i>Environements</i> 7. Faktor Eksternal yang memiliki pengaruh

⁵⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...*, 12-13

Pada dasarnya, beberapa teori kepemimpinan itu dikembangkan berdasarkan tiga karakteristik di atas. Namun, hanya saja perkembangan diskursus teori yang lahir hanya difokuskan pada sisi satu karakteristik saja. Konseptualisasi yang demikian lebih sederhana, hanya dibatasi klasifikasi karakteristik yang berdasar pada pendekatan ciri atau sifat, pendekatan perilaku, pendekatan kuasa hegemonistik, situasional, dan terpadu.⁵⁹ Jadi secara mendasar, dibasiskan pada penjelasan yang ada di tabel 2.2 di atas, beberapa pendekatan dapat diformulasikan.

1.b.1. Traits Approach

Pendekatan ini lebih didasarkan pada *task orientation*, sehingga yang terpenting dari teori ini adalah *personality*, *motif*, *value*, dan *creativity*. Tujuan utama dirumuskannya teori ini adalah terkait dengan upaya mencapai efektivitas manajerial.⁶⁰ Secara historis, diskursus teori ini lahir pada tahun 1930 sampai 1940-an. Pada awalnya, model ini didasarkan pada sebuah upaya pencarian bentuk-bentuk *personal behavior*, sosial, fisik atau kecerdasan kognitif. Beberapa bagian inilah yang dapat dijadikan instrumen atau medium definitif apakah seseorang itu pemimpin atau bukan. Secara mendasar, teori ini menganggap kepemimpinan itu bawaan sejak lahir. Dengan kata lain, *skill* memimpin itu bawaan

⁵⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...*, 12.

⁶⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi...*, 13

alamiah manusia. Dalam perkembangannya dijelaskan bahwa teori ini dikembangkan dari asumsi bahwa ada enam tipikal karakter kepemimpinan. Keenamnya adalah ambisi dan energi, hasrat kepemimpinan, kejujuran, integritas, percaya diri, inteligensia, dan *knowledge* yang relevan.⁶¹

1.b.2. *Behaviorial Approach*

Pendekatan ini berdasar pada realitas yang merupakan akibat ketidakpuasan para pakar dalam menyepakati diskursus pengembangan teori pendekatan ciri dan karakter. Secara historis, teori yang fokus mendekati konsepsi kepemimpinan berdasar pada perilaku berkembang pada sekitar tahun 1950-an. Komentar Yukl pada ide atau gagasan model pendekatan kepemimpinan ini dijelaskan bahwa pendekatan tindakan adalah konsep kepemimpinan yang memberikan perhatian lebih dan dalam pada seluruh tindakan atau strategi yang dijalankan oleh seorang leader.⁶²

1.b.3. *Power and influences approach*

Pendekatan ini berfokus pada asumsi kepemimpinan berasal dari teori kekuatan yang menghegemoni. Beberapa pakar menganggap pendekatan ini fokus terhadap pandangan besar kepemimpinan yang tidak terlepas dari kausalitas (sebab akibat

⁶¹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Grasindo, 2003), 155

⁶² Gary Yukl, *Kepemimpinan ...*, 14.

satu arah). Artinya, dalam pendekatan *power and influences*, seorang *leader* berperan sebagai subjek tindakan, sedangkan bawahan bawahan merespon dengan melakukan reaksi atas tindakan tersebut.

Konstruksi dasar pendekatan ini mengeratkan kepemimpinan yang tidak mampu dilepaskan dari peran kekuasaannya sendiri. *Leadership power* merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan dari sikap dan perilaku bawahan yang secara unilateral ada dalam setiap agensi organisasi. Yukl menjelaskan bahwa walaupun berupa kepatuhan instrumental saja, para bawahan akan secara sukarela mematuhi direksi pemimpinnya. Hal ini disebabkan dari adanya *reward* dan *punishment* yang secara transaksional terus ada dan menjadi motif kerja mereka.⁶³

Secara substansial, dengan pendekatan ini, pemimpin melalui *power position* yang dimiliki, secara formal atau pun tidak, akan serta merta menjadi kontrol sumber daya yang terus dapat dikembangkan. Melalui imbalan atau hukuman, kontrol ekologis terjadi, dan dengan menggunakan *personal power* yang dimiliki seorang *leader*, baik berupa keahlian pelaksanaan *task* ataupun

⁶³ Gary Yukl, *Kepemimpinan ...*, 174

skill sebagai *problem solver*, akan secara komprehensif dapat dilakukan dengan efektif dan terarah.⁶⁴

1.b.4. *Situasional approach*

Pada perkembangan selanjutnya, diskursus pendekatan kepemimpinan didasarkan pada teori-teori kemungkinan (*possibility theories*). Ciri utama pendekatan ini dikembangkan dari faktor kontekstual yang ada dalam kepemimpinan sebuah organisasi. *Possibility theory* ini dikenal dengan teori situasional yang melihat tingkah laku seorang pemimpin cenderung dinamis. Kondisi dinamisnya lahir karena adanya tujuan efektivitas kepemimpinan pada setiap kondisi apapun.⁶⁵

Tindakan kepemimpinan dalam pendekatan ini tidak memiliki rumus kaku. Seiring berubah kondisi, tindakan kepemimpinan memiliki idealitas yang berbeda-beda. Tannenbaum menjelaskan hal ini dengan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ideal atau baik merupakan perpaduan yang serasi antara gaya dengan struktur tugas dan kondisi atau kekuatan sosial organisasinya. Jadi, seorang pemimpin dengan tindakan efektif adalah mereka yang mampu fleksibel atau berlaku sesuai yang

⁶⁴ Lebih jelasnya lihat dalam Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...*, 176-

⁶⁵ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah ...*, 155-156

diperlukan dalam waktu dan situasi tertentu yang terjadi.⁶⁶ Dengan kata lain, atribut atau tindakan kepemimpinan yang meliputi ciri, keterampilan ataupun perilaku dan lain sebagainya akan ideal diterapkan jika situasinya tepat. Sebaliknya, jika tidak tepat, efektivitas tindakan kepemimpinannya juga akan lemah.⁶⁷

Dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan multikultural, pendekatan situasional ini juga dianggap sebagai pendekatan yang paling tepat, karena kepemimpinan di dalam lingkungan yang multikultural harus dapat disesuaikan dengan beragam situasi yang mungkin memerlukan sikap atau tindakan yang berbeda pula. Dalam kepemimpinan situasional ini, sebagaimana dinyatakan oleh Mary L. Connerley, tindakan-tindakan pemimpin harus mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi kemajemukan yang ada dalam lingkungan tersebut.⁶⁸ Dalam rangka itu, Connerley juga menyatakan bahwa di tengah keberagaman (*diversity*) seorang pemimpin tidak boleh melakukan penilaian dan membuat keputusan secara individual dalam hal yang berkaitan dengan kepentingan kelompok.

1.b.5. *Integrated Approach*

⁶⁶ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 91

⁶⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen...*, 91

⁶⁸ Mary L. Connerley dan Paul B. Pedersen, *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills* (California: Sage Publications, 2005), 152

Bahasa lain dari pendekatan ini disebut sebagai pendekatan terpadu. Yukl menjelaskan bahwa pendekatan ini berdasar pada pemaduan dua atau lebih variabel-variabel pada satu kasus kepemimpinan tertentu. Misalnya, ada model kepemimpinan yang menyatukan model karismatik dan transformasional.⁶⁹ Dengan kata lain, teori dari pendekatan ini menganggap tindakan kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada sifat, tingkah laku dan sebagainya. Akan tetapi lebih pada kemampuan lebih pada seorang *leader* dibandingkan dengan bawahannya.⁷⁰

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa diskursus teoretik kepemimpinan memiliki ragam pendekatan yang berbeda-beda. Ini merupakan indikasi tentang kompleksitas proses kepemimpinan sebagai sebuah bidang ilmu manajemen. Namun secara mendasar sebenarnya kajian kepemimpinan dan manajerial ini tidak bisa dilepaskan dari teori fungsi manajemen.

Sebagaimana dipahami bersama, bahwa manajemen itu dikenal dengan proses mengelola kinerja secara efisien dan efektif.⁷¹ Secara prosedural manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan kontrol atas segala sesuatu terutama sumber daya pengembangannya. Dengan kata lain, ilmu

⁶⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan ...*, 16.

⁷⁰ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah ...*, 155-156

⁷¹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bafadal Press, 2003), 39

manajemen itu mesti mengembangkan daya manusia dalam menggapai orientasi bersama secara optimal.⁷²

Ada tiga kata kunci yang menjadi jalan praksis ilmu manajemen. Ketiganya adalah bentuk kegiatan dan implementasinya, fungsi manajemen dan serta orientasi yang dicapai bersama. Adapun terkait dengan fungsinya, Ekoswara menjelaskan bahwa hal tersebut merupakan proses yang terdiri dari *planning, organizing, implemetation, control, cordinate, direction, leadership* dan *financial*. Kesemuanya dilakukan dengan melakukan pemanfaatan pada sumber daya yang ada, baik itu sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya yang dianggap penting dalam pencapaian tujuan organisasi.⁷³

Prosesnya selalu diawali dengan adanya perencanaan. Dalam tahap perencanaan ini, berbagai keputusan dan kebijakan dasar diambil dan disusun untuk memadukan antara tujuan organisasi dan sumber daya yang dimiliki.⁷⁴ Di dalam sebuah organisasi, fungsi perencanaan ini biasanya dilakukan melalui mekanisme rapat.

Selanjutnya, proses manajemen harus dilakukan dengan menjalankan *oragnizing function*. Di dalamnya, seorang *leader*

⁷² Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999), 7

⁷³ Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 86

⁷⁴ Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 5

menentukan keanggotaan dalam kerja tertentu (*staffing*), selain juga menentukan kerja apa yang harus dilakukan dan arahan tentang prosesnya. Selain dalam proses ini juga diperlukan proses pencarian solusi bagi masalah tertentu yang dihadapi, dan sebagainya. Pengorganisasian ini menuntut kepiawaian untuk membuat mekanisme, menjalankan serta mengawasinya.⁷⁵

Secara praktis dalam keseluruhan proses manajemen, proses perencanaan dan pengorganisasian ini sebenarnya adalah bagian permulaan praktis. Selanjutnya, rangkaian proses manajemen harus diteruskan dengan fungsi pelaksanaan, yang lebih menekankan pada upaya untuk menggerakkan segenap anggota organisasi dengan sedemikian rupa dalam berbagai program atau kegiatan-kegiatan yang dipilih dan dilaksanakan guna mencapai orientasi objektif organisasi yang telah dicanangkan.⁷⁶

Dalam perspektif manajemen, implementasi semua apa yang telah direncanakan atau telah disusun, tentu memiliki nilai dengan syarat pelaksanaannya berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam hal ini penting untuk menghindari *over lapping*. Oleh karenanya setiap organisasi bahkan seorang *leader* harus

⁷⁵ Lihat: Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...* , 86

⁷⁶ Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...* , 86

mempunyai *power* atau *skill* manajemen yang mapan dan tentu dapat menakutkan.⁷⁷

Fungsi manajemen yang penting sebagai puncak proses adalah pengawasan, atau juga dikenal dengan istilah *monitoring*. Istilah pengawasan berasosiasi kuat dengan pengamatan, perekaman, penjelasan, pembinaan, koreksi, evaluasi dan perbaikan.⁷⁸ Dalam proses pengawasan, sisi yang perlu diperhatikan adalah segala sesuatu yang dipandang kurang tepat atau bijak. Hal ini penting untuk menghindari kondisi yang rawan terjadi kesalahan dalam pengembangan atau proses kerja pengembangan gerak organisasi.⁷⁹

Pengawasan harus dilakukan dengan berdasarkan pada prinsip-prinsip dasar yang telah diketahui bersama, bukan atas dasar sentimen pribadi maupun kepentingan sepihak. Oleh karenanya di dalam suatu sistem manajemen yang komprehensif biasanya terdapat unit-unit pengawasan yang independen dan memiliki hierarki sesuai dengan lingkup pengawasannya. Di dalam pesantren, fungsi pengawasan ini biasanya dilakukan dari unit yang terendah yakni petugas keamanan pesantren, kepala wilayah, sampai Pengasuh pada tingkatan yang tertinggi.

⁷⁷ Abdul Karim, *Manajemen Rasa* (Cirebon: Hirahpress, 2012), 53

⁷⁸ GR. Terry, *Principles of Management: Third Edition* (California: Richard Irwin Publisher, 1977), 7

⁷⁹ GR. Terry, *Principles of Management...*, 7

1.d. Kepemimpinan kaitannya dengan Kekuasaan dan Kewenangan (*Power and Authority*)

Di atas telah disinggung salah satu pendekatan dalam kepemimpinan, yang berupa *power and influence approach*. Seperti telah disebutkan, pendekatan ini berfokus pada asumsi kepemimpinan berasal dari teori kekuatan yang menghegemoni. Beberapa pakar menganggap pendekatan ini fokus padangan besar kepemimpinan yang tidak terlepas dari kausalitas (sebab akibat satu arah). Artinya, dalam pendekatan *power and influences*, seorang *leader* berperan sebagai subyek tindakan, sedangkan bawahan bawahan merespon dengan melakukan reaksi atas tindakan tersebut.

Dalam konteks kepemimpinan di pesantren yang berada dalam sosok seorang kiai, kiranya perlu ditekankan perbedaan antara ranah kekuasaan (*power*) dan ranah kewenangan (otoritas), sebab keduanya berbeda meskipun seringkali terjadi secara bersamaan dalam suatu tindakan kepemimpinan.

Menurut Suhadi Winoto, Kekuasaan tidak membutuhkan kesesuaian tujuan, tetapi yang dibutuhkan adalah ketergantungan orang lain. Sebaliknya dalam kepemimpinan, yang dibutuhkan adalah kesesuaian tujuan antara pemimpin dan yang dipimpin.

Dalam praktek, kekuasaan biasanya digunakan pemimpin dalam mempengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi.⁸⁰

Adapun sumber-sumber kekuasaan itu, menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), dan Robbins (2002: 182-186), dengan mengutip pendapat John French dan Bertram Raven bahwa, ada lima sumber kekuasaan, yaitu: Pertama, kekuasaan karena paksaan (*coercive power*). Kedua, kekuasaan karena penghargaan (*reward power*). Ketiga, kekuasaan karena jabatan (*legitimate power*). Keempat, kekuasaan karena keahlian (*expert power*). Kelima, kekuasaan karena kharisma (*referent power*).⁸¹

Pembahasan tentang otoritas dalam kepemimpinan erat kaitannya dengan penggunaan kewenangan dalam melaksanakan fungsi-fungsi tata kelola organisasi. Meskipun secara terminologis istilah *power* dan *authority* sering dipergunakan secara bergantian dan bahkan dijumpukan, akan tetapi jelas terdapat perbedaan dalam keduanya. Perbedaan itu juga terlihat seperti dalam penjelasan Haley bahwa yang dimaksudkan dengan otoritas adalah legitimasi atau hak yang diakui secara sosial untuk memerintah dan

61

⁸⁰ Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Bildung, 2020),

⁸¹ Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan...*, 62

untuk ditaati; sementara kekuatan atau *power* lebih sebagai kemampuan untuk memaksa orang lain melakukan sesuatu.⁸²

Berbeda dari kekuasaan, otoritas secara luas dipahami sebagai yang saling terkait dengan gagasan tentang legitimasi, hak moral dan hukum, ketaatan keinginan, dan kewajiban. Di sisi lain, kekuasaan dapat dipandang sebagai kapasitas untuk mempengaruhi dan juga untuk memaksa. Seperti kontras antara permintaan dan perintah, pengaruh dan paksaan yang masing-masing dihasilkan dari otoritas dan kekuasaan, adalah dua kutub ekstrem yang berbeda.

Otoritas sebagai komando dan kekuasaan sebagai kekuatan untuk memaksa memiliki arti penting dalam suatu sistem kepemimpinan. Pertama, otoritas sebagai hak atas perintah, paling erat kaitannya dengan pembuatan hukum dan peraturan sebagai proses yang sah untuk mengartikulasikan norma-norma yang berlaku. Kedua, kekuasaan, paling nyata dalam penegakan sebagai kapasitas pemaksaan.

Gambaran tentang otoritas dan kekuasaan juga dapat diperoleh dari Spillane. Dalam *Philosophy of Leadership*, ia menggambarkan bahwa otoritas dan kekuasaan ibarat nabi dan pasukan perang. Kata Spillane, ada hubungan penting antara

⁸² Lihat: John Owen Haley, *Authority Without Power: Law and The Japanese Paradox* (New York: Oxford University Press, 1991), 13

individu-individu khusus seperti (nabi) itu, yang tidak memiliki kekuatan koersif berupa pasukan perang, namun ada kelompok orang atau umat yang siap untuk mengikuti mereka.⁸³ Bagaimanapun, pengaruh nabi terhadap umatnya didasarkan pada otoritasnya akan kebenaran ilahiah (berdasarkan wahyu), bukan pada kekuasaannya untuk memaksa mereka tunduk, tidak seperti seorang raja atau panglima terhadap pasukannya. Otoritas terkait dengan hak dan kewajiban, dan kekuasaan terkait dengan kemampuan untuk mewujudkan sesuatu.⁸⁴

1.e. Kepemimpinan kaitannya dengan interaksi formal dan informal dalam organisasi

Hoy dan Miskel (2012) membagi dua jenis saluran atau jaringan yang digunakan dalam proses interaksi, yang kemudian dapat memengaruhi proses kepemimpinan dan berpengaruh pula pada jalannya organisasi. Kedua jenis saluran itu adalah formal dan informal.

Tata kelola dalam suatu organisasi memiliki hirarki struktural yang dibentuk secara formal, untuk memastikan bahwa tujuan organisasi—seperti halnya yang terkait dengan regulasi dan inovasi dapat berlangsung secara jelas dan terukur. Di sinilah

⁸³ Lihat: Rober Spillane & Jean-Etienne Joullie, *Philosophy of Leadership: The Power of Authority* (London: Palgrave Macmillan, 2015), viii

⁸⁴ Rober Spillane & Jean-Etienne Joullie, *Philosophy of Leadership...*, xi

otoritas memiliki peranan penting dalam sistem kepemimpinan suatu organisasi. Meski demikian, di luar struktur yang dibentuk secara formal itu terdapat pula aspek informal yang tidak dapat diabaikan dalam menentukan jalannya organisasi ke arah tujuan yang dikehendaki. Aspek informal itu biasanya muncul dalam bentuk komunikasi antarindividu yang berlangsung secara spontan dan cepat.

Secara formal, segala hal yang berkaitan dengan penyampaian gagasan maupun pengambilan kebijakan harus dilakukan melalui hirarki otoritas yang sistematis.⁸⁵ “Memastikan untuk melalui saluran yang tepat” dan “mengikuti rantai komando” adalah dua ekspresi umum yang mencerminkan permintaan untuk kontrol dan struktur komunikasi dalam organisasi. Tiga karakteristik birokrasi sekolah ialah penting untuk sistem formal. Ketiga karakteristik itu adalah (1) sentralisasi dalam hierarki, (2) bentuk atau konfigurasi organisasi, dan (3) tingkat teknologi informasi.

Selain otoritas kepemimpinan dalam dimensinya yang formal, kepemimpinan dalam suatu organisasi juga dapat berlangsung secara informal. Peristiwa-peristiwa keseharian seperti silaturahmi, percakapan-percakapan antarindividu, dan sebagainya,

⁸⁵ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Mc Graw Hill, 2012), 412

dapat menjadi saluran yang efektif bagi proses penyampaian gagasan yang pada gilirannya turut memengaruhi proses pengambilan kebijakan. Bahkan, secara informal, gagasan-gagasan itu dapat berkembang lebih luas dan cepat melalui komunikasi yang mudah dan baik di antara orang-orang yang berada dalam suatu organisasi.⁸⁶

Dalam dimensi informal ini, interaksi antarindividu tidak dibatasi oleh otoritasnya sebagai apa. Pemimpin, misalnya, dapat berinteraksi langsung dengan tukang parker, atau dengan penjaga warung, dan sebagainya. Dalam interaksi yang cair itulah justru banyak informasi yang mungkin saja tidak dapat tersampaikan melalui cara-cara yang formal, malah dapat tersampaikan melalui cara-cara yang informal. Seperti dijelaskan Hoy dan Miskel, betapapun rumitnya, jaringan komunikasi formal tidak dapat membawa semua informasi yang dibutuhkan di sekolah-sekolah kontemporer. Jaringan informal menyediakan jalan keluar ketika saluran formal tersumbat.⁸⁷

2. Teori tentang Kiai dan Kepemimpinan di Pesantren

Dari masa ke masa, teori tentang kepemimpinan terus berkembang. Begitu pula, tidak ada definisi yang rigid dan pasti serta disepakati oleh semua kalangan tentang kepemimpinan, meski

⁸⁶ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration...*, 415

⁸⁷ Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, *Educational Administration...*, 416

pada umumnya orang akan menyinggung soal kemampuan di mana seseorang dapat memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan.⁸⁸ Hal demikian merupakan salah satu tanda atau sifat dasar kepemimpinan, dan ini juga berlaku di dalam konteks pondok pesantren.

Secara linguistik, pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang dan pengaruh dalam sebuah organisasi atau institusi dan terlibat di dalamnya. Secara interaksional, substansi proses kepemimpinan merupakan suatu ralisasi yang saling memberikan pengaruh antara leader dan *followersnya* (bawahan). Keduanya tentu sama memiliki harapan penggapaian tujuan bersama yang sudah disusun sejak awal.⁸⁹ Adapun pada konteks kepemimpinan kiai di pesantren, hubungan saling memengaruhi itu terjadi dalam hubungan antara kiai dan santri, dan unsur-unsur lain di lingkungan yang melatarbelakanginya.

Lembaga seperti pondok pesantren ini, umumnya lahir atau dibangun oleh seorang kiai untuk memfasilitasi pendidikan Islam bagi para santri. Pada era sebelum kemerdekaan, lembaga pesantren sebenarnya telah berperan besar dalam melahirkan agensi-agensi pejuang yang patriotistik. Adapun dalam aspek pengembangan pendidikan pedagogis, lembaga tradisional ini

⁸⁸ Lihat: Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practices* (Los Angeles: SAGE Publications, 2016), 4

⁸⁹ Lihat: Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 3

adalah lembaga pendidikan Islam yang orientasinya memberikan pemahaman dan penghayatan dalam mengamalkan ajaran Islam. Salah satu metodenya adalah dengan mengedepankan moral agama sebagai pedoman hidup kehidupan sosial masyarakat dalam segala perubahannya.⁹⁰

Secara umum, eksistensi pesantren biasa disebut dengan pondok saja atau pesantren. Secara esensial, sebenarnya penamaan pesantren atau pondok memiliki makna yang sama. Pemakaian kata pesantren juga lebih umum dikenal di bidang dunia penelitian.⁹¹

Kuntowijoyo membuat terminologi pesantren sebagai sebuah tempat belajar ilmu agama, dan sekaligus tempat berkumpul dan tempat istirahat atau mereka tinggal.⁹² Hadimulyo mengembangkan definisi pesantren sebagai suatu institusi pendidikan Islam yang berkembang serta diakui oleh seluruh pihak. Sistem yang digunakan adalah asrama (komplek). Dalam sistem tersebut, santri-santri menerima ilmu melalui sistem metode pengajian atau madrasah. Semua proses itu dilakukan penuh atas otoritas kedaulatan dari *leadership* kiai sebagai pimpinannya. Ciri-

⁹⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 6

⁹¹ Abdurrahman Wahid dalam Raharjo, M. Dawam (ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 1995), 39

⁹² Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1991), 247

ciri kepemimpinannya begitu khas, yakni karismatik dan mandiri dalam semua hal.⁹³

Karena kuatnya karisma dan pengaruh terhadap orang lain, kiai-kiai di pesantren dikenal memiliki tradisi yang kuat untuk menjadi patron bagi para santri, sekaligus patron bagi masyarakat di sekitarnya. Bahkan Sindu Galba tentang hal ini menggambarkan bahwa secara politik, kiai berperan kuat dalam menjadi sumber tindakan dan arah gerak interaksi organisasi pesantren. Dengan *power* dan otoritasnya, lembaga yang dipimpinnya menjadi lembaga yang otonom atau independen. Artinya tidak mampu diintervensi oleh pihak-pihak dari luar. Kesemuanya harus dilakukan atas izinnya.⁹⁴

Di berbagai pesantren, para kiai menempati posisi penting baik secara manajerial maupun—lebih-lebih—secara spiritual. Keberadaan kiai dianggap identik dengan atribut karomah, barokah dan ilmu agama yang tinggi. Ketiga atribut itu boleh jadi melekat pada diri seorang kiai, atau boleh jadi salah satunya saja yang dominan. Hal inilah yang menyebabkan kiai dianggap memiliki kehebatan dalam proses pengembangan tindakan kepemimpinan karismatik. Komponen yang berperan penting dalam lahirnya

⁹³ Hadimulyo, *Dua Pesantren Dua Wajah Budaya* dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: LP3ES, 1985), 9

⁹⁴ Lihat: Sindu Galba, *Pesantren sebagai Wadah Komunikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), 62

kemampuan ini adalah asumsi karomah, barokah dan ilmu agama. Kesemuanya merupakan elemen substansial model kepemimpinan kiai di pesantren pada umumnya.

Secara manajerial, pesantren memang tidak dapat dilepaskan dari peran sentral figur kiai yang mendirikan dan menjalankan peran kepemimpinan di dalamnya. Kiai, dalam konteks manajemen, dapat dikatakan sebagai “sumber kapital” terkuat dari seluruh elemen yang ada dalam pondok pesantren. Bahkan Zamakhsyari Dhofier menyatakan bahwa dalam hal manajerial, pesantren tradisional bergantung pada kekuatan kapital ekonomi kiai, mulai dari sawah, tanah, serta sumber-sumber kapital lainnya,⁹⁵ kendati kekuatan kapital kiai itu bukan satu-satunya faktor dalam berjalannya manajemen di pesantren.

Djoko Hartono menyatakan hasil analisisnya bahwa selain kekuatan kapital, performa individu dan kekuatan spiritual kiai turut menjadi “modal” utama yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan di pesantren.⁹⁶ Adanya komponen spiritualitas kiai, diakui atau pun tidak, merupakan “aset organisasi” bagi pesantren. Layaknya “aset” organisasi pada umumnya, hal itu perlu

⁹⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 18

⁹⁶ Lihat: Djoko Hartono, *Pengembangan Manajemen Pesantren di Era Globalisasi* (Surabaya: Ponpes Jagad ‘Alimussirry, 2012), 3-4

dipertahankan dalam budaya organisasi kepemimpinan pesantren⁹⁷. Alasannya, sebab hal itu menjadi salah satu faktor yang turut berpengaruh mewujudkan keberhasilan kepemimpinan di pesantren.⁹⁸

Kendati demikian, kekuatan kepemimpinan kiai di pesantren tidak semata-mata dapat dipandang otonom dan bebas sepenuhnya dari pengaruh-pengaruh pihak luar meski secara tak langsung. Sebagai manusia yang tinggal di tengah-tengah lingkungan masyarakat, seperti apapun independensi yang ditunjukkan, hubungannya merupakan dua hal tidak mungkin terpisah, bahkan bagi seorang kiai pun. Pengetahuan dan hubungan seorang kiai dengan dunia luar, bagaimanapun ada pengaruhnya terhadap cara ia mengaktualisasikan kepemimpinan di pesantren, bahkan juga terhadap cara ia membentuk dan mengembangkan pesantren itu sendiri.

Sejak akhir tahun 1999, sampai awal era milenium, lahir beberapa ide dan bahkan gerakan pembaharuan dunia pendidikan Islam di negara ini. Pada perkembangannya, yang demikian itu juga akan memengaruhi pola pengembangan pesantren-pesantren

⁹⁷ Tentu tidak tepat untuk menganalogikan spiritualitas individu (maupun kolektif) sebagai “aset” yang konotasinya cenderung material-kapitalistik. Lebih-lebih, dalam konteks spiritualitas Islam, tingkatan dan keadaan rohani seorang hamba (dalam disiplin tasawuf dikenal dengan istilah “maqamat” dan “ahwal”) tidak semata-mata merupakan hasil upaya yang disengaja oleh manusia, melainkan juga ada peran Tuhan di situ yang menentukan. Akan tetapi dalam konteks kajian tentang manajemen, analogi itu kiranya dapat dimaklumi, dengan berbagai “rambu-rambu” pengertian yang tidak boleh diabaikan.

⁹⁸ Djoko Hartono, *Pengembangan Manajemen Pesantren ...*, 5

di Tanah Air. Beberapa pelopor proses pembaruan ini salah satunya berasal dari kelompok cendekiawan. Beberapa di antaranya seperti Hamka dan KH. Ahmad Dahlan, dan sebagainya. Bahkan ada yang berasal dari etnis Arab yang secara historis menjadi cikal bakal berdirinya Al-Irsyad, Al-Jami'atul Khairiyah, Nahdlatul Ulama' di Jawa Timur, dan bahkan Jami'atul Washliyah di Medan.

Di samping sejarah di atas, pada waktu yang sama pemerintah Republik Indonesia juga berusaha melakukan pembaharuan pendidikan, dalam hal ini banyak dilakukan Departemen Agama.⁹⁹ Gerakan pembaharuan dalam pendidikan Islam ini turut berpengaruh terhadap eksistensi pesantren (atau di beberapa daerah lain di Sumatera disebut juga *surau*, *dayah*, *pondok*). Pesantren-pesantren yang sebelumnya murni menerapkan pendidikan Islam secara kultural dan informal, pada fase pembaharuan itu kemudian turut mengadopsi sistem klasikal dan sekolah formal.

Kondisi ini juga turut memengaruhi pola kepemimpinan para kiai di banyak pesantren, dari yang semula murni bersifat kultural menjadi adaptif terhadap fungsi formal. Pada fase ini perhatian terhadap gelar akademik bagi kader-kader pemimpin pesantren mulai muncul. Para *gus* atau *lora* dan *ning* (sebutan adat

⁹⁹ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Moderen* (Jakarta: LP3ES, 1994), 26-30

untuk putera-puteri kiai) mulai menempuh jalur-jalur pendidikan formal setelah lebih dulu dibekali pendidikan keagamaan (biasanya di pondok-pondok salaf), sehingga sekarang kita menjumpai banyak kiai menyanggah gelar kesarjanaan seperti Doktor, Insinyur, Master, dan sebagainya.

Gelar akademik yang disandang para kiai itu tidak semata-mata dapat dilihat sebagai tren, melainkan lebih jauh hal itu merupakan representasi dari kesadaran untuk beradaptasi dengan adanya kebutuhan atau tuntutan perubahan kondisi masyarakat. Dalam konteks ini teori Heifetz tentang kepemimpinan cocok sebagai pisau analisis. Heifetz memberikan kritik tajam terhadap pandangan bahwa pemimpin dan (bakat) kepemimpinan itu semata-mata bawaan individu sejak lahir—suatu anggapan yang menurutnya berbahaya, melainkan pemimpin dan kepemimpinan itu lebih merupakan fungsi dan aktivitas sosial, politik, bahkan kebudayaan yang dilakukan oleh setiap individu dalam masyarakat.¹⁰⁰

Kepemimpinan, dalam pandangan Heifetz, lebih dari sekedar soal posisi dan pengaruh individu dalam sekelompok orang atau masyarakat, melainkan lebih berkenaan dengan aktivitas dan fungsinya, sehingga dengan cara pandang ini praktik

¹⁰⁰ R. A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (London: Harvard University Press, 1998), 20

kepemimpinan dapat muncul dengan berbagai cara dari berbagai posisi dalam struktur sosial. Dalam bukunya yang secara filosofis menyoal kepemimpinan, Heifetz menyatakan:

*Rather than define leadership either as a position of authority in a social structure or as a personal set of characteristics, we may find it a great deal more useful to define leadership as an activity. This allows for leadership from multiple positions in a social structure.*¹⁰¹

Dengan cara pandang seperti itu terhadap kepemimpinan, maka peran dan fungsi kiai dalam konteks dirinya sebagai pemimpin di pesantren dan masyarakat menjadi berkembang. Kiai tidak hanya dipandang sebagai individu yang memiliki pengaruh dan posisi sosial karena nasab, akan tetapi ia juga merepresentasikan kemampuan dan fungsi-fungsi formal-struktural lain di dalam institusi-institusi pendidikan dan sosial kemasyarakatan.

3. Teori tentang Pendidikan Multikultural

Dalam sejarahnya, multikulturalisme merupakan paham yang secara gencar mengetengahkan antitesis terhadap egosentrisme monokultural seperti yang dikampanyekan melalui proyek-proyek modernisasi dan Werternisasi ala Eropa dan Amerika yang cikal-bakalnya muncul sejak era *Renaissance* di abad ke-15 sampai dengan penghujung abad ke-20.

¹⁰¹ R. A. Heifetz, *Leadership*..., 20.

Merujuk pada Parekh (2000), konsep multikulturalisme lebih tepat untuk digunakan sebagai antitesis dari monokulturalisme yang, dalam sejarahnya, pernah menjadi model pengembangan masyarakat, khususnya di bidang pendidikan, di kalangan masyarakat Kristen Eropa.

Pada masa awal era modern setelah abad ke-17, terang Parekh, peradaban bangsa Eropa dianggap merepresentasikan level tertinggi dari pencapaian umat manusia dan karenanya Eurosentrisme menjadi semangat yang mengemuka dalam nyaris seluruh model pendidikan yang dianggap modern, sementara seluruh kriteria yang berbeda dengan standar “modern” itu dianggap remeh dan rendah. Parekh menerangkan:

*Basically, multicultural education is a critique of Eurocentric and in that sense monocultural content and ethos of much of the prevailing system of education. ... The limitations of such an educational system are obvious. It is unlikely to awaken students' intellectual curiosity about other cultures, either because they are not exposed to them or because they are presented in uncomplimentary terms, or both. It is also unlikely to develop the faculty of imagination. Imagination, the capacity to conceive alternatives, does not develop in a vacuum.*¹⁰²

Eurosentrisme yang menjadi semangat modernisasi itu menimbulkan masalah berupa arogansi monokulturalistik yang pada gilirannya menegaskan—atau setidaknya

¹⁰² Lihat: Bhikhu Parekh, *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory* (London: Macmillan Press, 2000), 225-226

meremehkan—nilai-nilai kebudayaan yang tumbuh di wilayah-wilayah lain yang jauh dari pusat peradaban seperti Asia dan Afrika.

Egosentrisme monokulturalistik bangsa Eropa itu pada gilirannya menjadi sasaran kritik tajam para sarjana dan aktivis kemanusiaan di berbagai belahan dunia, terutama setelah meletusnya Perang Dunia II. Mulai dari tengah tahun 2000 sampai memasuki awal tahun 2001, kritik terhadap modernisme yang “terbit” dari Barat itu semakin mengemuka.

Para kritikus menganggap bahwa alih-alih membawa kemajuan bagi peradaban umat manusia, dampak dari modernisme itu justru banyak dilihat sebagai faktor pemicu kerusakan dunia. *Global warming*, kegagalan kapitalisme, pengabaian terhadap nilai-nilai kemanusiaan, perang senjata dan teknologi, hingga kekeringan spiritual masyarakat modern menjadi isu-isu utama dari berbagai kritik terhadap modernisme. Di titik inilah monokulturalisme ala Eropa Modern itu ambruk, sementara multikulturalisme mendapatkan momentum kebangkitannya.

Semangat multikulturalisme itu pada gilirannya juga diimplementasikan dalam dunia pendidikan. Pendidikan multikultural muncul dari beragam kursus, program, dan praktik yang dirancang oleh lembaga pendidikan untuk menanggapi tuntutan, kebutuhan, dan aspirasi berbagai kelompok. Akibatnya,

pendidikan multikultural dalam praktik aktual bukanlah satu mata kuliah atau program pendidikan yang dapat diidentifikasi. Sebaliknya, para pendidik yang berlatih menggunakan istilah pendidikan multikultural untuk menggambarkan berbagai program dan praktik yang terkait dengan kesetaraan pendidikan, perempuan, kelompok etnis, minoritas bahasa, kelompok berpenghasilan rendah, dan orang cacat.¹⁰³

Pendidikan multikultural perlu didefinisikan dan dipahami secara lebih luas sehingga guru dari berbagai disiplin ilmu dapat meresponsnya dengan cara yang tepat dan penolakan terhadapnya dapat diminimalkan. Pendidikan multikultural itu sendiri merupakan konsep yang luas dengan beberapa dimensi yang berbeda dan penting. Para praktisi pendidikan dapat menggunakan dimensi sebagai panduan untuk reformasi sekolah ketika mencoba menerapkan pendidikan multikultural. Dimensi tersebut adalah (1) integrasi konten, (2) proses konstruksi pengetahuan, (3) pengurangan prasangka, (4) pedagogi kesetaraan, dan (5) pemberdayaan budaya lembaga pendidikan dan struktur sosial.¹⁰⁴ Mengenai kelima dimensi tersebut, Banks menjelaskan sebagai berikut:¹⁰⁵

¹⁰³ Lihat: James A. Banks dan Cherry A. McGee Banks, *Multicultural Education: Issues and Perspectives* (USA: Wiley & Sons Inc, 2016), 5

¹⁰⁴ James A. Banks dan Cherry A. McGee Banks, *Multicultural Education...*, 16

¹⁰⁵ James A. Banks dan Cherry A. McGee Banks, *Multicultural Education...*, 16-18

(1) Integrasi konten

Integrasi konten berkaitan dengan sejauh mana guru menggunakan contoh dan konten dari berbagai budaya dan kelompok untuk mengilustrasikan konsep, prinsip, generalisasi, dan teori utama di bidang subjek atau disiplin ilmu yang diajarkan. Dalam integrasi konten ini, memang ada lebih banyak peluang untuk integrasi konten secara multikultural di beberapa bidang studi dibandingkan bidang-bidang yang lain. Dalam studi sosial dan humaniora, misalnya, integrasi konten multikultural lebih mudah dilakukan daripada dalam bidang-bidang eksakta seperti matematika, fisika, dan sebagainya, meski hal itu tetap mungkin dilakukan.

(2) Proses konstruksi pengetahuan

Proses konstruksi pengetahuan berhubungan dengan sejauh mana guru membantu siswa untuk memahami, menyelidiki, dan menentukan bagaimana asumsi budaya implisit, kerangka acuan, perspektif, dan bias ideologi atau subjektivitas dalam suatu disiplin dapat mempengaruhi cara ilmu pengetahuan dibangun dan dipahami.

(3) Pengurangan prasangka

Pengurangan prasangka menggambarkan pelajaran dan kegiatan yang digunakan guru untuk membantu siswa mengembangkan sikap positif terhadap kelompok ras, etnis,

dan budaya yang berbeda. Penelitian menunjukkan bahwa anak-anak datang ke sekolah dengan banyak sikap negatif terhadap dan kesalahpahaman tentang kelompok ras dan etnis yang berbeda. Penelitian juga menunjukkan bahwa pelajaran, unit, dan bahan ajar yang mencakup konten tentang kelompok ras dan etnis yang berbeda dapat membantu siswa untuk mengembangkan sikap antarkelompok yang lebih positif. Kontak antar kelompok akan meningkatkan hubungan antarkelompok ketika kontak tersebut ditandai dengan empat kondisi berikut: (1) status yang sama, (2) tujuan bersama, (3) kerja sama antarkelompok, dan (4) dukungan otoritas seperti guru dan administrator.

(4) Pedagogi kesetaraan

Dalam pedagogi kesetaraan ini dimaksudkan bahwa guru di setiap disiplin ilmu dapat menganalisis prosedur dan gaya pengajaran mereka untuk menentukan sejauh mana mereka mencerminkan masalah dan perhatian multikultural.

Pedagogi kesetaraan akan terwujud ketika guru memodifikasi pengajaran mereka dengan cara yang akan memfasilitasi pencapaian akademik siswa dari kelompok ras, budaya, jenis kelamin, dan kelas sosial yang beragam. Ini termasuk menggunakan berbagai gaya mengajar dan pendekatan yang

konsisten dengan berbagai gaya belajar dalam berbagai kelompok budaya dan etnis.

(5) Pemberdayaan budaya lembaga pendidikan dan struktur sosial

Dimensi penting lainnya dari pendidikan multikultural adalah budaya dan organisasi sekolah yang mempromosikan kesetaraan gender, ras, dan kelas sosial. Budaya dan organisasi sekolah harus menjadi variabel penting yang perlu dibentuk agar dapat menciptakan budaya sekolah yang memberdayakan siswa dari kelompok ras, etnis, dan bahasa yang beragam.

Sementara itu, berkenaan dengan penerapan kurikulum multikultural, Allan C. Ornstein menjelaskan bahwa kurikulum multikultural tidak saja dimaksudkan hanya untuk meningkatkan citra diri dan meningkatkan pembelajaran siswa dari kalangan minoritas semata. Lebih jauh lagi, tujuan penting dari kurikulum multikultural adalah untuk memastikan bahwa semua siswa memperoleh pengetahuan dan penghargaan terhadap kelompok ras dan etnis lainnya. Pedoman untuk mencapai tujuan ini biasanya menekankan pada upaya membantu peserta didik untuk membangun keterampilan dan pemahaman seperti berikut ini:

- Keterampilan hubungan manusia yang melibatkan pengembangan harga diri siswa dan komunikasi interpersonal

- Kesadaran diri budaya dikembangkan melalui penelitian siswa tentang kelompok etnis atau ras, sejarah keluarga, dan komunitas lokal mereka
- Kesadaran multikultural yang sebagian berasal dari studi sejarah dan literatur atau gambaran yang menggabungkan sudut pandang ras dan etnis yang beragam
- Pengalaman lintas budaya termasuk diskusi dan dialog dengan siswa dan orang dewasa dari kelompok etnis dan ras, dan termasuk juga agama yang berbeda-beda.¹⁰⁶

Pendidikan multikultural mengacu pada berbagai cara di mana lembaga pendidikan dapat memperhitungkan perbedaan budaya secara produktif di antara para peserta didiknya dan meningkatkan peluang bagi para peserta didik dengan latar belakang budaya yang berbeda dari kelompok yang dominan. Aspek-aspek tertentu dari pendidikan multikultural berfokus pada peningkatan pengajaran bagi peserta didik yang memiliki perbedaan (baik dari segi budaya, ras, bahasa, termasuk agamanya) yang menempatkan mereka pada posisi yang kurang menguntungkan (minoritas yang terdiskriminasi). Dengan membina sikap dan kontak antar kelompok yang positif,

¹⁰⁶ Lihat: Allan C. Ornstein dan Daniel U. Levine, *Foundations of Education* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), 378

pendidikan multikultural dapat membantu semua peserta didik untuk dapat berfungsi dalam masyarakat yang majemuk.¹⁰⁷

Dalam dunia pendidikan, khususnya di Indonesia, sebagaimana kita maklumi, pendidikan agama diberikan pada semua jenjang. Bahkan lembaga-lembaga pendidikan keagamaan memberikan pendidikan agama secara lebih mendalam. Di setiap lembaga pendidikan, pendidikan agama harus dilaksanakan secara efektif sehingga memberikan bekal agama yang mendalam serta akhlak mulia kepada setiap peserta didik. Dengan bekal agama yang mendalam dapat dihindarkan radikalisme dan pemahaman sempit tentang agama, maupun pemahaman yang menyimpang dari pokok-pokok ajaran agama. Dengan akhlak mulia dapat diwujudkan saling menghargai, saling menghormati, baik sesama umat seagama (*ukhuwah diniyyah*), sesama warga negara Indonesia (*ukhuwah wathaniyyah*), maupun sesama manusia (*ukhuwah basyariyyah*). Selain pendidikan agama dan akhlak mulia, pendidikan multikultural, kewarganegaraan, dan demokrasi juga perlu memperoleh perhatian yang memadai di setiap lembaga pendidikan. Dengan demikian, peserta didik akan mempunyai wawasan yang luas menyangkut kebangsaan, yang merupakan

¹⁰⁷ Allan C. Ornstein dan Daniel U. Levine, *Foundations of Education...*, 370

pendukung penting terwujudnya toleransi dan kerukunan beragama.

Secara lebih spesifik, wujud dari penanaman nilai-nilai dan kesadaran akan multikulturalitas dalam kurikulum pendidikan antara lain berupa diakui dan dimasukkannya muatan-muatan lokal (kedaerahan) ke dalam kurikulum nasional. *Local wisdom* mulai mendapatkan perhatian lebih untuk dikaji sebagai entitas-entitas budaya yang memperkaya khazanah kebangsaan yang *Bhinneka Tunggal Ika* ini.

Meskipun stereotip-stereotip minor tentang orang-orang daerah masih dapat dijumpai dalam banyak bentuk, namun upaya-upaya menunjukkan kesetaraan dan eksistensi lokal kedaerahan itu terus menguat. Utamanya, adanya Revolusi Industri 4.0 saat ini, dengan bantuan teknologi informasi yang begitu pesat kemajuannya, setiap individu menjadi sama peluangnya untuk menunjukkan eksistensi dan perannya bagi masyarakat.

Otoritas kelompok-kelompok yang semula dominan dapat runtuh dalam sekejap akibat arus disrupsi yang tiba-tiba. Oleh karenanya, multikulturalisme sebagai cara pandang terhadap realitas menjadi penting, agar setiap individu dapat dipandang setara dalam relasinya dengan individu lain, tanpa dipengaruhi bias-bias penilaian sentimentil yang mengatasnamakan suku, ras, maupun agama.

Apresiasi terhadap multikulturalitas itu mensyaratkan keterbukaan pemikiran dan kehendak untuk menerima perbedaan sebagai kenyataan, alih-alih daripada menciptakan sekat-sekat pemisah di tengah-tengah kenyataan yang majemuk. Apresiasi semacam ini pada gilirannya akan melahirkan kesadaran dan sikap inklusif dalam menghadapi segala bentuk perbedaan.

Di dalam konteks bangsa Indonesia, pemahaman dan apresiasi terhadap multikulturalitas—atau yang dalam istilah khas Indonesia disebut ke-Bhinneka-an itu—penting artinya dalam rangka memelihara dan menjaga keutuhan bangsa. Khususnya dalam konteks ini adalah dengan menjaga kerukunan antarumat beragama.

Kerukunan umat beragama telah menjadi perhatian besar bagi Pemerintah, khususnya melalui Kementerian Agama Republik Indonesia. Perhatian tersebut salah satunya tercermin dalam visi Kementerian ini dengan pernyataan yang menjelaskan adanya orientasi terbentuknya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera, baik lahir dan batinnya.¹⁰⁸ Dalam menjalankan visi kerukunan umat beragama, Kementerian Agama bahkan sampai merasa perlu untuk membentuk PKUB (Pusat Kerukunan Umat Beragama) sebagai wadah kerukunan

¹⁰⁸ Suryadharna Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi: Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 12

umat beragama di tingkat nasional dan FKUB (Forum Kerukunan Umat Beragama) di wilayah. Wadah tersebut adalah partner yang penting dan strategis dalam segala bentuk upaya masyarakat untuk meningkatkan kerukunan hidup antarumat beragama. PKUB maupun FKUB adalah representasi dari tokoh agama dan masyarakat dari akar rumput. Melalui wadah itulah persoalan yang terjadi dicari secara bersama-sama jalan keluarnya karena terjadi interaksi dan dialog di antara para tokoh lintas agama, bibit-bibit permasalahan akan bisa diredam sebelum meledak dan masalah yang terlanjur terjadi akan bisa diselesaikan.¹⁰⁹

Akhir-akhir ini semakin terasa bahwa peran agama dituntut untuk lebih meningkat untuk menjawab berbagai persoalan di tengah masyarakat. Di antara persoalan yang muncul di tengah masyarakat antara lain adalah adanya bahaya disharmonisasi dan disintegrasi dalam kehidupan masyarakat. Gejala yang menunjukkan ancaman seperti ini muncul dalam berbagai bentuk, seperti konflik horizontal di beberapa tempat pada masa lalu sampai pada gejala kurangnya kerja sama dalam merapatkan barisan guna mewujudkan yang terbaik bagi bangsa. Dengan fenomena tersebut, maka fungsi dan peran pondok pesantren berbasis multikultur mempunyai nilai yang strategis guna

¹⁰⁹ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi...*, 13

melakukan respon terhadap persoalan-persoalan di tengah-tengah masyarakat.

4. Hambatan dan Tantangan dalam Konteks Pendidikan Multikultural

Ada dua sisi dalam memandang konstruksi Multikulturalitas. Pada satu sisi, multikulturalitas merupakan modal penting budaya. Kemajemukan memberikan keuntungan bagi bangsa Indonesia, utamanya untuk menjadikan kehidupan masyarakat menjadi sumber inspirasi bagi perjalanan konsolidasi dan pengembangan demokrasi di Indonesia, bahkan di dunia.¹¹⁰ Namun, ada sisi lain yang sebaliknya, di mana keragaman bisa pula menjadi bumerang dalam kehidupan sosial. Hal demikian merupakan sumber konflik sosial antar masyarakat, lebih-lebih antar umat beragama. Konflik yang terjadi pada akhirnya dapat mengancam keutuhan NKRI. Hal ini disebabkan adanya keragaman etnik dan agama dalam suatu bangsa atau negara juga dapat membentuk egosentrisme kelompok.

Pemilahan sosial dalam keragaman agama dan etnik ini secara mendasar dapat menjadi sumber konflik dan kekerasan. Namun jika ditengok lebih mendalam lagi, sebenarnya lebih banyak bersumber dari penyakit struktural yang pada hakikatnya

¹¹⁰ Muhammad Hisyam, dkk., *Budaya Kewargaan Komunitas Islam di Daerah Rentan Konflik* (Jakarta: LIPI Press, 2006), 1

bermuara dari ketimpangan sosial, ketidakadilan, eksploitasi, dan lain sebagainya.

Komunitas-komunitas masyarakat dari kehidupan sosial bangsa atau negara yang mengalami pemisahan sosial secara geografis dan etnis, termasuk Indonesia dalam hal ini, akan lebih mengembangkan identitas paguyuban sosialnya. Pada akhirnya akan menciptakan kohesi kelompok yang kokoh dan tentunya lebih dapat disebut sebagai fundamentalisme kelompok sosial. Pada kondisi semacam inilah konflik cenderung terjadi secara gradual. Maka secara alamiah pun, ketika sebuah komunitas masyarakat, baik komunitas agama, etnik, maupun daerah, akan cenderung bersebarangan dan bertabrakan. Kondisi ini yang memungkinkan intensitas konflik terus meningkat.

Masyarakat dengan konfigurasi spasial sosial seperti dijelaskan di atas, memiliki kerentanan dan lebih mudah menimbulkan konflik. Salah satu contohnya, beberapa persoalan ekonomi atau kriminal umumnya berkembang menjadi konflik atas dasar etnik atau bahkan agama, sehingga bentuknya bisa menjadi *inter-religious conflict* atau *intra-religious conflict* di kehidupan sosial.¹¹¹

¹¹¹ M. Mukhsin Jamil, *Mediasi dan Resolusi Konflik* (Semarang: Walisongo Mediation Centre, 2007), xviii-xix.

Masyarakat heterogen dalam wawasan kehidupan yang majemuk tidak hanya menghadapi tantangan serius pada tataran realitas, tetapi juga pada tataran konsep. Dalam konteks berbangsa, ide separatisme kembali menguat sejalan dengan semakin lemahnya negara berhadapan dengan masyarakat. Di samping itu, kerukunan hidup antarumat beragama di negeri ini yang di masa lalu sering dibanggakan juga menghadapi tantangan serius karena setiap kerusuhan sosial yang terjadi selalu menyeret aspek agama.¹¹²

Selain konflik yang dapat menjadi hambatan bagi lahirnya harmoni sosial di tengah kemajemukan, dalam konteks pendidikan terdapat hambatan yang lebih spesifik dalam menghadapi multikulturalitas itu, yakni terkait soal pendampingan atau mentoring. Hal ini terutama berkaitan dengan pemenuhan hak-hak para peserta didik. Sejarah mencatat bahwa pada tahun 1960-an, para pemimpin hak-hak sipil, seperti halnya yang terjadi di Amerika, berjuang untuk mengurangi pengucilan kelompok minoritas dan mengubah penekanan dari asimilasi ke keragaman dan pluralisme budaya. Menurut *American Association of Colleges for Teacher Education* (AACTE), "mendukung pluralisme budaya

¹¹² M. Mukhsin Jamil, *Mediasi dan Resolusi Konflik...*, xix-xx. Pembahasan elaboratif tentang konflik-konflik bernuansa agama dan etnis itu, baca di antaranya: Heru Cahyono (Ed), *Konflik Kalbar dan Kalteng: Jalan Panjang Meretas Perdamaian* (Yogyakarta: P2P-LIPI dan Pustaka Pelajar, 2008); Gerry van Klinken, *Perang Kota Kecil: Kekerasan Komunal dan Demokratisasi di Indonesia* (Jakarta: KITLV dan Obor Indonesia, 2007).

berarti mendukung prinsip bahwa tidak ada satu pun model dominan di Amerika".¹¹³ Artinya, tidak ada satu golongan pun yang berhak mendominasi golongan lainnya, semata-mata atas dasar posisinya sebagai mayoritas belaka. Dari sudut pandang ini, perbedaan di antara warga negara merupakan kekuatan positif.

Bagi peserta didik dari kalangan minoritas, pendampingan adalah bagian terpenting dari upaya ekuasi mereka dalam rangka menggapai kesuksesan di bidang akademis maupun nonakademik, mengingat bahwa sebagai kalangan minoritas suara dan pendapat mereka mungkin saja tidak didengar. Para peserta didik dari kalangan minoritas itu cenderung merasa lebih terisolasi dan terasing dari dunia akademis maupun nonakademis di lingkungan barunya, dan mereka harus berada di sana sendirian atau bersama segelintir teman sejawat yang menjadi subordinat dalam lingkungan itu.¹¹⁴

Komponen kunci untuk sukses mereka, bagaimanapun, adalah keterlibatan dalam dunia akademis—mereka yang memiliki hubungan dan interaksi yang kuat dengan lembaga dan rekan-rekan sejawatnya cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang daripada mereka yang tingkat keterlibatannya rendah. Peserta didik

¹¹³ Allan C. Ornstein, *Foundations of Education...*, 371

¹¹⁴ Anne Chan dalam Joseph L. White dan Sheila J. Henderson (Ed.), *Building Multicultural Competency: Development, Training and Practice* (USA: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 2008), 132

yang merasa terisolasi dan terasing itu berisiko untuk keluar atau *drop out* dari lingkungan akademiknya. Maka dari itu, bagi peserta didik yang berasal dari kalangan minoritas, mentor atau pendamping memiliki peran penting dalam membantu mereka mengintegrasikan diri ke dalam komunitas di dunia akademis, hingga mereka mampu bertahan di sana dan meraih keberhasilan sesuai apa yang dicita-citakannya.¹¹⁵

Dalam hal pendampingan itu, meskipun banyak manfaat yang ditunjukkan dengan jelas dari pendampingan multikultural, namun ada sejumlah hambatan signifikan yang menyulitkan dalam rangka memberikan pendampingan multikultural yang efektif untuk peserta didik dari kalangan minoritas. Pertama, kurangnya pembimbing yang berasal dari kalangan minoritas serupa untuk peserta didik minoritas itu. Mengingat bahwa mentor cenderung memilih anak didik yang paling mirip dengan diri mereka sendiri, maka peserta didik minoritas, akan selalu berposisi sebagai kelompok marginal yang tidak menguntungkan. Utamanya dalam hal pencarian dan menemukan mentor yang cocok karena

¹¹⁵ Anne Chan dalam Joseph L. White dan Sheila J. Henderson (Ed.), *Building Multicultural Competency: Development, Training and Practice* (USA: Rowman & Littlefield Publishers Inc., 2008), 132

kurangnya representasi kalangan minoritas di dalam lingkungan itu.¹¹⁶

Kedua, perbedaan budaya dalam hubungan pendampingan atau mentoring juga dapat menjadi penghalang lain terhadap pendampingan multikultural yang efektif. Meski demikian, beberapa studi terbaru memberikan beberapa indikasi tentatif bahwa pendampingan lintas ras dan lintas budaya pada beberapa kasus mulai berhasil dilakukan.¹¹⁷

Hambatan ketiga untuk pendampingan multikultural, seperti dinyatakan oleh Dedrick dan Watson, adalah kurangnya penelitian dan pengetahuan tentang pendampingan multikultural dan lintas budaya yang efektif. Satu studi tentang buku dan panduan pendampingan menemukan bahwa hanya ada sedikit materi yang tersedia di Amerika Serikat untuk memandu fakultas secara efektif dan berhasil dalam mendampingi wanita, minoritas, dan pelajar internasional.¹¹⁸

¹¹⁶ Anne Chan dalam Joseph L. White dan Sheila J. Henderson (Ed.), *Building Multicultural...*, 133; Sebagai contoh nyata tentang hal ini adalah seperti diungkapkan oleh Chan tentang situasi etnis di Amerika Serikat, di mana dalam lingkungan yang didominasi kulit putih, banyak etnis minoritas (kulit hitam) yang terpaksa dibimbing atau harus mencari bimbingan dari orang kulit putih, bahkan ketika mereka memiliki preferensi untuk mentor yang berasal etnis yang sama. Setara dengan itu, kasus lain dapat saja terjadi di pesantren maupun lembaga pendidikan dengan basis komunitas santri atau peserta didik yang multikultural. Misalnya saja, pada soal bagaimana seorang peserta didik dari kelompok minoritas dapat terhambat untuk mendapatkan pendampingan yang layak karena faktor kurangnya preferensi tenaga pendidik atau kependidikan dengan latar belakang yang sama.

¹¹⁷ Anne Chan dalam Joseph L. White dan Sheila J. Henderson (Ed.), *Building Multicultural...*, 133

¹¹⁸ Anne Chan dalam Joseph L. White dan Sheila J. Henderson (Ed.), *Building Multicultural...*, 134

Di samping beberapa problem yang umumnya menggambat sebagaimana dijelaskan di atas, yang dapat terjadi dalam skala makro. Maksud makro adalah kehidupan bermasyarakat, berbangsa ataupun kehidupan sosial secara luas, maupun dalam skala mikro khususnya di dalam konteks pendidikan, terdapat pula tantangan-tantangan yang perlu dihadapi dalam menyikapi multikulturalitas, khususnya tentang bagaimana hal itu dapat dilakukan dalam subkultur dunia pendidikan seperti pesantren.

Memang, dalam menghadapi keberagaman atau multikulturalitas, biasa terjadi suatu momentum kejutan budaya atau gegar budaya. Kejutan budaya atau gegar budaya merupakan istilah yang dipakai untuk mendiskripsikan kegelisahan dan rasa terkejut, keliru dan lain sebagainya, tentunya yang dirasakan, jika ada orang tinggal dalam kebudayaan yang berbeda sama sekali. Salah satu contohnya, seperti ketika berada di negara orang lain. Perasaan demikian tentu akan timbul, sebagai dampak kesulitan dalam proses asimilasi kebudayaan yang baru. Dalam kondisi ini, proses akan menyebabkan seseorang lebih sulit mengenali apa yang dianggap etis dan tidak etis. Namun, jika dikelola dengan baik, momen gegar budaya dalam konteks multikulturalitas itu dapat akan melahirkan banyak keuntungan. Beberapa misalnya,

peningkatan jati diri dan lahir *support* dalam bersosial serta berinteraksi.¹¹⁹

Dalam rangka mengelola agar respon terhadap keterasingan dan keterkejutan kultural menghadapi lingkungan multikultural, perlu diperhatikan empat fase terjadinya gegar budaya yang oleh Oberg¹²⁰ diidentifikasi sebagai berikut:

a. Fase bulan madu

Pada fase ini, perbedaan antara budaya lama dan baru akan terlihat secara harmonis. Salah satu contohnya, saat seseorang pindah ke lingkungan komunitas masyarakat baru, umumnya dia akan menyukai makanan baru, gaya hidup yang juga baru, serta kostum penduduk di lingkungan yang tentu juga baru. Pada minggu-minggu awal, mayoritas orang yang melakukan itu akan terpesona oleh budaya baru. Mayoritas akan bergaul dengan komunitas atau penduduk setempat, tertarik dengan cara berbicara dan bahasa mereka, dan bersikap sopan kepada orang lain. Seperti kebanyakan fase bulan madu, akan ada masa di mana semua ini kemudian berakhir.¹²¹

¹¹⁹ Lihat: Tema Milstein, *Transformation abroad: Sojourning and the perceived enhancement of self-efficacy* (Washington: International Journal of Intercultural Relations, 2005), 220

¹²⁰ Kalvero Oberg adalah orang yang pertama kali memperkenalkan gagasan tentang empat fase dalam gegar budaya (*culture shock*) pada tahun 1954. Konsep tentang itu dipublikasikan kemudian pada tahun 1960 dalam artikel berjudul “*Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments*” *Jurnal Practical Anthropology* 7 (1960), 177-182

¹²¹ Kalvero Oberg, “*Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments*” *Jurnal Practical Anthropology* 7 (1960), 177

b. Fase krisis (*crises*)

Setelah beberapa waktu (biasanya sekitar tiga sampai enam bulan, atau bahkan satu tahun, hal demikian tentu bergantung pada personalnya), diferensiasi budaya lama dan baru menjadi nampak dan dapat melahirkan kecemasan yang dalam hal ini bisa disebut dengan krisis. Pada tahap ini biasanya muncul perasaan frustrasi dan amarah yang tidak menyenangkan karena seseorang terus mengalami peristiwa-peristiwa yang tidak menyenangkan yang bisa saja dibilang aneh dan bahkan akan menimbulkan ketersinggungan. Kesulitan dalam bahasa, asumsi publik yang berbeda, rasa keamanan yang menurun, keterbatasan akses terhadap fasilitas, dapat meningkatkan rasa keterpurukan.

Namun, perubahan terpenting dalam tahap ini merupakan persolan komunikasi semata. Orang yang beradaptasi pada budaya baru itu, umumnya merasa kesepian dan rindu kampung halamannya atau komunitas masyarakat lamanya. Hal ini disebabkan karena umumnya mereka tidak memiliki kebiasaan yang senada dengan lingkungan barunya. Setiap hari mereka bertemu orang-orang yang tidak mereka kenal, tentu merupakan sesuatu hambatan dalam melakukan konsensus publik.

Rintangan yang berupa kesulitan bahasa dalam komunikasi, dapat menjadi hambatan penting dan riskan, utamanya dalam upaya menciptakan hubungan baru. Apalagi potensi adanya

kecerobohan linguistik, intonasi, nuansa dan etis yang beda, dan adanya konsensus etis teman baru yang dikenal. Dalam kasus pelajar asing, tekanan hidup di lingkungan yang berbeda tanpa dukungan orang tua membuat pelajar asing memiliki intensitas kecemasan dan tekanan psikis saat melakukan adaptasi diri dengan budaya baru. Apalagi saat terdapat jarak perbedaan budaya yang lebar, yang disebabkan oleh pola logika dan komunikasi yang berbeda dan nilai-nilai lain yang tak sesuai dengan lingkungan barunya.¹²²

c. Fase Penyesuaian (*adjustment*)

Setelah beberapa lama (pada umumnya 6 sampai 12 bulan), seseorang menjadi lumrah dengan kebudayaan di lingkungan barunya. Tentunya pada situasi ini, ia mulai dapat melakukan rutinitas sebagaimana kebiasaan masyarakat di lingkungan barunya. Pada fase ini orang mulai tahu apa yang diharapkan oleh lingkungannya. Dalam berbagai situasi, ia bahkan mulai merasa bagai tuan rumah di lingkungan barunya. Ia mulai peduli dengan kehidupan diri dan orang di sekitarnya, dan segala sesuatunya menjadi lebih "normal". Pada fase ini pula seseorang mulai mengembangkan keterampilan pemecahan masalah untuk menghadapi budaya baru. Kemudian selanjutnya, ia akan belajar

¹²² Kalvero Oberg, "Culture Shock...", 178

legowo dalam perbedaan budaya melalui prasangka baik (*positive thinking*). Budaya baru pun akan terlihat rasional, dan asumsi negatif pada budaya baru yang sebelumnya dialami akan semakin melemah.¹²³

d. Fase Penerimaan (*adaptation*)

Dalam fase penerimaan, individu dapat berpartisipasi penuh dan nyaman dalam budaya di lingkungan barunya. Penerimaan tidak berarti perubahan total dalam dirinya sebagai orang baru di lingkungan tersebut; bahkan sering kali orang menyimpan dan tetap menjaga banyak kekhasan yang berasal dari latar belakang budaya mereka sebelumnya, seperti aksen bahasa, nilai moral, keyakinan personal, dan—tentu saja—agama. Fase ini sering disebut sebagai panggung bikultural atau multikultural.¹²⁴

Selanjutnya, mengenai realitas tantangan dalam konteks multikulturalitas ini, dalam suatu kesempatan Prof. Dr. Quraisy Shihab, seorang profesor dari kampus ternama, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, yang merupakan Mantan Menteri Agama RI, pernah menjelaskan bahwa multikulturalitas dalam kehidupan sosial adalah sebuah keniscayaan yang sejak awal telah ditetapkan

¹²³ Kalvero Oberg, “*Culture Shock...*” 178

¹²⁴ Kalvero Oberg, “*Culture Shock...*”, 179

oleh Allah SWT.¹²⁵ Sebenarnya yang menjadi problem dalam adanya keniscayaan itu ialah ketidakmampuan manusia menyikapi perbedaan agar dapat saling menghormati, tidak saling menyalahkan. Dalam hal inilah kemampuan yang penting adalah kesediaan berdialog serta berinteraksi, sehingga adanya ragam perbedaan itu akan benar-benar menjadi rahmat.

Atas dasar pemikiran tersebut, pemahaman dan kesadaran untuk bersikap moderat dan menghargai multikulturalitas yang menekankan penghargaan dan penghormatan terhadap “yang lain” (*the other*) menjadi penting. Sikap moderat dalam konteks Islam dan multikulturalitas merupakan sebuah ajaran agama yang menolak adanya kekerasan dalam kehidupan sosial. Lebih-lebih, secara historis terbukti bahwa tindakan kekerasan terus akan mengembangkan kekerasan baru. Di titik inilah, ajaran Islam dapat menjadi pendoman sebagai *rahmatan lil alamin*.

Pemahaman terhadap multikulturalitas dan penanaman kesadaran sikap moderat itu penting dilakukan, di samping dengan pendalaman terhadap nilai-nilai esensial dari ajaran agama, juga dengan mengenali varian-varian kultur yang ada di dalam suatu komunitas masyarakat atau kelompok, yakni yang berkaitan dengan karakter dan asal wilayah. Sebaliknya, pemahaman yang sempit

¹²⁵ M. Quraisy Shihab dalam Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi ...*,

terhadap nilai-nilai ajaran agama dan kondisi multikulturalitas berpotensi menimbulkan tindakan-tindakan yang kontraproduktif dalam konteks menyikapi keragaman, yang antara lain seperti penyeragaman kultur (monokulturasi) oleh aparat atau oleh otoritas-otoritas birokrasi; eksklusivisme; maupun masuknya kepentingan politik dalam suatu komunitas yang heterogen.

Monokulturasi atau penyeragaman kultur dapat terjadi jika ada suatu otoritas yang memaksakan nilai atau gagasannya kepada kelompok yang lebih rendah secara hirarki sosial maupun dalam strukturnya. Aturan sosial sebagai respons alamiah atas keniscayaan keragaman kultur umumnya menjadi pentas unjuk kekuatan nilai kebudayaan komunitas yang mayoritas. Hal ini membuat kondisi kehidupan sosial terjebak dalam bentuk-bentuk monokulturalisme. Salah satu contohnya, di pesantren santri-santri yang berasal dari daerah sekitar pesantren dan merupakan komunitas yang mayor akan cenderung bertindak diskriminatif pada beberapa santri yang berasal dari luar daerah.

Eksklusivisme dapat terjadi dalam masyarakat dan melahirkan pembagian-pembagian dalam kelompok kultur yang menyebabkan lemahnya kesadaran multikultural. Beberapa bentuknya di antaranya adalah etnosentrisme, stereotype, prejudis dan diskriminasi sosial. Seluruh hal itu adalah segi parsial dari wujud atau indikasi adanya eksklusivisme.

Tindakan kontraproduktif itu akan diperparah lagi jika ada kepentingan politik yang masuk dan mengintervensi kehidupan di dalam suatu komunitas masyarakat atau kelompok. Dalam beberapa hal, penyeragaman dalam dunia pendidikan yang diintervensi oleh kepentingan politis pragmatis, adalah salah satu dari penyebab luntuhnya semangat toleransi dalam kemajemukan di tengah kehidupan sosial masyarakat bangsa ini. Kepentingan pragmatis politik memang merupakan cara atau strategi guna membangun pemahaman peserta didik agar membenarkan kebijakan politik. Kondisi inilah yang membuat iklim pendidikan terpasung oleh kekuasaan.

Pada upaya pencegahan konflik sosial yang sering terjadi, sebuah resolusi penting untuk dilakukan. Salah satunya adalah dengan menggunakan berbagai pendekatan secara bijaksana dan terukur. Bisa dengan cara melakukan pencegahan konflik guna menjaga perdamaian, maupun men-*support* transisi dan transformasi sengketa melalui usaha *peace making*. Tentunya dalam hal ini harus dibarengi dengan usaha rekonsiliasi dengan membangun perdamaian (*peace building*).

Pemilihan solusi konflik harusnya dilaksanakan dengan berdasar pada manifest nyata melalui upaya transformasi sikap, pandangan, tingkah laku dan juga reformulasi orientasi akhir pihak-pihak yang terlibat konflik. Penggunaan pendekatan komprehensif-

holistik dalam resolusi konflik tersebut dimaksudkan untuk memberikan penyelesaian yang dapat diterima oleh semua pihak. Hal itu tentu akan menjadikan semua pihak yang ada dalam konflik ini merasa bertanggung jawab dalam melakukan penyelesaian. Penyelesaian yang dapat diterima seluruh pihak. Di sinilah dapat dipahami mengapa pemahaman mengenai resolusi konflik menjadi begitu penting.¹²⁶

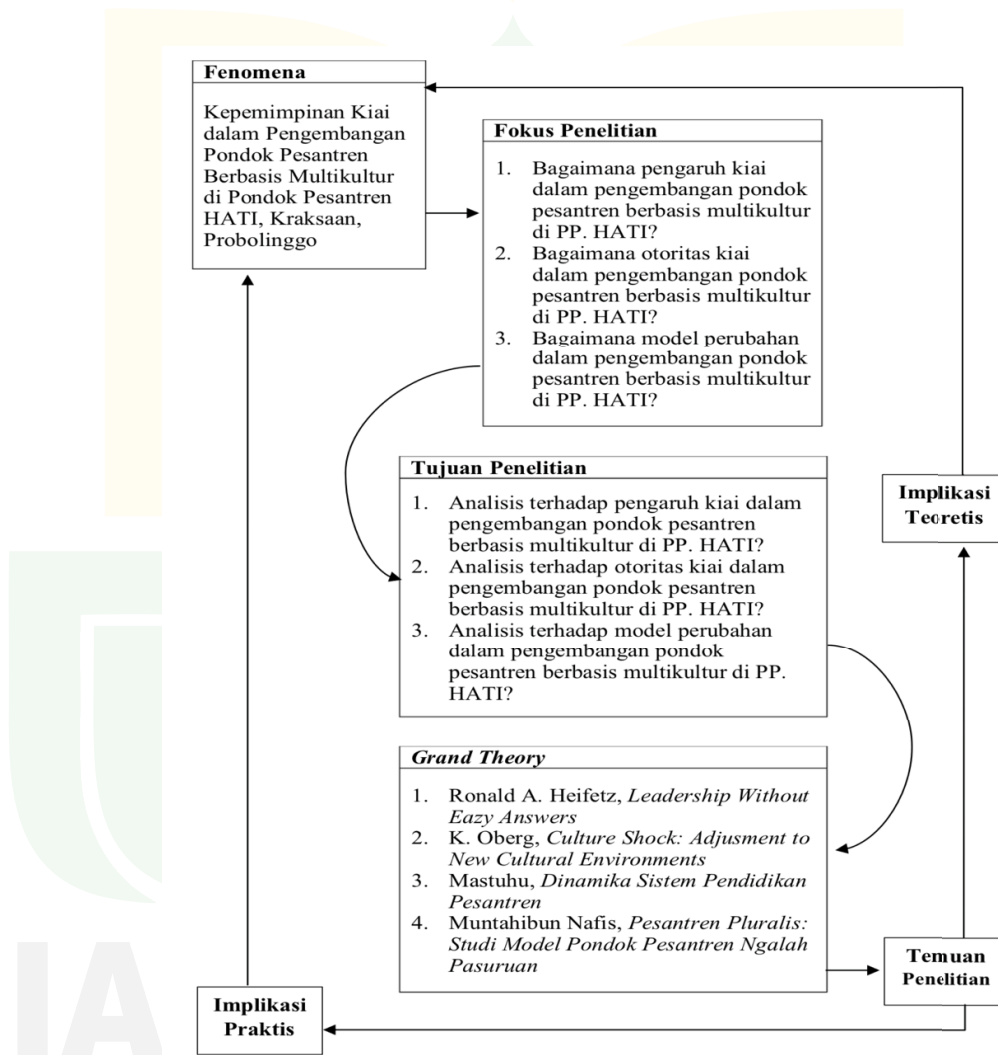
Tak kalah pentingnya, sebagai upaya pencegahan konflik, maka penyiapan infrastruktur, misalnya berupa penyediaan suasana kerukunan yang kondusif, pengembangan wawasan perdamaian dan penciptaan kader-kader perdamaian di berbagai daerah yang rawan dan potensial konflik, harus dilakukan.¹²⁷ Di sinilah urgensi dari pengembangan pesantren berbasis multikultur seperti yang dikembangkan di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan. Dari situ diharapkan lahir kader-kader yang peduli akan keutuhan bangsa dan dapat berperan menciptakan harmoni di masyarakat. Kader-kader itulah juga yang diharapkan berperan dalam membangun jembatan saling pengertian antarumat beragama dan kerjasama dalam membangun perdamaian hakiki.

¹²⁶ Jajat Burhanuddin (Ed.), *Sistem Siaga Dini terhadap Kerusuhan Sosial* (Jakarta: Badan Litbang Agama Depag RI dan PPIM, 2000), 4

¹²⁷ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi: Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 42

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, penulis dengan secara komprehensif menyusun *framework* penelitian demi terlaksananya penelitian yang terarah dan sistematis dengan kerangka sebagai berikut;



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan pada realitas atau fenomena. Sehingga, pendekatan yang dipilih tentu harus memiliki dimensi fenomenologis. Pendekatan fenomenologis umum dipahami sebagai upaya melakukan proses pengujian dengan melakukan penggambaran dan perenungan pada setiap hal yang penting. Fenomena yang dimaksud tentu yang wujudnya sebagai *given*.¹²⁸ Selain merupakan suatu filosofi, secara praktis fenomenologi dapat pula dijadikan pendekatan metodologi dalam penelitian kualitatif.

Bogdan dan Biklen menjelaskan pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini sebagai usaha mencari makna di balik peristiwa dengan menghubungkan pada pemaknaan apa yang ada di balik peristiwa tersebut.¹²⁹ Pendekatan ini merupakan cara yang tepat untuk mengungkapkan dan memaknai berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam aplikasi model pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan,

¹²⁸ Jonathan A. Smith, Paul. Flowers, and Michael Larkin. *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research* (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington: Sage, 2009), 14

¹²⁹ Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1989), 25

Kabupaten Probolinggo. Tentu dalam hal ini adalah berhubungan erat dengan usaha mencari pengetahuan atau gambaran dan menganalisis tentang desain kebijakan pengembangan materi pendidikan multikultural pesantren, desain pengembangan materi pendidikan multikultural pesantren, desain pendekatan pengembangan materi pendidikan multikultural pesantren, desain tahapan pengembangan materi pendidikan multikultural pesantren, dan juga mengenai desain deskripsi model pengembangan materi pendidikan multikultural pesantren.

Fenomenologi sebenarnya secara sederhana berbicara tentang keseharian, atau intersubjektif (dunia kehidupan). Keduanya banyak yang menyebutnya sebagai *lebenswelt*. Secara historis, fenomenologi memiliki terminologi sebagai “sesuatu yang tampak”, yang kemudian banyak diistilahkan sebagai gejala peristiwa. Hal demikian inilah yang berusaha dibangun sejak awal oleh para perumusny, yakni Johann Heinrick Lambert, dan Edmund Husserl (1859-1938).¹³⁰

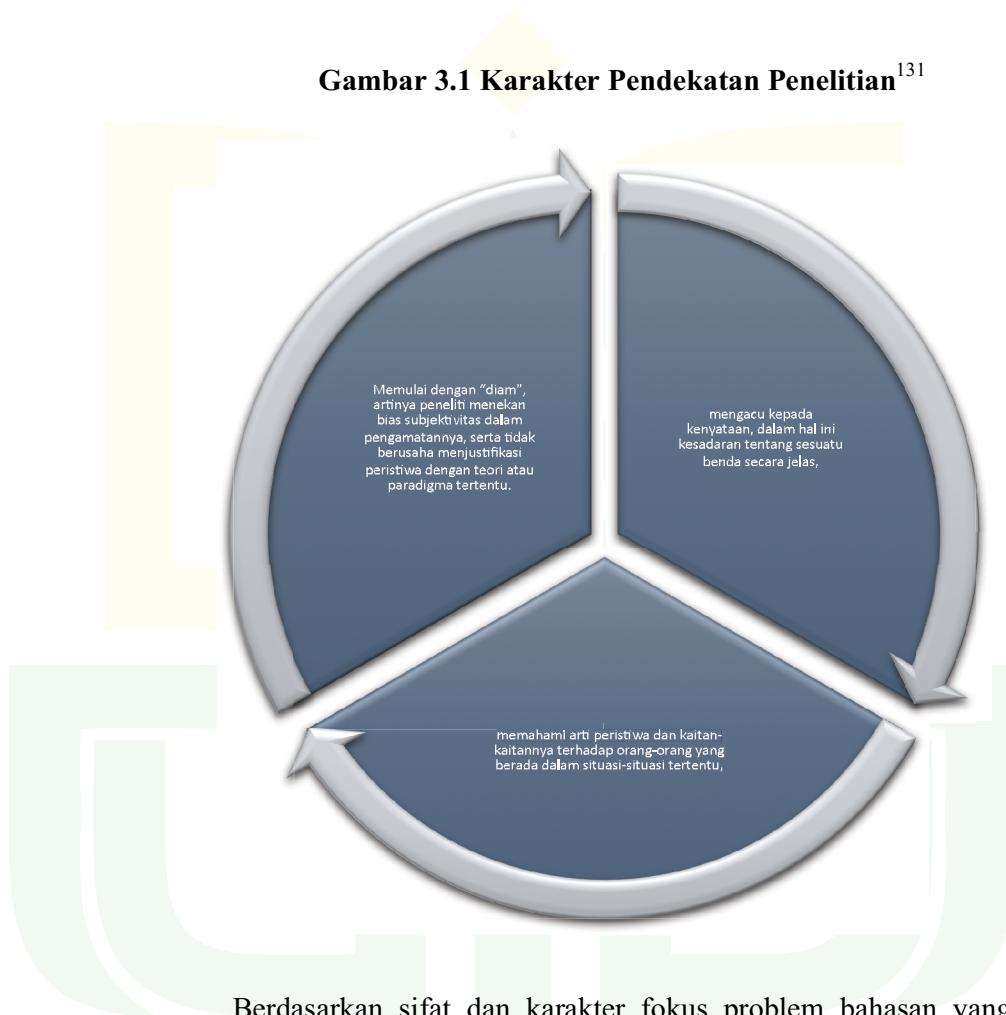
Oleh karena penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, maka ada setidaknya tiga karakter yang tentunya dibangun dalam pendekatan penelitian ini. Ketiganya merupakan dasar utama dalam melakukan implementasi konsep teori fonomenologi.

Bahkan ketiganya disebut-sebut sebagai dasar utama penentuan jenis

¹³⁰ Lihat: Clark Moustakas, *Phenomenological Research Methods* (California: SAGE Publications, 1994), 86-87

penelitian akan dilakukan. Apakah kuantitatif atau kualitatif. Untuk lebih jelasnya lihat gambar yang disusun di bawah ini:

Gambar 3.1 Karakter Pendekatan Penelitian¹³¹



Berdasarkan sifat dan karakter fokus problem bahasan yang diteliti, penelitian ini tentu merupakan penelitian kualitatif. Artinya, penelitian yang dilakukan untuk memahami dan mengurai makna dari suatu fenomena. Fenomena itu dapat berupa perilaku, tindakan, persepsi atau pandangan, motivasi, dan lain sebagainya.

¹³¹ Lexi Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 8

Secara umum, penelitian kualitatif mencoba mengeksplorasi secara alamiah tentang fenomena dengan konteks khusus dengan menggunakan berbagai macam metode ilmiah. Oleh karena itu, penelitian kualitatif cenderung menggunakan analisis dengan paradigma induktif serta mengedepankan makna dalam perspektif subyek penelitian.¹³² Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan latar alamiah,¹³³ dan oleh karenanya data yang akan dikumpulkan dan diolah nantinya lebih didasarkan pada hasil wawancara dan observasi langsung di lapangan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang desain pelaksanaannya dapat digambarkan sebagaimana tabel berikut ini:¹³⁴

Tabel 3.1 Ciri khas Penelitian Kualitatif

Eksplorasi dan pengembangan Problem	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan ekplorasi permasalahan dan mengembangkan pemahaman dengan terperinci pada fenomena yang terjadi
Peninjauan Pustaka	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki peran kecil dalam penelitian ini, bahkan dapat menjustifikasi permasalahannya
Penyusunan Tujuan dan Pertanyaan inti	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan secara terbuka untuk mengungkap pengalaman informan
Pengumpulan data	<ul style="list-style-type: none"> Didasarkan pada kata-kata atau dari gambar dari sejumlah kecil individu sedemikian rupa
Penyusunan laporan	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan dengan menggunakan struktur yang fleksibel serta memasukkan reflektivitas dan bias subyektif peneliti di dalamnya.

IAIN JEMBER

¹³² Lexi Moleong, *Metodologi Penelitian...*, 9

¹³³ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003),

18

¹³⁴ John Creswell, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif*, terj. Helly Prajitno Soetjipto dan Sri Mulyantini Soetjipto, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 31

B. Objek dan Lokasi Penelitian

Objek yang menjadi fokus inti kajian penelitian ini adalah peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur. Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren HATI. Lokasinya berada di Jl. KH. Aminuddin, Dukuh Toroyan/Krajan 2, Rangkang, Kraksaan, Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. Objek dan lokasi penelitian ini diambil karena beberapa alasan.

Pertama, kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Hasan Aminuddin di Pondok Pesantren HATI itu benar-benar merupakan model yang di luar mainstream pesantren pada umumnya. Ada banyak kiai dan juga beberapa pesantren yang dikenal inklusif dalam konteks penyikapannya terhadap keberagaman (khususnya menyangkut toleransi terhadap perbedaan agama), seperti salah satunya yang terdapat di Pondok Pesantren Darut Taqwa di Ngalah, Pasuruan, yang dipimpin oleh KH. Sholeh Bahrudin.

KH. Sholeh dikenal luas sebagai tokoh masyarakat dan agama yang giat mengkampanyekan pentingnya toleransi antarumat beragama.

Namun demikian, pondok yang dipimpinnya tidak sampai menerima santri nonmuslim untuk mukim di dalamnya. Ini yang membedakannya dengan Pondok HATI di bawah kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin.

Di Pondok HATI, dengan hadirnya santri-santri yang memiliki latar belakang beda agama, toleransi atas keberagaman itu menjadi kenyataan yang dialami langsung oleh para santri di dalam pondok.

Alasan kedua, sebagai pondok pesantren yang terbilang masih muda (baru berdiri sejak 2015), Pondok Pesantren HATI dengan kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Hasan Aminuddin ini dapat dipandang sebagai alternatif dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam berbasis pesantren.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber data dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini ditentukan dengan cara *purposive sampling*. Teknik ini merupakan cara penentuan subjek penelitian (informan) yang dilakukan berdasarkan pertimbangan tertentu.¹³⁵ Pertimbangan tersebut, dalam konteks penelitian ini, dilakukan oleh peneliti dengan melihat otoritas dan kompetensi calon informan dalam memberikan data yang dibutuhkan berkenaan dengan tema penelitian ini, yakni manajemen pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

Otoritas dan kompetensi subjek penelitian (informan) itu penting artinya dalam penelitian ini agar peneliti memperoleh data valid dan dapat diharapkan guna mengembangkan kajian. Adapun informan yang menjadi sumber atau subjek informasi dalam penelitian ini antara lain: pimpinan/kiai Pondok Pesantren HATI, pengurus pesantren, beberapa santri senior dan santri-santri nonmuslim yang

¹³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 218

secara khusus akan dimintai keterangan tentang bagaimana pola kepemimpinan kiai yang mereka alami langsung selama tinggal sebagai santri di Pondok Pesantren HATI.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumenter sebagai langkah proses pengumpulan data.

1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu dari sekian cara pengumpulan data. Prosesnya dilakukan dengan cara tanya jawab secara sistematis dengan sumber data yang tentunya didasarkan pada fokus penelitian utama yang diangkat. Wawancara merupakan proses komunikasi verbal atau semacamnya, dengan tujuan memperoleh informasi.

Wawancara merupakan proses guna mengupayakan informasi secara lebih detail dan terperinci dalam menyusun bahan kajian masalah telah dirumuskan di awal. Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur. Jadi, sejak awal peneliti akan menanyakan serentetan instrumen penelitian, yang sudah terstruktur. Selanjutnya, satu persatu akan diperdalam secara terarah guna menjawab *research* problem.

Adapun beberapa tahapan wawancara adalah sebagaimana berikut ini:

- a. Persiapan pelaksanaan. Persiapan untuk melaksanakan wawancara dilakukan dengan cara menyusun instrumen berupa sekumpulan pertanyaan yang akan ditunjukkan kepada para narasumber;
- b. Melakukan wawancara yang produktif. Maksudnya adalah setiap wawancara yang dilakukan terhadap para narasumber merupakan upaya penggalan informasi sedalam-dalamnya. Kedalaman informasi yang diperoleh dinilai berdasarkan kualitasnya, bukan kuantitasnya. Jadi informasi yang dikumpulkan tidak harus banyak, namun sejauh mana informasi itu dapat menjawab persoalan penelitian;
- c. Merangkum hasil wawancara. Tahap ini penting untuk dilakukan untuk mengetahui poin-poin penting dari seluruh hasil wawancara yang telah dilakukan.

Pelaksanaan wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan berdasar pada rancangan terstruktur pertanyaan-pertanyaan instrumen wawancara yang telah dibuat sejak awal. Beberapa statement atau jawaban subjek penelitian direkam dengan menggunakan *recorder* untuk selanjutnya ditranskripsikan ke dalam catatan hasil wawancara. Selanjutnya, diinventarisasi secara langsung dalam catatan-catatan yang dibuat di lokasi sendiri.

Setelah diinventarisasi, beberapa data akan diberi kode-kode agar mudah dimengerti oleh peneliti.

2. Observasi

Observasi dalam pemaknaan umum adalah proses menghubungkan pengamatan dan pencatatan secara sistematis pada fenomena yang tampak pada kasus penelitian yang diangkat. Observasi langsung dilakukan terhadap objek penelitian, yakni kepemimpinan kiai yang menjadi tema besar penelitian ini. Metode ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung atau tidak langsung pada fakta dan data yang ada. Dengan demikian, untuk menguatkan datanya dilakukan dengan proses pencatatan khusus secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.¹³⁶

Adapun langkah observasi dalam penelitian ini, disusun meliputi pengamatan deskriptif, pengamatan terfokus, dan pengamatan terseleksi. Maksud dari observasi atau pengamatan deskriptif, adalah observasi yang diproses pada fase eksplorasi umum. Pada prosesnya, observasi di dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan sebanyak mungkin situasi sosial yang ada di dalam Pondok Pesantren HATI, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai kondisi objektif Pondok Pesantren HATI. Ini adalah langkah observasi pertama

¹³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 145

yang dilakukan peneliti agar selanjutnya dapat menentukan fokus penelitian.

Selanjutnya, setelah fokus penelitian ditentukan, peneliti melakukan observasi yang terfokus sebagai kelanjutan dari pengamatan gambaran umum. Dalam tahap observasi ini peneliti lebih fokus terhadap rincian masalah yang akan dieksplorasi, yakni yang berkaitan dengan peran dan otoritas kepemimpinan kiai, dan yang berkaitan dengan model perubahan pada Pondok Pesantren HATI dibandingkan pondok-pondok pesantren lainnya. Sedangkan terakhir, observasi terseleksi. Di sini peneliti melakukan pengamatan secara lebih detail untuk mempertajam sudut pandang dalam menganalisis dan mengeksplorasi masing-masing fokus penelitian yang telah ditentukan. Langkahnya adalah mengamati beberapa hal tertentu demi mendapatkan data yang diperlukan dalam tahap analisa, atau kajian temuan.¹³⁷ Dalam hal ini, peneliti secara selektif menentukan mana objek yang relevan untuk diobservasi.

¹³⁷ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 98

3. Studi Dokumenter

Dokumentasi merupakan strategi *colecting data* melalui dokumen-dokumen yang ada.¹³⁸ Di dalam penelitian ini, studi dokumenter diharapkan dapat menjadi sumber data penelitian yang penting, utamanya saat ada di lokasi penelitian terkait dengan penerapan manajemen pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

Dokumen yang dijadikan data kajian di antaranya merupakan segala yang yang berhubungan dengan pesantren secara umum dan kepemimpinan secara khusus, profil dan keadaan pesantren, proses pembelajaran, data-data guru dan santri (khususnya yang diperlukan terkait dengan latar belakang agama para santri), dan dokumen-dokumen lain yang relevan. Data yang dihasilkan dari proses ini berorientasi mencari gambaran aktivitas dan bahkan peran atau tindakan-tindakan kepemimpinan kiai. Tujuannya untuk menambah pemahaman pada masalah-masalah dalam penelitian yang telah disusun.

Proses pengumpulan data yang demikian ini akan dapat secara komprehensif menemukan perbedaan atau pertentangan antara hasil metode pengumpulan data yang dilakukan sebelumnya, seperti wawancara dan observasi. Dengan kata lain, apabila ada hal

¹³⁸ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 73

ini terjadi dan berbeda dengan data yang didapat, peneliti perlu mengonfirmasinya dengan melakukan wawancara kembali terhadap subjek penelitian yang dahulu pernah ditemui.

Pada intinya, dokumentasi merupakan serangkaian kegiatan proses pengumpulan dari seluruh apa yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai di Pesantren HATI. Beberapa bentuk konkritnya bisa berupa buku-buku pengajian, modul-modul, berbagai rekaman dan catatan rapat, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut dapat diperoleh atau dicari pada saat melakukan interview.

E. Analisis Data

Proses ini merupakan proses penelaahan, pengurutan, dan pengelompokan data dengan tujuan untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi teori atau proposisi-proposisi sebagai hasil penelitian. Proses demikian merupakan usaha yang dapat dioptimalkan sebagai jalan pengumpulan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola,¹³⁹ yang pada akhirnya juga dapat menjadi jalan untuk proses mensintesis, dan mencari seluruh hal yang penting terkait dengan apa yang dipelajari oleh warga pesantren yang diteliti.

Analisis data dalam penelitian ini merupakan upaya mencari tata hubungan secara sistematis antara catatan hasil lapangan, hasil

¹³⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006)248.

wawancara mendalam untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang pengembangan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren HATI. Disebabkan penelitian ini berjenis kajian deskriptif, maka tentu akan menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif pada umumnya.

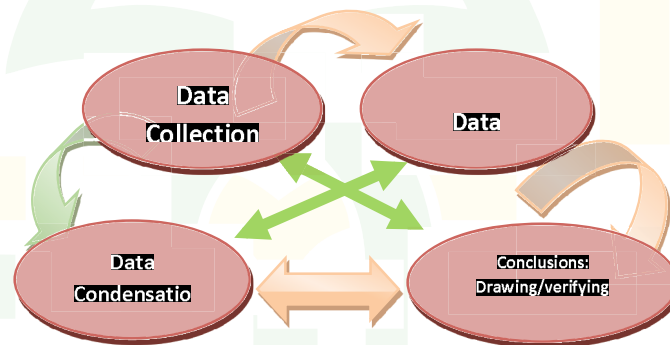
Dengan kata lain, suatu analisis yang didasarkan pada cara berfikir yang memadukan pola atau kerangka induksi dan deduksi. Dalam proses analisis data, penelitian ini akan menggunakan jenis logika induktif-abstraktif. Maksudnya, analisis dilakukan dengan alur logika yang bertitik dari khusus ke umum. Dengan kata lain bukan logika deduktif-verifikatif, yaitu pola logika dari umum ke khusus yang biasa digunakan pada kajian penelitian pada umumnya. Analisis data ini untuk menjawab pertanyaan dalam fokus penelitian.

Teknik analisis akan dilakukan dengan prinsip *on going analysis*. Artinya, prosesnya tidak dilaksanakan secara terpisah pasca seluruh proses pengumpulan data selesai. Walaupun demikian, hal tersebut tidak akan dilakukan berulang-ulang atau simultan dalam pengumpulan dan analisis data. Proses tersebut dapat dilaksanakan melalui proses verifikasi pada para informan yang menjadi subyek penelitian. Tentunya verifikasi yang dimaksud adalah pada masyarakat pesantren itu sendiri. Wujud akhirnya, seluruh proses akan mampu dipahami menjadi titik upaya pengorganisasian dan pengurutan data. Tentunya, baik dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar. Harapannya, agar menemukan

tema dan dapat dirumuskan hipotesis temuan sebagaimana yang ada dalam data.¹⁴⁰

Adapun proses analisis data dilakukan dengan beberapa tahap yang disebut oleh M.B. Miles, A.M. Huberman dan J. Saldana, ada tiga tahap. Ketiganya adalah kondensasi data, penyajian data dan pengambilan konklusi. Proses analisis ini dapat digambarkan sebagaimana yang tampak pada gambar berikut

Gambar 3.1 Analisis Data dari Miles, Huberman dan Saldana¹⁴¹



Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa alur analisis model analisis Miles, Huberman dan Saldana terdapat beberapa proses. *Pertama, data condensation* (kondensasi data). Kondensasi maksudnya didasarkan pada proses memilih, memfokuskan penyederhanaan, abstrak, dan membentuk data yang muncul dalam korpus atau catatan lapangan yang ditulis, baik berupa transkrip wawancara, dokumen, bahan empiris

¹⁴⁰ Lexy J Moleong , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2010), hlm. 9.

¹⁴¹ M.B Miles, A.M. Huberman dan J. Saldana, *Qualitatif Analysis* (Jakarta: UI Press, 2014). 10

dan lain sebagainya. Melalui proses ini mampu menjadikan data lebih kuat dan gampang dipahami.

Kondensasi data terus menerus memiliki orientasi pada pemaksimalan penelitian kualitatif. Biasanya, kondensasi merupakan data antisipatif yang dilakukan ketika peneliti memutuskan (seringkali tanpa kesadaran penuh) kerangka kerja konseptual mana yang akan dilakukan. Artinya, fokus penelitian mana, dan pendekatan pengumpulan data mana yang harus dan akan dipilihnya. Umumnya juga, kondensasi data terjadi pada penulisan ringkasan, pengkodean untuk mengembangkan tema, menghasilkan kategori, dan proses transformasi penelitian akan diselesaikan, atau sampai laporan akhir selesai ditulis.

Pada penelitian yang mengambil tema kepemimpinan kiai ini, proses dapat dijalankan dengan memilah dan mengurutkan data sesuai dengan fokus yang diambil secara sistematis. Jadi data yang terkumpul akan disusun sedemikian rupa untuk menjawab fokus yang akan diteliti. Sebagaimana dijelaskan di atas, fokus penelitian ini adalah kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur. Dengan demikian, data yang akan disusun juga akan didasarkan pada fokus permasalahan tersebut.

Kedua, data collection (pengumpulan data). Proses ini dilakukan melalui tahapan pemaparan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun, data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara, yakni dalam rangka

pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga kondisi demi kondisi absah datanya. Apabila nampak data yang ada telah teruji kebenarannya dan telah terjamin kesesuaiannya, kemudian bisa dilanjutkan pada tahap berikutnya yakni tahap penarikan kesimpulan sementara. Sebaliknya, jika kemudian terlihat data yang disajikan tidak terjamin kesesuaiannya, tentu konsekuensi yang mesti terjadi dalam hal ini tidak akan dapat ditarik kesimpulan. Pada titik ini prosesnya dapat dilakukan dengan upaya kondensasi kembali. Pada kondisi ini tidak menutup kemungkinan untuk menjangking data baru.¹⁴²

Ketiga, data display. Sejak awal sebenarnya upaya pengumpulan data sudah dapat secara sementara dibuat padangan kesimpulan temuan. Jika data baik dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi telah ada, kesimpulan biasanya sudah ditemukan, walaupun sifatnya hanya sementara. Dianggap kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan. Proses ini disebut sebagai proses verifikasi, setelah dilakukan kondensasi data secara simultan dan juga dijamin telah ada kesesuaian dengan penyajian data. Proses ini merupakan jalan dalam menemukan kesimpulan sementara penelitian ini.

¹⁴² Miles, Huberman & Saldana, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication Inc, 2014), 21-23.

Keempat, temuan akhir. Pasca temuan-temuan disajikan, untuk sementara diupayakan kembali melakukan verifikasi. Tentunya dengan teknik-teknik proses pemeriksaan keabsahan data temuan penelitian yang ada. Kemudian, setelah selesai, peneliti akan secara sistematis memerinci konklusi temuan-temuan penting dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, tahapan demikian dilakukan guna menyusun temuan formal dari penelitian yang dilakukan. Tentu, maksudnya adalah temuan-temuan teoritis maupun praksis yang dihasilkan dari proses yang sejak awal dilakukan.

F. Keabsahan Data

Merujuk pada paparan Sugiyono¹⁴³, keabsahan data dalam penelitian ini diperiksa dengan serangkaian prosedur berikut:

1. Memperpanjang Masa Observasi

Proses obseravasi yang dilakukan setelah cukup waktu dan telah terjalin hubungan baik dengan para subjek penelitian di pesantren. Peneliti tentu akan mudah untuk melakukan pengecekan kebenaran dengan terus berbagi informasi dan data yang diperoleh sampai dirasa memiliki kebenaran yang valid. Dalam hal ini, tentu melakukan perpanjangan observasi diperlukan untuk mengupayakan kebenaran akan informasi valid. Hal ini

¹⁴³ Miles, Huberman & Saldana, *Qualitative Data Analysis...*, 302-305

dimaksudkan untuk menambah kredibilitas data penelitian yang dihasilkan.

Prosesnya dilakukan dengan cara mengulang tahap-tahap yang dilakukan sejak awal. Maksudnya adalah demi mensinkronkan temuan, pengumpulan informasi data akan diambil baik dari sumber data yang pernah ditemui atau juga jika ada sumber yang baru. Apabila ada data yang diperoleh yang berlawanan dengan data sebelumnya, peneliti akan terus mengupayakan proses ini berulang kali demi mendapatkan informasi yang tepercaya.

2. Melakukan *Peerdebriefing*

Pada proses ini peneliti akan mendiskusikan bersama sumber lain yang mempunyai kemampuan atau pemahaman berkaitan dengan hal-hal metodik penelitian. Proses tersebut tentu untuk mencari masukan serta memperoleh kritik dan saran. Selain itu juga demi menyusun pertanyaan yang tajam dan menantang agar tingkat validitas datanya semakin kuat dan mampu dipertahankan. Adapun mereka yang akan diajak diskusi adalah para pendamping penelitian, promotor, dan seluruh teman sejawat yang oleh peneliti dianggap memiliki spesifikasi ilmu Manajemen Pendidikan Islam, utamanya yang berkaitan dengan kepemimpinan di pesantren.

3. Melakukan *Member Checking*

Member checking merupakan proses yang dilaksanakan pada setiap proses wawancara selesai. Gunanya adalah untuk memeriksa kembali garis besar berbagai macam informasi yang berasal dari subjek penelitian. Orientasi proses ini agar beberapa data yang telah dikumpulkan sesuai dengan fokus dan fenomena yang sesuai dengan makna dari subjek sendiri.

G. Tahap-Tahap Penelitian

Penelitian ini tentu harus komprehensif, setiap komponen prosesnya harus memiliki kaitan dengan komponen yang lain. Sehingga, proses pelaksanaan dan metode yang digunakan harus sistematis dan sesuai dengan tujuan kajian yang dicapai. Dalam hal ini tentu menghasilkan pengembangan keilmuan manajemen kepemimpinan pesantren berbasis multikultur.

Langkah pertama yang dilakukan adalah penyusunan pendahuluan. Pada prosesnya peneliti akan menyusun keunikan dan latar utama mengapa penelitian ini dilakukan. Selain itu, dalam tahap ini peneliti juga menentukan tema besar penelitian yang akan diangkat.

Selanjutnya, langkah kedua adalah melakukan kajian kepustakaan. Hal ini dilakukan untuk membahas teori, konsep, dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang penting untuk menjadi dasar kajian penelitian ini dilakukan. Setelah usai, baru kemudian peneliti menyusun

rangkaian metode penelitian yang akan dipakai. Penjelasan tersebut yang kemudian dipakai untuk menyusun temuan formal penelitian pada pembahasan selanjutnya.

Setelah hasil temuan-temuan di lapangan tersusun, peneliti akan melakukan pemeriksaan ulang pada data yang telah ada. Tentu yang digunakan adalah metode-motede keabsahan data yang telah dibahas sebelumnya. Setelah data valid, temuan-temuan akan dibahas secara *grounded*, dan beberapa konklusinya akan laporkan secara substansial pada pembahasan terakhir.



IAIN JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data

1. Profil Pondok Pesantren HATI

Pondok Pesantren HATI didirikan pada tahun 2015 di bawah naungan Yayasan Hati—sebuah yayasan yang didirikan untuk misi keagamaan, sosial dan kemanusiaan pada tanggal 30 April 2012—dan telah terdaftar pada tahun 2018 di Kementerian Agama dengan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP) 510035130465.

Pondok Pesantren HATI berada di wilayah Kabupaten Probolinggo yang secara kultural merupakan masyarakat campuran, terdiri dari suku Jawa, Madura, dan Tengger sebagai suku terbesar, di samping terdapat rumpun etnis lainnya seperti Arab dan Cina. Dari sisi jumlah pemeluk agama, Islam merupakan agama mayoritas, disusul Hindu, Kristen, Katolik, Budha, dan lainnya.

Berikut ini adalah data jumlah penduduk menurut Kecamatan dan Agama yang dianut di Kabupaten Probolinggo pada

tahun 2018, yang diambil dari data Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo.¹⁴⁴

Tabel 2: Kuantitas Penduduk dan Agama yang Dianut Masyarakat Kabupaten Probolinggo Tahun 2018

Kecamatan	Islam	Protestan	Katolik	Hindu	Budha	Lainnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sukapura	12,179	72	61	8,058	6	-
Sumber	20,694	23	21	7,25	5	-
Kuripan	31,563	-	2	-	-	-
Bantaran	45,692	5	18	-	6	6
Leces	61,891	108	67	7	-	-
Tegalsiwalan	35,413	8	19	-	-	-
Banyuanyar	53,308	47	17	-	6	-
Tiris	66,151	24	7	2	-	-
Krucil	51,24	54	25	-	-	-
Gading	56,037	34	-	-	-	-
Pakuniran	50,134	26	48	-	-	-
Kotaanyar	38,313	-	68	-	-	-
Paiton	64,231	39	80	17	7	-
Besuk	50,838	4	30	2	4	-
Kraksaan	56,707	635	419	89	95	-
Krejengan	39,804	-	7	-	4	-
Pajarakan	33,207	163	-	-	14	-
Maron	62,677	68	20	-	-	-
Gending	43,891	323	-	-	-	1
Dringu	50,644	40	91	-	7	-
Wonomerto	39,188	24	5	-	-	-
Lumbang	33,71	26	4	2	-	-
Tongas	66,695	33	12	-	-	-
Sumberasih	64,257	21	-	-	-	-
Probolinggo	1.128.464	1,777	1,021	15,427	160	7

¹⁴⁴ Data diperoleh dari laman resmi BPS Kab. Probolinggo yang diakses pada tanggal 21 Juli 2020: <https://probolingkokab.bps.go.id/statictable/2019/10/15/161/jumlah-penduduk-menurut-kecamatan-dan-agama-yang-dianut-di-kabupaten-probolinggo-2018-.html>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa penduduk Kabupaten Probolinggo latar belakang agamanya cukup beragam. Selain pemeluk Islam, di Kabupaten Probolinggo cukup banyak pemeluk agama Hindu. Hal ini berhubungan dengan eksistensi suku Tengger di lereng gunung Bromo. Tidak mengherankan kemudian jika santri Pondok Pesantren HATI sebagian yang beragama Hindu adalah anak-anak dari Tengger.

Pondok Pesantren HATI berada di bawah naungan Yayasan HATI yang berkedudukan di Jl. KH. Aminuddin, Desa Rangkap, Kecamatan Kraksaan, Kabupaten Probolinggo. Saat ini, Pondok Pesantren HATI memiliki 2 (dua) lembaga pendidikan formal, yakni SMP HATI dan SMA HATI. Kedua lembaga tersebut berada di dalam lingkungan kompleks Pondok Pesantren.

Pimpinan utama Pondok Pesantren HATI terdiri dari tiga orang, yakni Drs. KH. Hasan Aminuddin, M.Si. sebagai Pengasuh, Dr. H. A. Rizqon Khamami, MA. sebagai Ketua Yayasan, dan Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil. sebagai Kepala Pondok Pesantren.

Pondok Pesantren HATI didirikan pada tanggal 26 Agustus 2015 oleh Drs. KH. Hasan Aminudin. Nama HATI, menurut KH. Hasan Aminuddin, memang dibuat dari kepanjangan Hasan-Tantri sebagai perintis Yayasan dan pondok pesantren tersebut, mengingat dari proses awal pembentukan yayasan sampai didirikannya Pondok Pesantren itu, KH. Hasan Aminuddin selalu didampingi oleh

istrinya, Hj. Puput Tantriana Sari, atau lebih sering dikenal dengan panggilan Ibu Tantri.

Mulai berdirinya, bahkan sebelum adanya pondok ini, saya bersama istri (maksudnya Ibu Hj. Tantri) terus berikhtiar bersama untuk mewujudkan cita-cita, yakni bagaimana agar kita bisa ikut berperan dalam membangun masyarakat lewat pendidikan, dan alhamdulillah hasilnya kemudian Pondok Pesantren HATI ini berdiri. Ya itu (nama HATI) diambil dari Hasan-Tantri, supaya orang gampang menyebutnya saja.¹⁴⁵

Maksud didirikannya Pondok Pesantren HATI, berdasarkan penjelasan Pendiri, ialah untuk menjadi salah satu Pondok Pesantren di Indonesia yang bertujuan untuk mencetak kader-kader umat bagi kemajuan agama bangsa dan negara melalui jalur pendidikan pesantren. Para santri diharapkan dapat ikut berperan serta dalam mengisi kemerdekaan dalam berbagai bidang kehidupan.

Dari observasi yang telah dilakukan, dapat diamati cerminan yang ditampilkan pondok pesantren HATI adalah bernuansa islami khas pesantren, dan mengikuti perkembangan pendidikan dan teknologi modern serta santri dibekali dengan ketrampilan *life skill* (kecakapan hidup). Kegiatan santri diarahkan menjadi insan yang dekat dengan Allah Swt., ramah terhadap sesama serta peduli terhadap lingkungan.

¹⁴⁵ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

Para santri di Pondok Pesantren HATI tinggal di asrama, yang merupakan tempat pembentukan pengalaman kehidupan yang islami bagi para santri, misalnya dengan keharusan shalat berjamaah, tadarus Al-Quran, kultum, pembiasaan-pembiasaan sikap berakhlaqul karimah dan pembiasaan penggunaan dua bahasa yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia.

Pondok Pesantren HATI memiliki visi “Mewujudkan Insan SIAR HATI menuju Rahmatan Lil Alamin”. “SIAR HATI” sendiri merupakan sebuah singkatan. Visi ini terurai menjadi “mewujudkan santri yang memiliki kemampuan *Spiritual Iman* dan taqwa, *Akhlak mulia*, *Ramah* budaya dan lingkungan, *Handal* dalam prestasi akademik dan non akademik, *Amanah* dan *Tablig* serta ber-*Integritas Rahmatan Lil Alamin*.” Indikator visi tersebut adalah:

- a. Memiliki kecerdasan moral dan spiritual yang kokoh, yang terimplementasikan dalam perilaku akhlak mulia;
- b. Ramah terhadap nilai budaya bangsa dan peduli terhadap lingkungan;
- c. Unggul dalam prestasi akademik dan handal dalam prestasi nonakademik;
- d. Cerdas kreatif dalam berpikir dan inovatif dalam berbuat;
- e. Jujur dalam bersikap dan berani dalam bertindak;
- f. Cinta tanah air dalam pribadi yang *rahmatan lil 'alamin*.

Untuk mencapai visi tersebut, Pondok Pesantren HATI menetapkan langkah-langkah strategis yang teramu dalam Misi, yaitu:

- a. Meningkatkan manajemen yang transparan, akuntabel dan partisipatif;
- b. Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan nyaman bagi terbentuknya pribadi yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.;
- c. Mewujudkan lingkungan yang ramah dan menyenangkan bagi terbentuknya pribadi yang memiliki kemandirian dan kepedulian;
- d. Mengoptimalkan proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan bagi terbentuknya pribadi yang berprestasi akademik dan nonakademik;
- e. Menggalakkan kegiatan ekstrakurikuler dan nonkurikuler sesuai dengan potensi dan minat santri;
- f. Menjalin kerjasama yang harmonis antara warga ponpes dengan lingkungan;
- g. Menggalakkan budaya bersih menuju hidup sehat.

Kehidupan para santri di Pondok Pesantren HATI, berdasarkan observasi yang dilakukan Peneliti, dijamin oleh Pesantren (dalam hal ini oleh Pengasuh sendiri), baik dari segi logistik, akomodasi, maupun pendidikannya. Menempati asrama-

asrama bertingkat yang berdiri di dalam lingkungan pesantren, para santri di sini juga mendapatkan berbagai fasilitas yang disediakan oleh pesantren untuk mendukung proses belajar mereka sehari-hari.

Fasilitas-fasilitas yang tersedia di Pondok Pesantren HATI, khususnya di bidang sarana dan prasarana, terbilang baik dan lengkap. Untuk olah raga santri, misalnya, Pondok Pesantren HATI memiliki lapangan dan fasilitas-fasilitas pendukung kegiatan olah raga santri seperti lapangan tenis meja, bola basket, dan sebagainya. Di samping itu, para santri juga dapat melaksanakan berbagai kegiatan di aula pesantren yang tersedia.

Terkait dengan kebutuhan konsumsi makan santri, di Pondok Pesantren HATI, kebutuhan konsumsi harian para santri disediakan oleh dapur pesantren secara rutin, meski dengan menu yang sederhana.

Pendidikan santri di Pondok Pesantren HATI dilaksanakan dalam dua model, yakni formal dan nonformal. Pendidikan formal diselenggarakan di sekolah-sekolah yang didirikan di bawah naungan Yayasan HATI, yakni SMP HATI dan SMA HATI. Sedangkan untuk pendidikan nonformal, sebagaimana di pesantren-pesantren pada umumnya, para santri di Pondok Pesantren HATI mendapatkan pengajaran kitab kuning dan materi-materi keagamaan lain yang diselenggarakan dengan sistem *sorogan* maupun *bandongan* ala pesantren pada umumnya. Sedangkan untuk santri-

santri nonmuslim, kegiatan pendidikan keagamaan bagi mereka itu diselenggarakan dengan melibatkan tokoh agamanya, di mana hal itu secara penuh difasilitasi oleh Pesantren.

B. Temuan Penelitian

Di dalam melakukan penelitian ini, peneliti membatasi penggalian data dengan memperhatikan fokus penelitian yang telah ditentukan, yakni yang berkaitan dengan peran serta otoritas kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur, serta bagaimana perubahan yang terjadi dengan adanya pengembangan itu. Berdasarkan hal itu, peneliti memperoleh temuan sebagai berikut.

1. Temuan tentang peran kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren HATI

Pondok Pesantren HATI dipimpin langsung oleh KH. Hasan Aminuddin, seorang kiai yang populer sebagai politisi kawakan di Probolinggo. Bahkan, pada umumnya orang mengenal sosok KH. Hasan Aminuddin lebih sebagai politisi. Fakta bahwa pada gilirannya masyarakat juga menyebutnya sebagai kiai muncul belakangan, setelah pada tahun 2015 ia mendirikan Pondok Pesantren HATI.

Dalam kesehariannya, KH. Hasan Aminuddin memiliki banyak aktivitas, tidak hanya di pesantren, tapi juga di luar

pesantren. Di pesantren, kesibukan KH. Hasan Aminuddin biasanya lebih padat, khususnya pada hari Jumat, di mana biasanya ia memang secara khusus meluangkan waktu untuk mengontrol tata kelola pesantren yang didirikannya itu. Di hari Jumat pula biasanya ia akan menemui para tamu dari berbagai kalangan yang ingin bersilaturahmi. Biasanya, momen silaturahmi itu dilaksanakan setelah shalat Jumat di masjid Bin Aminuddin di Pondok Pesantren HATI. Penamaan masjid itu sendiri diambil dari nama KH. Hasan Aminuddin bin KH. Aminuddin.

Pada hari-hari yang lain, KH. Hasan Aminuddin membagi waktu untuk menjalankan berbagai aktivitasnya, terutama di bidang politik sebagai salah satu Ketua DPP Partai Nasdem. Karir politik H. Hasan Aminuddin terbilang sukses sejak ia menduduki jabatan sebagai Ketua DPRD Kabupaten Probolinggo selama tahun 1999 sampai 2003. Lepas dari jabatan Ketua DPRD, ia kemudian berhasil memenangkan kontestasi politik menuju kursi bupati di tahun 2003. Menjabat selama dua periode sampai tahun 2013, setelah itu H. Hasan Aminuddin kemudian berhasil meraih kepercayaan masyarakat untuk duduk di kursi DPR-RI untuk periode 2014-2019. Riwayat karir politiknya itu mencerminkan pengalaman dan kepiawaiannya dalam menjalankan kepemimpinan, di mana hal itu berpengaruh juga terhadap kepemimpinannya di Pondok Pesantren

HATI yang didirikannya pada tahun 2015, dua tahun setelah lepas jabatan sebagai Bupati Probolinggo.

Sejak tidak lagi menjabat sebagai Bupati, H. Hasan Aminuddin mulai fokus pada upaya pengembangan pendidikan secara lebih serius, khususnya pesantren, meski tidak serta-merta ia meninggalkan dunia politik. Dalam kesibukan aktivitas politiknya sebagai anggota DPR selepas menjabat sebagai Bupati, pada tahun 2015 ia mewujudkan perhatian dan kecintaannya terhadap dunia pendidikan dengan mendirikan pesantren HATI. Upayanya untuk mendirikan sebuah pesantren tampaknya wajar, mengingat latar belakang kehidupannya yang memang berasal dari lingkungan keluarga yang dekat dengan kultur NU dan pesantren.

Sebagai tokoh masyarakat, khususnya di wilayah Kabupaten Probolinggo, KH. Hasan Aminuddin pun terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan dakwah melalui ceramah-ceramah yang ia sampaikan di berbagai forum, baik itu pengajian yang diselenggarakan warga masyarakat, maupun forum-forum yang lebih formal seperti seminar dan kuliah umum. Dalam berbagai ceramahnya, KH. Hasan Aminuddin sering menekankan pentingnya akhlak terhadap sesama di dalam kehidupan ini. Akhlak itu bukan hanya terhadap sesama golongan, tetapi juga terhadap orang-orang yang berbeda golongan.

Tentang pentingnya akhlak dalam bertoleransi itu, KH. Hasan Aminuddin mencontohkan langsung dengan kedatangannya dalam peresmian tempat persemayaman jenazah umat Kristiani yang berada di Desa Asembakor, Kecamatan Kraksaan, Senin (9/3/2020). Tidak hanya datang, ia juga meresmikan tempat persemayaman itu dan memberikan ceramah di sana. KH. Hasan Aminuddin tampil meresmikan tempat persemayaman itu sebagai wujud komitmennya menjunjung tinggi toleransi dan keberagaman. “Sudah bukan zamannya lagi saling hujat sana sini karena berbeda kepercayaan. Di antero Kabupaten Probolinggo, hal itu dilarang karena mencederai toleransi antar umat bergama,” kata mantan Bupati Probolinggo dua periode itu dalam ceramahnya.¹⁴⁶

Begitu berhasil mendirikan pesantren pada tahun 2015, ketokohan H. Hasan Aminuddin sebagai pimpinan pesantren langsung menguat. Ia berperan besar dalam setiap upaya pengembangan Pondok Pesantren HATI. Sejak itulah hingga saat ini masyarakat mulai mengenal sosok H. Hasan Aminuddin sebagai seorang kiai. Kendati tidak secara langsung bersentuhan dengan wilayah implementasi praktis kepengurusan Pesantren sehari-hari, akan tetapi kebijakan-kebijakan strategis Pesantren selalu memiliki mata rantai yang berpuncak pada kebijakan dan keputusan KH.

¹⁴⁶ <https://koranpantura.com/politik-dan-pemerintahan/5910/hasan-aminuddin-junjung-toleransi-dan-keberagaman/>

Hasan Aminuddin selaku Pengasuh—yang sekaligus berarti pimpinan tertinggi di Pesantren.

Peran kiai dalam konteks pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI tercermin dalam kebijakan-kebijakannya, terutama di ranah makro—meskipun bisa saja kiai turut andil dalam kebijakan-kebijakan pada level mikro karena otoritasnya yang tak terbatas oleh struktur. Adanya visi dan misi pesantren, misalnya, merupakan penerjemahan redaksional dari visi kiai tentang bagaimana semangat Islam yang *rahmatan lil 'alamin* itu dapat diberlakukan dalam konteks pengembangan pendidikan di pesantren.

Kaitannya dengan peran KH. Hasan Aminuddin sebagai pemimpin dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur itu salah satunya tampak dari kebijakan tentang penerimaan santri nonmuslim yang diprakarsainya. Tentang penerimaan santri dari kalangan nonmuslim, KH. Hasan Aminuddin menyatakan bahwa hal itu memang sengaja dilakukan sebagai wujud syiar Islam yang *rahmatan lil alamin*, sebagaimana yang dinyatakannya:

“Ya, itu memang sengaja dilakukan sebagai wujud syiar Islam yang *rahmatan lil alamin*. Jadi di titik ini, keberadaan pesantren lebih dipandang sebagai wujud dari dakwah Islam yang universal, di mana realitas keberagaman itu menjadi kenyataan yang langsung dialami dalam proses pendidikan di pesantren. Ia menganggap semua orang, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, maupun agamanya,

sama-sama berhak untuk mendapatkan pendidikan yang layak.¹⁴⁷

Kebijakan-kebijakan strategis Pengasuh itu diimplementasikan ke dalam berbagai program dan kegiatan Pesantren yang dikawal langsung oleh para pengurus yang secara struktural melakukan seluruh pekerjaannya di bawah supervisi seorang Kepala Pesantren—semacam Perdana Menteri jika dibandingkan dengan sistem pemerintahan suatu negara—yang bertindak sebagai manajer lapangan. Para pengurus ini merupakan orang-orang yang dipilih berdasarkan kapasitas dan kapabilitasnya untuk melakukan pekerjaan kepengurusan di Pesantren, akan tetapi kapasitas dan kapabilitas itu bukan satu-satunya tolok ukur atau prasyarat yang menentukan kelayakan seseorang sebagai pengurus.

Sebagaimana di pesantren-pesantren pada umumnya, seorang pengurus pesantren biasanya diambil dari kalangan santri di lingkungan pondok pesantren itu sendiri, meski hal ini bukan suatu keharusan. Biasanya, santri-santri senior yang telah dianggap matang dan dewasa—selain juga memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup—yang akan didapuk untuk menjadi pengurus pesantren. Alih-alih dianggap sebagai jenjang karir atau

¹⁴⁷ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

profesi, kepengurusan pesantren lebih dianggap sebagai wujud pengabdian seorang santri terhadap gurunya.

KH. Hasan Aminuddin dikenal sebagai sosok yang inspiratif di mata para santrinya. Bahkan bukan hanya bagi para santri, bagi masyarakat sekitar pun sosok KH. Hasan Aminuddin dikenal karismatik dan memiliki peran yang kuat di balik pembawaannya yang bersahaja.

2. Temuan tentang Otoritas Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren HATI

Kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI bukanlah merupakan kepemimpinan tunggal, di mana seluruh kebijakan dan implementasinya bertumpu pada kewenangan satu orang pimpinan. Otoritas pimpinan di Pondok Pesantren HATI dibagi berdasarkan wilayah kerjanya. Oleh karena itu ada tiga pimpinan utama di Pondok Pesantren HATI, yang terdiri dari Pengasuh, Ketua Yayasan dan Kepala Pondok Pesantren. Masing-masing pimpinan itu memiliki otoritas atau kewenangan yang berbeda. Hal ini tercermin dari keterangan KH. Hasan Aminuddin:

“Saya ini terbiasa membangun kekuatan secara kolektif kolegial. Tidak pernah semua pekerjaan itu saya lakukan secara pribadi. Saya selalu menggunakan pendelegasian. Pekerjaan saya seluruhnya, saya delegasikan, semua tanggung jawab saya delegasikan. Namun tetap, saya tetap melakukan pengawasan. Yang kadang langsung, secara observasional, ataupun dengan cara tidak langsung. Seperti dengan cara hadir dalam jamaah shalat Jumat, maupun

shalat yang lain, atau sewaktu-waktu berkunjung, itu bagian dari pengawasan, langsung maupun tidak langsung. Agar supaya perjuangan ini terus berkelanjutan, maka yayasan ini saya delegasikan pengurusannya kepada anak. Anak-anak saya itu yang selalu saya utus untuk rapat Yayasan. Di samping juga ada Dr. Fathur Rozi ini. Termasuk dalam hal proses belajar-mengajar di sini, saya berikan mandat penuh kepada Dr. Rozi ini. Jadi tidak ada tugas yang tidak saya delegasikan. Semua saya delegasikan. Terutama kepada anak, agar keberlangsungan dakwah ini terus dapat dilakukan oleh generasi berikutnya.”¹⁴⁸

Walaupun demikian, disebabkan terus berkembangnya aktivitas pesantren, maka kepemimpinan kiai tetap membutuhkan beberapa kebijakan strategis yang sifatnya kolektif. Berdasarkan hal yang demikian, kiai secara personal memiliki dimensi otokratis, namun dalam pelaksanaan kerja manajerial cukup demokratis yang dilaksanakan dengan pendelegasian kewenangan (otoritas) secara proporsional. Hal ini tercermin, misalnya, dari salah satu pernyataan pengurus tentang otoritasnya untuk menentukan hasil seleksi calon peserta didik, sebagaimana dinyatakan Ust. Baidowi:

“Sebenarnya banyak (anak-anak nonmuslim) yang mendaftar ke sini. Umumnya mereka berasal dari daerah Tengger, karena di sana masyarakatnya memang masih banyak yang kurang mampu. Apalagi waktu masih jadi Bupati, Bapak (KH. Hasan Aminuddin) memang dikenal dekat dengan orang-orang sana (daerah Tengger). Tapi ya itu, dari para pendaftar itu kami masih perlu tes prestasinya, lalu kami survei apakah memang benar berasal dari keluarga miskin. Kalau tidak masuk kategori, ya tidak bisa kami terima.”¹⁴⁹

¹⁴⁸ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 12 Juni 2020

¹⁴⁹ Ach. Baidowi, wawancara, Probolinggo, 28 Agustus 2019

Selain itu, pernyataan Kepala Pesantren, Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil. juga menegaskan hal tersebut.

“Di sini kategorinya ada dua, yakni tidak mampu dan berprestasi. Jadi untuk memastikan kedua kategori itu terpenuhi, kami selalu melakukan survei terhadap para calon santri baru. Pernah ada pendaftar yang mengaku tidak mampu, tapi setelah kami survei ternyata cukup mampu. Ya terpaksa tidak kami terima.”¹⁵⁰

Dari paparan data di atas tampak bahwa otoritas kiai sebagai pemimpin di pesantren, dalam wilayah kerja yang sifatnya teknis dan prosedural, memang tidak bertumpu pada individu kiai, namun lebih bersifat kolegial dengan adanya pendelegasian wewenang kepada unsur-unsur pimpinan maupun jajaran pengurus di bawahnya. Pendelegasian kewenangan atau otoritas itu, di satu sisi menjadi wujud implementasi pola kepemimpinan yang terstruktur dan sistematis secara kolektif kolegial, seperti dinyatakan oleh KH. Hasan Aminuddin di atas. Di sisi lain, hal itu juga menjadi sarana motivasi dan pendidikan moral yang khas pesantren, seperti tersirat dalam pernyataan KH. Hasan Aminuddin:

“...terhadap guru-guru di sini, saya sering sampaikan setiap saya memimpin rapat dengan para guru dan pengurus agar pondok pesantren ini dijadikan ladang ibadah bersama, dan kebanggaan bersama. Lha wong saya tidak mencari profit dengan ini, saya malah keluar duit, saya sampaikan itu. Dan alhamdulillah, selama enam tahun ini, saya selalu tanyakan kepada Dr. Rozi ini, juga kepada guru-guru yang lain, ternyata mereka mengakui bahwa mengajar di pondok

¹⁵⁰ Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

HATI ini ada lebih kebanggaan, karena anak-anak yang diajar itu bukan hanya sekedar santri, melainkan mereka itu adalah anak kita bersama. Itu juga saya tandaskan begitu orang tuanya datang memasrahkan anaknya untuk mondok di sini, saya katakan bahwa saya menerimanya sebagai anak.¹⁵¹

3. Temuan tentang perubahan dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI

Sebelum melakukan penelitian ini, peneliti berangkat dari hipotesis bahwa adanya pesantren yang multikultural, khususnya terkait dengan latar belakang keagamaan para santrinya yang tidak homogen, melainkan heterogen, hal itu merupakan fenomena yang unik. Bahkan bukan hanya unik, fenomena itu sekaligus dapat dikatakan sebagai “anomali” bagi dunia pesantren. Lebih-lebih jika menimbang keberadaan Undang-Undang Pesantren yang dengan tegas membatasi definisi santri sebagai pelajar muslim, maka keberadaan pesantren yang dihuni oleh pelajar nonmuslim akan berarti bahwa definisi santri di dalam Undang-Undang itu harus dipertanyakan kembali. Kecuali jika pelajar-pelajar nonmuslim tersebut tidak disebut santri—yang kenyataannya tidak demikian di Pondok Pesantren HATI.

Khusus tentang penerimaan santri dari kalangan nonmuslim, Drs. KH. Hasan Aminuddin menyatakan bahwa hal itu memang

¹⁵¹ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, 12 Juni 2020

sengaja dilakukan sebagai wujud syiar Islam yang *rahmatan lil alamin*. Jadi di titik ini, keberadaan pesantren lebih dipandang sebagai wujud dari dakwah Islam yang universal, di mana realitas keberagaman itu menjadi kenyataan yang langsung dialami dalam proses pendidikan di pesantren. Ia menganggap semua orang, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, maupun agamanya, sama-sama berhak untuk mendapatkan pendidikan yang layak.¹⁵²

Pondok Pesantren HATI, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Pesantren, Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., memang tidak secara langsung menyebut diri atau mencantumkan secara redaksional di dalam visi dan misinya sebagai pondok pesantren multikultural. Menurutnya, pesan yang termuat dalam visi Pondok Pesantren HATI yang berbunyi “Mewujudkan Insan SIAR HATI menuju Rahmatan Lil Alamin” itu cukup merepresentasikan gagasan tentang pentingnya multikulturalitas untuk diterima. Bahkan, masih menurut Dr. H. Fathur Rozi, dengan prinsip *rahmatan lil ‘alamin* itu, penerimaan pesantren terhadap keragaman menjadi niscaya, bukan hanya terhadap keragaman karena perbedaan suku, ras dan golongan, tapi juga terhadap perbedaan agama.

“Sudah dinyatakan di dalam visi Pondok Pesantren HATI, bahwa arah pengembangan kita itu menuju *rahmatan lil*

¹⁵² Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

'alamin. Dengan begitu, makanya ketika ada santri dari berbagai macam latar belakang, bahkan sekalipun agamanya berbeda, maka kita akan menerima dengan tangan terbuka. Dan semua santri di sini kita perlakukan sama, dalam arti hak-haknya kita penuhi sesuai dengan kebutuhannya. Jadi kalau ditanyakan apakah Pondok (Pesantren) HATI ini merupakan lembaga yang multikultural, maka saya katakan ya, bahkan lebih dari itu. Karena prinsip kita justru rahmatan lil 'alamin itu tadi. Jadi multikulturalitas itu kita pahami sebagai bagian dalam kerangka itu.”¹⁵³

Penjelasan Kepala Pesantren tersebut senada dengan penjelasan Pengasuh Pondok Pesantren HATI, KH. Hasan Aminuddin, yang menyatakan bahwa perbedaan agama itu fitrah yang harus dihadapi dengan bijak.

“Saya kira bukan hanya Islam dan Hindu saja (yang bisa masuk sebagai santri). Tapi kalau ada Kristen, Katolik, bahkan Konghuchu, kita siap terima. Bahkan saya sendiri sering mengatakan kepada para pastur dan pendeta kolega saya, agar kalau ada anak-anak dari kalangan mereka yang kurang mampu, bisa dititipkan di sini (Pondok Pesantren HATI). Mereka (para pastur dan pendeta itu) sudah paham dan melihat langsung, bagaimana (Pondok Pesantren) HATI ini dikembangkan tanpa membeda-bedakan latar belakang agama. Itu karena menurut saya, perbedaan itu fitrah yang harus disikapi dan dikelola dengan baik. Kalau tidak begitu, mana bisa Islam menjadi rahmat bagi seluruh alam?”¹⁵⁴

Berdasarkan data santri yang diperoleh pada tanggal 28 Agustus 2019, jumlah keseluruhan santri Pondok HATI saat ini sebanyak 172 orang, dengan latar belakang agama mayoritas Islam dan 2 orang di antaranya nonmuslim (Hindu). Menurut Ust. Ach. Baidowi, salah satu pengurus Pondok Pesantren HATI, sebenarnya

¹⁵³ Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., Wawancara, Probolinggo, 20 Desember 2020

¹⁵⁴ Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

minat pendaftar dari kalangan nonmuslim dalam dua tahun terakhir ini cukup banyak, namun sejauh ini hanya 2 orang tersebut yang memenuhi syarat untuk diterima.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari Ust. Baidowi pula, Pondok Pesantren HATI memprioritaskan untuk menerima santri dari kalangan miskin dan berprestasi. Para santri di pondok ini dibebaskan dari biaya hidup dan biaya pendidikan. Seluruh pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan itu ditanggung oleh Pengasuh, dengan dibantu oleh para simpatisan dan donatur yang secara sukarela berkenan membantu, seperti yang dinyatakan oleh Ust. Baidowi:

“Untuk tahun ini memang ada dua santri di sini yang nonmuslim. Sebenarnya banyak (anak-anak nonmuslim) yang mendaftar ke sini. Umumnya mereka berasal dari daerah Tengger, karena di sana masyarakatnya memang masih banyak yang kurang mampu. Apalagi waktu masih jadi Bupati, Bapak (KH. Hasan Aminuddin) memang dikenal dekat dengan orang-orang sana (daerah Tengger). Tapi ya itu, dari para pendaftar itu kami masih perlu tes prestasinya, lalu kami survei apakah memang benar berasal dari keluarga miskin. Kalau tidak masuk kategori, ya tidak bisa kami terima.”¹⁵⁵

Pondok Pesantren HATI merupakan salah satu pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. Pondok Pesantren HATI didirikan oleh Drs. KH. Hasan Aminuddin, di

¹⁵⁵ Ach. Baidowi, Wawancara, Probolinggo, 28 Agustus 2019

bawah naungan Yayasan HATI (nama ini disebut juga sebagai akronim dari “Hasan-Tantri”, pasangan suami-istri H.Hasan Aminuddin dan Hj.Puput Tantriana Sari).

Sebagai salah satu agen perubahan di berbagai bidang kehidupan, banyak pesantren telah melakukan inovasi-inovasi terhadap manajemen dan muatan pendidikan yang diterapkannya, kendati di beberapa daerah juga dapat ditemukan pesantren-pesantren yang tetap bertahan dengan sistem konvensional dan cenderung tertutup terhadap perkembangan zaman.

Inovasi di pesantren pada umumnya antara lain ditandai dengan (1) penerimaan terhadap metodologi modern dalam proses pembelajaran (2) kepekaan terhadap tuntutan masyarakat dengan menambah porsi untuk diterapkannya pendidikan yang bersifat praktis dan fungsional (3) kegiatan di dalam pesantren makin beragam dan terbuka bagi pengembangan pengetahuan di luar bidang-bidang pelajaran keagamaan maupun bagi pengembangan kemampuan dan keterampilan lain yang bersifat praktis sesuai tuntutan dunia kerja (4) keterbukaan serta keterlibatan dalam program-program pengembangan masyarakat.¹⁵⁶ Hal ini pula yang terjadi di Pondok Pesantren HATI.

¹⁵⁶ Lihat: Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), 237

Berdasarkan keterangan dari Drs. KH. Hasan Aminuddin, berbagai inovasi itu telah dilaksanakan dan menjadi bagian dari proses pengembangan Pondok Pesantren HATI. Dalam proses belajar-mengajar, misalnya, selain tetap diadakan *sorogan*, *bandongan* dan kajian kitab kuning sebagai model pembelajaran tradisional pesantren, diterapkan juga model pembelajaran modern pada sekolah formal dengan metode dan fasilitas-fasilitas yang juga modern. Sedangkan bagi para santri nonmuslim, disediakan tenaga pendidik yang seagama, dan mereka diberikan kebebasan untuk menjalankan ibadah menurut agamanya. Bahkan dalam pengaturan hari libur pun, pesantren juga menyesuaikannya dengan hari-hari besar keagamaan para santri.

Di samping pendidikan keagamaan, pendidikan yang bersifat praktis dan fungsional juga diterapkan di Pondok HATI, salah satunya dengan didirikannya Sekolah Menengah Kejuruan di dalam lingkungan Pondok Pesantren. Selain itu, pelatihan-pelatihan kerja juga giat diselenggarakan untuk membekali para santri dengan kemampuan dan keterampilan yang cukup ketika mereka kembali ke masyarakat.¹⁵⁷

Pengakuan sebagai santri terhadap para santri nonmuslim itu merupakan gambaran dari adanya sikap menerima, menghargai

¹⁵⁷ Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

dan menghormati perbedaan, bahkan sekalipun perbedaan itu terjadi dalam hal yang paling sensitif bagi banyak orang, yakni agama. Di Pondok Pesantren HATI, para santri dan pengurus tidak sedikitpun canggung dalam menerima keberadaan entitas nonmuslim di antara mereka, yang sejak awal mula kedatangannya, pelajar-pelajar nonmuslim itu langsung diterima dengan baik dan diperlakukan sebagai santri, sama dengan kawan-kawannya yang muslim. Hal ini seperti dalam pengakuan salah satu santri nonmuslim, Wahyu Bima Eka Kusuma:

“Sejak masuk di sini, kesan saya langsung baik. Awalnya sih memang tidak kerasan, karena hidup jauh dari orang tua. Tapi rasa tidak kerasan itu hanya sebentar, sebab teman-teman memperlakukan saya dengan baik,” kata Wahyu Bima Eka Kusuma, salah satu santri Hindu. “Saya tidak canggung bergaul dengan mereka. Mereka juga begitu. Pengurus-pengurus di sini juga selalu memperhatikan dan menjaga kami dengan baik.”¹⁵⁸

Selain Wahyu Bima Eka Kusuma, pengakuan senada diperoleh dari Bagas W. Raxyano, santri nonmuslim lainnya. Ia mengaku bahwa selama tinggal di Pondok Pesantren HATI, para pengurus dan santri lain memperlakukannya dengan baik. Ia juga menjelaskan bahwa dirinya tak pernah mendapatkan kendala untuk menjalankan kegiatan keagamaannya.

¹⁵⁸ Wahyu Bima Eka Kusuma, Wawancara, Probolinggo, 30 Maret 2020

“Di sini enak. Semuanya diperlakukan sama rata tidak pandang bulu. Kalau pas ada hari besar agama Hindu, saya selalu dibolehkan pulang untuk ikut kegiatan upacara di rumah (kampung halaman).”¹⁵⁹

Tentang kegiatan keagamaan bagi santri nonmuslim pun, Bagas mengakui tidak ada masalah selama tinggal di pondok. “Kalau di pondok, saat teman-teman muslim ngaji atau salat jamaah, saya diperbolehkan berkegiatan yang lain. Kalau untuk kami, malah ada guru khusus yang mengajar soal agama Hindu di sini,” ungkapnya.

Pengakuan Bagas itu mengkonfirmasi pernyataan KH. Hasan Aminuddin yang mengakui bahwa ketersediaan tenaga pendidik bagi para santri nonmuslim itu, khususnya di bidang keagamanya, memang dijamin oleh pesantren.

“Saya sengaja mendatangkan tokoh agamanya (Hindu) untuk bisa mengajar di sini. Ya mengajar santri-santri yang Hindu itu. Bahkan bukan hanya untuk umat Hindu, kalau nanti ke depannya ada umat agama lain yang nyantri di sini, kita akan siapkan juga tenaga pengajarnya dari tokoh agama yang bersangkutan.”¹⁶⁰

Saat ditanya tentang mengapa santri nonmuslim di Pondok Pesantren HATI hanya berasal dari kalangan umat Hindu, KH. Hasan Aminuddin menjelaskan bahwa sebenarnya tidak ada pembatasan untuk umat agama lain, tapi kedekatannya dengan

¹⁵⁹ Bagas W. Raxyano, Wawancara, Probolinggo, 30 Maret 2020

¹⁶⁰ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019.

masyarakat Kecamatan Sukapura yang mayoritas Hindu itu mungkin menjadi faktor dari hal tersebut.

“Saya memang dekat dengan masyarakat Sukapura. Dari dulu waktu jadi bupati sampai sekarang, kedekatan itu masih terjaga. Tapi bukan berarti dari kalangan agama lain tidak kita terima (untuk mondok). Sempat ada dari Nasrani juga yang daftar, tapi waktu itu seleksinya tidak lolos. Seleksi itu kita lakukan memang agak ketat, karena di sini kan para santri tidak dibebani biaya pendidikan. Jadi kita memang agak selektif. Bukan hanya kepada yang nonmuslim, tapi kepada yang muslim juga sama.”¹⁶¹

Kepala Pondok Pesantren HATI, Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., menegaskan hal itu dengan pernyataannya berikut:

“Di sini kategorinya ada dua, yakni tidak mampu dan berprestasi. Jadi untuk memastikan kedua kategori itu terpenuhi, kami selalu melakukan survei terhadap para calon santri baru. Pernah ada pendaftar yang mengaku tidak mampu, tapi setelah kami survei ternyata cukup mampu. Ya terpaksa tidak kami terima.”¹⁶²

Keberadaan santri-santri nonmuslim di Pondok Pesantren HATI dapat diterima dengan baik. Mereka mendapatkan kesempatan yang sama untuk hidup dalam pergaulan dan pendidikan yang baik. Mereka pun diberikan kesempatan untuk menjalankan keyakinan agamanya masing-masing di dalam pesantren.

¹⁶¹ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019.

¹⁶² Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019.

Penerimaan terhadap perbedaan latar belakang keagamaan itu lahir dari kesadaran akan adanya kemajemukan sebagai bagian dari kehidupan yang nyata. Kesadaran itu sendiri tidak lahir tanpa sebab. Ada proses-proses serta kebijakan yang secara sengaja diambil dan diterapkan guna menumbuhkan kesadaran tersebut di Pondok Pesantren HATI sejak awal mula pendiriannya.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional, namun berwawasan modern, khususnya dalam menyikapi perkembangan dan kemajuan peradaban umat manusia dewasa ini, terutama pada aspek pendidikan kemanusiaan lintas kultural (*multicultural based humanistic education*), Pondok Pesantren HATI merupakan salah satu pesantren yang memiliki komitmen sekaligus sistem pendidikan multikultural yang dibangun dan dikembangkan mulai dari sejak lahirnya pesantren tersebut hingga saat ini.

Eksistensi Pondok Pesantren HATI sebagai salah satu pesantren yang memiliki perhatian serius terhadap nilai-nilai pendidikan multikultural tidak terlepas dari latar belakang pendidikan dan sepak terjang karir dan kehidupan Pengasuhnya, yakni KH. Hasan Aminuddin sendiri. Pergaulannya yang luas dan pemahamannya tentang berbagai permasalahan sosial, khususnya berkaitan dengan pendidikan masyarakat, menyadarkannya untuk berjuang dan berkontribusi langsung dalam upaya mencerdaskan

kehidupan bangsa secara luas, tanpa memandang dan membedakan latar belakang kultur dan keagamaan masyarakatnya. Artinya, perjuangan itu harus dapat dirasakan manfaatnya oleh semua pihak, bukan oleh kelompok tertentu saja. KH. Hasan

Aminuddin menyatakan:

“Umat (agama) lain itu sudah menunjukkan bahwa sekolah-sekolah mereka bisa maju, dan yang belajar di sana juga dari berbagai golongan, termasuk dari kalangan kita umat Islam. Kalau mereka bisa, kenapa kita tidak?,” kata KH. Hasan Aminuddin. “Makanya saya ingin pesantren ini bukan hanya menjadi milik kalangan kita sendiri, tapi mereka (dari kalangan agama lain) juga bisa merasakan manfaatnya. Indonesia itu kan Bhinneka Tunggal Ika? Itu yang ingin kita tanamkan di sini.”¹⁶³

Ketika ditanya apakah dengan bentuk lembaga pesantren itu tidak menimbulkan kesan dan kekhawatiran akan ada upaya memengaruhi santri-santri dari kalangan nonmuslim untuk berpindah keyakinan, KH. Hasan Aminuddin menyatakan bahwa mulanya kesan itu memang ada, tapi lambat laun masyarakat mulai bisa melihat secara lebih jernih dan menilai bahwa kesan itu hanya asumsi saja.

“Kita di sini tidak pernah mengarahkan santri-santri (yang nonmuslim) itu untuk mengikuti atau pindah keyakinan agamanya menjadi Islam. Bahkan kita fasilitasi mereka untuk menjadi orang yang taat terhadap tuntunan agamanya masing-masing. Memang awalnya sebagian orang

¹⁶³ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

meragukan hal itu. Tapi setelah lama-kelamaan melihat dan mengenal lebih dekat, penilaian itu berubah dengan sendirinya,”¹⁶⁴ demikian KH. Hasan Aminuddin menjelaskan. “Kalau soal bentuk lembaganya sebagai pesantren, justru kita memang ingin tunjukkan kepada masyarakat bahwa pendidikan pesantren itu manfaatnya bukan hanya bisa dirasakan oleh umat Islam saja, tapi juga oleh umat lain secara nyata. Dengan begitu, spirit Islam sebagai agama yang *rahmatan lil alamin* dapat benar-benar terasa,” sambungnya.

Pernyataan KH. Hasan Aminuddin di atas menarik, sebab pada umumnya pesantren membatasi peserta didiknya, begitu pula materi pendidikan yang dikembangkan di dalamnya, khusus bagi kalangan umat Islam saja.

Salah satu pondasi fundamen keberhasilan Pondok Pesantren HATI dalam mengembangkan pendidikan multikultural untuk penguatan nilai-nilai pendidikan perdamaian dan harmoni sosial bagi para santri maupun masyarakat sekitarnya adalah kuatnya jejaring KH. Hasan Aminuddin yang sudah terbangun bertahun-tahun lamanya, utamanya dengan tokoh-tokoh masyarakat maupun para aktivis yang memiliki kepekaan dan perhatian besar terhadap upaya pengembangan masyarakat di bidang pendidikan dan kerukunan antarumat beragama. Hal ini nampak dari berbagai pertemuan yang sering diadakan oleh KH. Hasan Aminuddin

¹⁶⁴ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019.

dengan tokoh-tokoh tersebut, baik secara formal maupun lebih-lebih secara informal.

Seringkali bahkan para tokoh dan aktivis-aktivis kemasyarakatan itu berkumpul di Pondok Pesantren HATI dan bertemu dengan KH. Hasan Aminuddin dalam momen-momen silaturahmi biasa, seperti sehabis shalat Jumat di masjid pesantren, atau dalam momen-momen lainnya. Hal itulah juga yang menjadi inspirasi bagi para santri untuk dapat menghidupkan suasana kekeluargaan dan sikap hormat kepada semua orang, meskipun di antara mereka terdapat perbedaan.

Fikri, salah satu santri di Pondok Pesantren HATI, mengungkapkan pandangannya terkait hal ini.

“Saya sering melihat Pak Kiai berkumpul dengan banyak orang dan mereka itu semuanya seperti dekat dengan beliau. Dari situ saya terinspirasi bahwa pergaulan yang luas itu penting sekali, dan meskipun setiap orang itu berbeda-beda, kita tetap harus menghormatinya.”

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

A. Peran Kiai Sebagai Pemimpin dalam Pengembangan Pesantren Berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI

Ketahanan pesantren di berbagai era, tentu disebabkan beberapa instrumen strukturasinya. Salah satunya tentu adalah agensi yang berposisi sebagai *stakeholder* institusi lembaga pendidikannya, yakni kepemimpinan kiai,¹⁶⁵ sehingga masa depan atau kuatnya budaya pesantren ini tergantung pada perjalanan kepemimpinanannya. Banyak pesantren yang rapuh kekuatan budayanya seiring dengan wafat pimpinannya. Artinya, para pewarisnya tidak mampu menjalankan kepemimpinan yang telah berkembang sebelumnya. Dengan demikian begitu penting kepemimpinan kiai terus menjadi perhatian, guna proses pelestarian budaya yang masih relevan dan luhur di pesantren.

Di setiap pesantren, kepemimpinan kiai (atau di beberapa daerah juga disebut ustadz, tuan guru, dan sebagainya), eksistensinya pasti diakui oleh semua pihak. Baik kepemimpinan itu sebagai bentuk personal maupun secara kolektif-kolegial, keberadaanya diakui secara mutlak. Dalam pesantren *salafiyah*, model kepemimpinan yang diterapkan lebih bersifat otoritatif, di samping juga sistem

¹⁶⁵ A. Zaini Hasan, *Perlawanan dari Tanah Pengasingan: Kiai Abbas, Pesantren Buntet dan Bela Negara* (Yogyakarta, LKiS, 2014) 20

pendidikannya tradisional, materi pelajaran yang diajarkan hanya—atau didominasi—materi-materi yang bersifat keagamaan, dan santri cenderung tunduk kepada kiai dengan ketundukan yang besar.

Di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, secara hirarkis-struktural kepemimpinan tertinggi berada di tangan KH. Hasan Aminuddin sebagai Pengasuh. Sedangkan dalam pelaksanaan kebijakannya, Pengasuh dibantu oleh seorang Kepala Pesantren, yang saat ini dijabat oleh H. Fathur Rozi, M.Fil.

Dalam proses manajemen pesantren di Pondok HATI, inisiasi dan peran kepemimpinan kiai sebagai pendiri dan pengasuh ditopang oleh keterlibatan intensif para pengurus pesantren, tenaga pendidik, orang tua/wali santri dan peserta didik/santri.

Penelitian ini akan membahas tentang peran kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pendidikan multikultural di pesantren. Peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan pesantren, tentu sebagaimana diskursus teori yang menjelaskan peran kepemimpinan pada budaya institusinya. Sebagaimana dijelaskan oleh Schein bahwa *leader function* memiliki otoritas dan kekuatan dalam hal mengarahkan kerja bawahannya demi tercapainya tujuan organisasi. Jadi perannya adalah pemberi arahan dan motivasi pada perilaku *followersnya* (yang dalam hal ini adalah pengurus pesantren). Pada sisi ini (masih menurut Schein), pemimpin memiliki hegemoni pada nalar interpretasi seluruh anggota organisasi dalam memahami peristiwa-peristiwa penting

seperti pengorganisasian, interaksi, sasaran kerja dan pemeliharaan dukungan dan bahkan kerja sama dengan orang-orang di luar organisasi mereka.¹⁶⁶ Berangkat dari fungsi demikian, sebuah kepemimpinan merupakan keniscayaan dalam perkumpulan komunitas dan organisasi,¹⁶⁷ termasuk di pesantren.

Dari penjelasan tersebut, jika dibandingkan dengan apa yang terjadi dalam konteks kepemimpinan kiai di pesantren pada umumnya, termasuk di Pondok Pesantren HATI, maka akan tampak bahwa peran pemimpin di pesantren (kiai) terlihat lebih menonjol pada aspek penggunaan *power* ketimbang *otoritas*-nya, meski secara legal dan struktural kiai juga memiliki otoritas yang besar dalam kepemimpinannya. Jika disederhanakan, maka bisa dipetakan bahwa jalannya kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI itu otoritas kepemimpinannya berada hal-hal yang lebih berdimensi *personal behavior*.

Secara teoretis, terdapat dikotomi antara otoritas dan kekuasaan, meski dalam bahasa Inggris, kedua istilah ini (yakni *authority* dan *power*) sering digunakan secara bergantian dan jumbuh. Oleh karena dalam bahasa Inggris istilah-istilah ini begitu sering digunakan secara bergantian, maka tampaknya istilah bahasa Jerman yang membedakan

¹⁶⁶ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Oxford Jossey Bass Publisher, 2004), 11

¹⁶⁷ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2004), 18

antara *Authoritat* dan *Macht* mungkin lebih berguna untuk menggambarkan kedua konsep ini. Maksud dari istilah otoritas adalah legitimasi atau hak yang diakui secara sosial untuk memerintah dan ditaati; sementara yang dimaksud dengan kekuatan atau *macht* ialah kemampuan untuk memaksa orang lain melakukan sesuatu yang tidak akan mereka lakukan.¹⁶⁸

Berbeda dengan kekuasaan, otoritas dipahami secara luas untuk berhubungan dengan pengertian tentang legitimasi, hak moral dan hukum, ketaatan dan kewajiban yang melekat pada seseorang. Di sisi lain, kekuasaan dapat dipandang sebagai kapasitas untuk mempengaruhi dan juga untuk memaksa orang lain. Perbedaan makna antara otoritas dan kekuasaan itu seperti halnya perbedaan antara permintaan dan perintah, yang memiliki perbedaan pada tekanan maknanya secara signifikan.

Otoritas sebagai komando dan kekuasaan sebagai paksaan memiliki arti penting bagi rezim hukum mana pun. Yang pertama, otoritas sebagai hak atas perintah, paling erat kaitannya dengan pembuatan hukum sebagai proses yang sah untuk penciptaan dan artikulasi norma-norma hukum. Kedua, kekuasaan, paling nyata dalam penegakan sebagai kapasitas untuk dapat memaksa.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Lihat: John Owen Haley, *Authority Without Power: Law and The Japanese Paradox* (New York: Oxford University Press, 1991), 13

¹⁶⁹ John Owen Haley, *Authority Without Power...*, 13

Berdasarkan penjelasan di atas, jika dikaitkan dengan peran kepemimpinan kiai di pesantren, maka konsep tentang *power* atau kekuasaan tampak lebih dominan bagi seorang kiai daripada otoritasnya, sebab secara konseptual otoritas lebih menyentuh ranah administratif tentang kewenangan yang bisa diwakilkan atau didelegasikan kepada orang lain, sementara kekuasaan ialah personal sifatnya dan sulit untuk digantikan. Hal ini terbukti dari fakta bahwa pemilihan dan penentuan jajaran pimpinan pesantren—setidaknya yang memiliki posisi strategis seperti Kepala Pesantren—dilakukan oleh kiai sendiri.

Begitu pula dalam hal kebijakan-kebijakan strategis pengembangan pesantren, ketetapan atau langkah yang diambil kiai akan menentukan bagi tata kelola pesantren secara keseluruhan. Artinya, kiai sebagai pimpinan tertinggi di dalam pesantren memiliki kuasa—dan juga kewenangan—yang mutlak sifatnya, yang mengatasi kuasa otoritas struktural di bawahnya. Hal ini dapat dimaklumi, sebab kiai bukanlah predikat struktural, melainkan personal. Atau dengan kata lain, kiai bukan predikat struktural yang padanya melekat tugas-tugas, melainkan kiai merupakan identitas dan jati diri seorang tokoh itu sendiri.

Kekuasaan itu, dalam konteks kepemimpinan, dapat ditopang oleh banyak factor, salah satunya ialah karisma, seperti dijelaskan oleh

Suhadi Winoto.¹⁷⁰ Dalam konteks kepemimpinan kiai di pesantren, khususnya terkait dengan penelitian ini, terdapat setidaknya tiga faktor utama yang menopang kekuasaan (*power*) KH. Hasan Aminuddin sebagai pimpinan yang dominan perannya dalam rangka pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo. Ketiga faktor itu adalah karisma individu, nilai-nilai spiritualitas, serta kondisi sosial dan kultural masyarakat, yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut.

A.1. Karisma KH. Hasan Aminuddin

Kiai Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, memiliki pola kepemimpinan yang cukup berbeda dengan pola kepemimpinan di pondok-pondok pesantren tradisional yang hanya mengedepankan pengaruh ketokohan kiainya semata di dalam segala bidang tata kelola pesantren.

Proses manajerial sistemnya itu dibagi berdasarkan wilayah pola yang berbeda-beda. Untuk wilayah pengambilan kebijakan strategis dan bersifat makro, kepemimpinan dilaksanakan oleh KH. Hasan Aminuddin selaku pengasuh yang sekaligus pendiri. Sedangkan untuk wilayah implementasi dari kebijakan strategis dan makro tersebut, Kepala Pondok Pesantren, yakni Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., yang menjalankannya. Berdasarkan hal tersebut, dapat

¹⁷⁰ Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan...*, 62

dijelaskan bahwa sebenarnya tindakan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren HATI telah dikembangkan dan diimplementasikan secara kolegiat atau bersama-sama. Sistemnya tidak disusun secara individual, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

Meski demikian, pengaruh karismatik sosok KH. Hasan Aminuddin juga terasa dalam kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI. KH. Hasan Aminuddin merupakan sosok yang berpengaruh di mata para santrinya. Bahkan bukan hanya bagi para santri, bagi masyarakat sekitar pun sosok KH. Hasan Aminuddin dikenal karismatik dan memiliki pengaruh yang kuat di balik pembawaannya yang bersahaja.

Pengaruh karismatik ini tidak lepas dari latar belakang sosok KH. Hasan Aminuddin yang telah matang di dunia politik dan pemerintahan. Sebagai mantan Bupati Probolinggo, sosok KH. Hasan Aminuddin banyak disegani oleh masyarakat. Di samping itu, ketokohnya juga ditopang oleh silsilah keluarga yang terhormat dan populer di kalangan Nahdliyyin, setidaknya di kawasan wilayah Kabupaten Probolinggo. Hal ini diakui sendiri oleh KH. Hasan Aminuddin.

“Ayah ibu saya adalah orang yang concern terhadap pendidikan. Terutama di NU. MINU itu salah satu pendirinya adalah ayah saya. Waktu itu mata kepala saya sendiri melihat setiap selesai shalat dhuha ayah selalu menunggui tukang untuk membangun MINU, waktu itu

bersama *Allah yarham* Kiai Aziz, Singosari, yang saat itu menjabat sebagai pegawai PA. Setelah lulus kuliah, saya dipanggil dan didudukkan oleh ayah. Beliau bilang ke saya, kamu itu lulus kuliah, sana mengajar! Apapun ilmu yang kamu dapatkan di kampus, kamu harus mengajar! Waktu itu ada MTs di depan rumah saya. MTs Syaikh Abdul Qadir Al-Jailaini (SAQA). Nah, saya pun mengajar di MTs itu. Setelah mengajar MTs, lama-lama tanpa ada orang yang menyuruh, saya berinisiatif untuk mendirikan MA. Saya sendiri yang menjadi kepala sekolahnya waktu itu. MA SAQA. Sama konsepnya dengan HATI ini, saya gratiskan biaya sekolahnya. Saya bayar semua operasionalnya secara pribadi. Begitu akhirnya saya menjadi anggota DPRD waktu itu, saya masih sempat menjabat sebagai kepala sekolah.”¹⁷¹

Latar belakang ketokohan yang diwarisi KH. Hasan Aminuddin dari keluarganya itu menjadi salah satu sumber pengaruh karismanya sebagai tokoh sentral di kalangan masyarakat Kraksaan. Ditambah pengalamannya yang matang di dunia politik dan birokrasi, sosok KH. Hasan Aminuddin menjadi tokoh yang amat disegani masyarakat. Hal ini merupakan pengaruh yang signifikan di dalam kepemimpinannya di Pondok Pesantren HATI. Lebih-lebih, Pondok Pesantren HATI didirikannya secara mandiri. Maka otoritas dan otonomi ketokohnya membuat karisma serta karakter KH. Hasan Aminuddin semakin kuat.

Pengaruh karismatik KH. Hasan Aminuddin dalam kepemimpinannya sebagai pengasuh di Pondok Pesantren HATI ini secara teoretis cocok dengan penjelasan tentang tipe kepemimpinan

¹⁷¹ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 12 Juni 2020

karismatik versi Weber. Dia menjelaskan model kepemimpinan yang mengandalkan sisi kharimatik sebagai alat transformasional kerja, mesti dilakukan dengan mengoptimalkan energi intrinsik, pesona diri dan figurasi yang memiliki power hegemonik pada tindakan bawahannya. Seluruh hal tersebut, menjadi daya tarik hegemoni yang mengikat *followers* yang mesti secara kuat memiliki rasa cinta dan pengabdian tinggi. Sehingga, tidak mengherankan jika banyak menganggap *leader* yang karismatis memiliki kelebihan dan kekuatan supranatural. Supranatural yang dimaksud, menurut Weber merupakan kekekuatan di atas rata-rata, yang umumnya diperolehnya sebagai karunia dari sang pencipta.

Hal yang penting dan menjadi pembeda dari *charismatic leadership* adalah asumsi bawahannya menyangkut tentang kualitasnya dalam memberikan inspirasi, teladan keberanian, dan komitmen dalam pengabdian kerjanya. Totalitas itulah yang melahirkan daya tarik atau pesona yang amat besar pada para pengikutnya.¹⁷²

Pada dasarnya, kepemimpinan karismatik ini dalam Islam umum dikenal. Salah satunya adalah kepemimpinan Rasulullah. Sebagaimana dipahami bahwa kepemimpinan Rasulullah itu merupakan kepemimpinan yang didapat dari keistimewaan

¹⁷² Max Weber, *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, terj. T.W. Utomo dan Yusup Priya Sudiardja (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006),234

pribadinya dan mukjizat yang diyakini oleh umat Islam sendiri. Sehingga tidak mengherankan jika kepemimpinannya melahirkan daya tarik yang luar biasa bagi pemeluk agama Islam.

Model kepemimpinan karismatik merupakan proses kepemimpinan yang mengoptimalkan kekuatan personal diri atau dalam hal ini keluhuran individu dalam hal mengarahkan *mind*, *feeling* dan bahkan *behavior*. Pada kondisi ini pengikut biasanya berada dalam situasi rasa kagum dan memuliakan pemimpinnya. Pada situasi itulah mereka akan secara sukarela dan siap sedia untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan apa yang diinstruksikan pemimpinnya.

Rasa kagum pengikut pemimpin yang karismatik ini lahir dari asumsi yang meyakini bahwa figur pemimpinnya itu berwibawa dan luhur. Haidar Nawawi menjelaskan bahwa persepsi yang demikian itu dapat secara langsung maupun tidak langsung menggerakkan dan mengkonstruksi tindakan kerja organisasi sebagai jalan pengabdian yang tulus.¹⁷³

Selain itu, seperti halnya dengan apa yang dijelaskan oleh Al-Ghazali, bahwa kewibawaan dari karisma itu akan dapat dilihat atau nampak saat para pengikutnya bekerja dengan penuh ketaatan dan penghormatan. Kerja para pengikut pemimpin yang karismatis

¹⁷³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: UGM Press, 1993),

itu ikhlas, tidak ada paksaan, sebab didasarkan pada keyakinan teologis. Dalam hal ini, Al-Ghazali mencontohkan pada sosok kepemimpinan seorang khalifah. Khalifah dalam pandangannya melakukan tindakan kepemimpinan yang didasarkan pada ajaran Islam atau perintah Allah. Seorang khalifah tidak sama sekali memimpin karena kepentingan personalnya, seperti tindakan pencarian popularitas dan keuntungan materi untuk kepuasan sendiri.

Al-Ghazali menjelaskan bahwa seorang khalifah yang melakukan tindakan kepemimpinan atas dasar kepentingan duniawi akan melahirkan tindakan yang tamak dan sombong. Bahkan ia menyebut pemimpin yang demikian itu akan terjerumus pada perbuatan syirik. Mereka ini tidak akan ditaati oleh bawahannya. Sedangkan sebaliknya, pemimpin yang kuat karismanya, adalah pemimpin yang bekerja untuk tuntunan agama demi kemaslahatan umum (*li maslahat al-'ammah*). Mereka itulah yang akan disenangi oleh umat atau masyarakat.¹⁷⁴

A.2. Pengaruh Nilai-Nilai Spiritual Kiai

Adler memberikan penjelasan bahwa perbedaan manusia dengan binatang adalah adanya rasa sadar akan tindakannya. Artinya, dalam setiap tindakan yang dilakukan selalu didasarkan

¹⁷⁴ Lihat: Imam Al-Ghazali, *Ihya' Ulumuddin, Bab Damul Jah wa Riya'*, Juz III (Darul Fikri, Cet.2008), 268

pada bagaimana konstruksi kesadarannya dibangun. Dengan kata lain, ia sadar akan kemampuannya dan ketidakmampuannya. Manusia juga sering dan selalu akan mempertimbangkan orientasi gerakannya. Pada intinya, manusia akan selalu berusaha memahami makna dan fungsi tindakannya, utamanya sebagai instrumen pencapaian orientasi pemenuhan kebutuhan dan harapan.¹⁷⁵

Kesadaran yang dimaksud dalam hal ini, tentu merupakan dimensi spritualitas manusia. Sisi spiritualitas itu mengarah pada *subjektive experiences* dari sesuatu yang dianggap relevan dalam kehidupan manusia sendiri. Hal itu juga tidak selalu terfokus pada soal apakah hidup itu bernilai, akan tetapi lebih jauh pada soal mengapa dan bagaimana hidup itu dapat bernilai.

Dimensi spritualitas membuat manusia memiliki kecondongan sensitivitas pada hal-hal yang bersifat ruhani. Secara teoretis, Fontana dan Davic menjelaskan bahwa dimensi spritualitas dibedakan dari dimensi yang bersifat teologis atau religiusitas. Lebih dari itu, beberapa pakar psikologi menghubungkan dimensi tersebut dengan *spirit* yang merupakan salah satu faktor *personality* tindakan seseorang. Bahkan, spirit bagi keduanya adalah *power* atau energi yang bisa berbentuk material dan spritual.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Muhammad Mahpur dan Zainal Habib, *Psikologi Emansipatoris: Spirit Al-Qur'an dalam Membentuk Masyarakat yang Sehat* (Malang: UIN Malang Press, 2006), 35

¹⁷⁶ Tamami, *Psikologi Tasawuf*, Cet.I (Bandung: Pustaka Setia, 2011), 19

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa karisma merupakan elemen yang kuat karena didasarkan pada *power* dan citra luhur personal. Weber menyatakan hal tersebut sebagai kunci daya tarik.¹⁷⁷

Di dunia pesantren, kekuatan spritual itu lebih tepat disebut sebagai kekuatan yang berasal dari penerapan nilai-nilai spritual, meski sebagian ada juga yang meyakini bahwa kekuatan supernatural itu erat kaitannya dengan hal-hal yang bersifat mistis. Bagi kalangan pesantren, nilai-nilai spritual bukanlah hal yang asing. Nilai-nilai spritual itu diperoleh bukan hanya dari penerapan syariat ibadah keagamaan secara formal, melainkan dari pola hidup dan kedekatan sehari-hari dengan Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa. Hal ini senada dengan pernyataan KH. Hasan Aminuddin tentang “*riyadlah*” yang diyakininya sebagai perantara mendapatkan pertolongan Allah—pernyataan yang terselip dalam ceritanya tentang proses pendirian Pondok Pesantren HATI.

“Setelah lulus kuliah, saya dipanggil dan didudukkan oleh ayah. Beliau bilang ke saya, kamu itu lulus kuliah, sana mengajar! Apapun ilmu yang kamu dapatkan di kampus, kamu harus mengajar! Waktu itu ada MTs di depan rumah saya. MTs Syaikh Abdul Qadir Al-Jailani (SAQA). Nah, saya pun mengajar di MTs itu. Setelah mengajar MTs, lama-lama tanpa ada orang yang menyuruh, saya berinisiatif untuk mendirikan MA. Saya sendiri yang menjadi kepala sekolahnya waktu itu. MA SAQA. Sama konsepnya dengan

¹⁷⁷ Max Weber, *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme ...*, 234

HATI ini, saya gratiskan biaya sekolahnya. Saya bayar semua operasionalnya secara pribadi. Begitu akhirnya saya menjadi anggota DPRD waktu itu, saya masih sempat menjabat sebagai kepala sekolah. Tapi karena kesibukan, akhirnya banyak saya delegasikan tugas-tugas saya sebagai kepala sekolah. Itulah benang merahnya. Akhirnya, semua itu tidak lepas karena amanah Allah. Semua inisiatif dan apa yang saya lakukan itu semata-mata yak arena Allah. Karena, ya...begitu... Tiba-tiba ada inisiatif. Ya mungkin juga munculnya karena *jarang tidur malam* lah.”

Dalam tradisi pesantren dan kaum santri, jarang tidur malam itu berarti zikir atau mendekatkan diri kepada Allah di malam hari. Peristiwa ini memang tidak selamanya berarti ritual peribadatan, namun lebih kepada kebiasaan untuk bertirakat, menjauh atau menahan diri dari kenikmatan-kenikmatan jasmani seperti banyak tidur, banyak makan, dan sebagainya. Jadi dalam konteks ini, tidak tidur malam itu dapat diartikan sebagai suatu “laku spiritual” semacam *riyadlah* untuk mengekang hawa nafsu badan dan menempa jiwa sehingga peka terhadap hal-hal yang sifatnya spiritual.

Bagaimanapun, nilai-nilai spiritualitas dalam diri kiai sebagai pemimpin itu diperlukan. Substansi kepemimpinan kiai dalam lingkup pesantren, jika ditinjau dari *task and leadership function*, tentunya merupakan suatu fenomena yang unik dan penting untuk dipelajari. Keunikannya, posisi kiai sebagai pemimpin pesantren tidak hanya dapat dipahani sebagai pemimpin lembaga pendidikan pada umumnya. Sebagaimana dijelaskan oleh

Imron Arifin, kiai bukan hanya bertanggung jawab atas berjalannya pendidikan dan kurikulum di dalamnya, serta berjalannya peraturan-peraturan, sistem tata kelola, maupun hal-hal lain yang menentukan arah pendidikan pesantren yang diasuhnya. Namun menurutnya, kiai juga memainkan peranan sebagai pembina dan *educator*, bahkan sebagai inspirator bagi masyarakat luas di sekitarnya.¹⁷⁸

Peran kiai yang dijelaskan di atas, merupakan pembeda pendidikan pesantren dengan pendidikan pada umumnya. Hal itulah yang kemudian menjadi pondasi utama lembaga pendidikan Islam di pesantren. Hubungan kepemimpinan kiai dalam hal melakukan pengembangan pendidikan Islam didasarkan pada hal-hal yang teologis. Tidak heran, jika semangat dan arah pengembangan pesantren juga tidak terlepas dari hal-hal yang teologis. Artinya pengembangan pendidikan pesantren dipersepsikan oleh masyarakat pesantren sendiri bahwa sebagai ibadah dalam hal menjadi hamba terbaik di muka bumi ini. Hal itu semata-mata dilakukan untuk mendapatkan *ridla* Allah. Dengan demikian, pesantren dan kiai memiliki peran sebagai *role model* di dalam dunia pendidikan Islam, yang bagus intelektualnya dan cerdas spiritualnya.

¹⁷⁸ Lihat: Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasada Press, 1993), 45

Nilai spiritual itu berkaitan erat juga dengan karakteristik kultur pesantren, di mana pendidikan yang dikembangkan tidak semata memperkaya ilmu pengetahuan atau membuat pintar otak murid atau santri dengan penjelasan-penjelasan teoretis, tetapi lebih jauh lagi pendidikan di pesantren ditujukan untuk melakukan upaya penguatan moral, gairah perjuangan, sensitivitas spiritual, rasa kemanusiaan, kesederhanaan dan kejujuran. Secara keseluruhan, hal itu diperlukan juga demi menghargai serta menghormati ajaran etis agama dan standar etika sosial lain.¹⁷⁹

Nilai spiritual dalam sosok KH. Hasan Aminuddin juga tampak dalam cara pandangnya yang begitu yakin terhadap kekuasaan Allah, seperti dinyatakannya saat menceritakan proses perjuangannya melalui Nahdlatul Ulama.

“Saya pernah diwasiat ayah, kamu itu kalau untuk NU harus lahir batin. Tenaga maupun pikiran untuk NU. Kalau ada uang, berikan untuk NU. Itulah awal saya berkhidmat kepada NU, baik secara langsung maupun tidak langsung, adalah semata-mata karena wasiat. Seandainya tidak ada wasiat itu, paling-paling saya tidak serius mengurus NU. Paling-paling ya hanya akan bantu finansial, atau apalah, tapi tidak akan terjun langsung. Dan harus dicatat, saya berharap kepada siapapun tokoh pendidikan, baik pesantren maupun tokoh pendidikan pada umumnya, keyakinannya harus kuat, terutama khususnya terhadap keberlangsungan pesantren. Asalkan tidak ada hati kecilnya untuk mengemis, Allah pasti intervensi. Saya tandaskan, *Allah pasti intervensi*, dan mencukupkan untuk keberlangsungan pesantren, apalagi keberlangsungan tokoh itu dalam mengelola pesantren atau pendidikan. Saya teringat betul

¹⁷⁹ M. Sulthon, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006), 59-60

itu. Ini juga nasihat ayah saya kepada salah satu santri ngajinya pada waktu itu, namanya Ustadz Badrun, takmir masjid. Ini ada orangnya. Ustadz Badrun ini anak seorang penjahit kecil. Tapi berkat keikhlasan dan kesungguhannya mengajar ngaji meski hanya alif ba ta, sekarang ia mampu mensarjanakan anak-anaknya, dan ia kini mengelola madrasah diniyah dan ada lembaga sekolahnya di sana. Jadi hari ini dia dan anak-anaknya mengajar di lembaganya sendiri. Jadi itu. Catat tebal-tebal, bagi semua pengurus, pengasuh pesantren, pengasuh pendidikan, hendaklah keyakinannya harus diterbitkan, dan jangan pernah ada terbersit sedikitpun dalam hatinya ingin meminta sumbangan ke mana-mana.”¹⁸⁰

Dalam pandangan masyarakat pesantren, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam dunia pendidikan merupakan wadah atau instrumen penguatan kesejahteraan kehidupan manusia secara luas.¹⁸¹ Syahirul alim, dkk., menjelaskan asumsi ini berdasarkan pada asumsi akal bagi manusia. Akal memiliki fungsi pengembangan kesadaran akan kebenaran dan memiliki kepekaan pada hal-hal yang semestinya dilakukan dan tidak. Artinya manusia dengan akal akan mampu mengelola dan merencanakan kehidupannya. Pada posisi ini, akal merupakan instrumen utama pengarah tindakan manusia untuk memahami realitas kehidupan. Pada titik ini, pendidikan berguna meningkatkan kemampuan akal menjadi aset utama mengembangkan tindakan manusia agar lebih bermanfaat untuk seluruh alam.¹⁸²

¹⁸⁰ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 12 Juni 2020

¹⁸¹ RHA Syahirul Alim, A. Baiquni, dkk., *Islam untuk Disiplin Ilmu Pengetahuan Alam dan Teknologi* (Jakarta: Depag RI, 1995), 3

¹⁸² RHA Syahirul Alim, A. Baiquni, dkk., *Islam untuk Disiplin Ilmu...*, 15

Menambah penjelasan di atas, Abdul Wahab memberikan pemaparan yang mengibaratkan alam semesta ini sebagai “laboratorium”. Laboratorium tersebut sangat lengkap dan berisi tanda-tanda kebesaran Allah, yang seluruhnya dirancang demi manusia agar mengambil hikmah dengan kemampuan akalnyanya.¹⁸³ Dalam laboratorium inilah manusia harus memaksimalkan akalnyanya. Manusia harus sensitif pada tanda yang telah diberikan Tuhan dengan cara menggunakan akalnyanya secara terus menerus dengan optimal.¹⁸⁴

Penjelasan demikian juga dapat dijadikan dasar asumsi bahwa sebenarnya manusia itu memiliki akal yang selalu digunakan untuk menghayati rangsangan-rangsangan dari lingkungannya. Tentunya dalam hal ini didapat melalui indra lahiriahnya. Panca indra tersebut kemudian mentransfer apa yang diterimanya kepada otak. Otak kemudian mengurainya sebagai sebuah pengetahuan. Pada proses inilah pendidikan sebenarnya diperlukan oleh manusia untuk mengasah akal pikirannya. Jika tidak, maka potensi rasionalitas manusia akan menjadi lemah dan tumpul.

Pada kondisi lemahnya rasio ini, Kahary menjelaskan manusia perlu sadar bahwa medan rasionya tidak selamanya bisa mengurai pertanda. Dengan kesadaran demikian, maka manusia

¹⁸³ Abdul Wahab, *Semesta dan Manusia dalam Al-Qur'an* (Surabaya: PT. Bina Ilmu, 1990), v

¹⁸⁴ H. Asri Rasad, dkk., *Islam untuk Disiplin Ilmu Biologi* (Jakarta: Depag RI, 1995), 4

mempersiapkan instrumen lain yang dapat membuat mereka menguasai ilmu hakikat. Dalam kondisi ini yang dibutuhkan adalah seperangkat keyakinan spiritual.¹⁸⁵ Hal inilah yang mendorong KH. Hasan Aminuddin sebagai pengasuh Pondok Pesantren HATI untuk meyakini dan menandakan “intervensi Allah” atas segala upaya manusia, termasuk dalam hal ini dalam konteks pengelolaan dan pengembangan Pondok Pesantren HATI seperti yang dilakukannya.

A.3. Pengaruh Kondisi Sosial dan Kultural Masyarakat

Perubahan budaya mesti terjadi. Dalam hal skalanya, ada perubahan dengan medan luas dan ada perubahan yang medannya sempit. Dalam skala waktunya, ada perubahan yang terjadi secara cepat dan ada yang berangsur-angsur atau lambat. Pada intinya, perubahan pasti terjadi. Hal demikian inilah yang juga terjadi di pesantren. Lembaga pendidikan ini akan terus melakukan transformasi secara dinamis mengikuti perubahan kebutuhan yang terjadi dalam kehidupan sosial.

Pada realitas historis pendidikan pesantren, ia tumbuh dengan *based education community*. Artinya, perkembangan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Tidak mengherankan, jika perkembangan pesantren ada yang dibangun dan bergerak seadanya saja, sesuai dengan kemampuan dan dukungan

¹⁸⁵ H. Machmud Kahiry, *Mampukah Rasio Mengenal Tuhan* (Surabaya: PT. Bina Ilmu, 2006), 6

masyarakat. Ada pula pesantren yang secara fisik terlihat megah dan menjelankan pendidikan yang bermutu, itu juga tentu karena kemampuan para pengelola dan sokongan dari kekuatan masyarakat. Begitupun jika pesantren dianggap mampu tumbuh dinamis, itu pun juga tentu karena kemampuan masyarakat dan pengelolanya.

Berbicara posisi kiai dalam hal perubahan yang terjadi, secara terperinci telah dibahas oleh Mastuhu. Ia membahas tentang perubahan pengembangan pendidikan pesantren-pesantren besar di Jawa Timur. Dalam penelitiannya, ia memberikan gambaran bahwa ada perubahan yang signifikan terjadi, utamanya berkaitan dengan pola kepemimpinannya, kurikulum dan bahkan interaksi proses belajarnya. Transformasi yang terjadi secara keseluruhan dari *inward looking* (tertutup), berubah menjadi *outward looking* (terbuka). Kondisi ini menunjukkan adanya perubahan dimensi konservatif pendidikannya menjadi lebih demokratis. Namun, walaupun terjadi perubahan signifikan, di dalam konteks pesantren kiai tetap menjadi sosok pimpinan yang otoritatif dan berpengaruh.¹⁸⁶ Karakteristik ini pula yang dapat ditemukan pada pengembangan Pondok Pesantren HATI sebagai pesantren berbasis multikultur. Secara spesifik, karakteristik ini erat kaitannya dengan pengaruh kepemimpinan

¹⁸⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 45

KH. Hasan Aminuddin yang lebih *outward looking*, tidak mau terjebak dengan kultur dan adat istiadat pesantren yang konservatif. Dengan pengalaman dan pengetahuannya, KH. Hasan Aminuddin bahkan berani merumuskan gagasan tentang pentingnya pesantren untuk hadir sebagai solusi sosial bagi masyarakat dari berbagai kalangan yang berbeda (multikultural) untuk mendapatkan akses terhadap pendidikan yang berkualitas.

Saat ini, dunia pesantren secara luas berhadapan dengan beberapa bentuk transformasi lingkungan yang luar biasa. Salah satu yang paling signifikan adalah perubahan yang terjadi di *external environment*. Bentuknya adalah realitas sosial yang secara gradual dan cepat bertransformasi akibat perkembangan media informasi teknologi. Perubahan ini merupakan bias perkembangan modernitas.

Beberapa penelitian yang menjelaskan hal ini secara komprehensif, salah satunya adalah penelitian Van Bruinessen. Menurutnya, untuk merespon arus modernitas, pesantren melakukan usaha-usaha atau strategi dalam rangka menghubungkan orientasi pendidikannya untuk tetap menjawab kebutuhan yang berkembang karena perubahan yang terjadi.¹⁸⁷

Bahkan dalam perkembangannya, pesantren telah mampu

¹⁸⁷ Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 1999), 34

memerankan pertumbuhan teknologi itu sebagai akses pengembangan dan peningkatan mutu pendidikannya.

Hal lain yang juga menjadi bentuk perubahan yang terjadi di pesantren adalah perubahan lingkungan internal pesantren. Pesantren secara terus menerus membentuk desain interaksi sosialnya. Dari masalah-masalah yang dihadapi, menjadi dasar pesantren terus menerus melangsungkan perubahan bentuk kehidupan sosialnya sendiri.¹⁸⁸

Kondisi sosial masyarakat yang cukup majemuk dan terbuka, khususnya di Kabupaten Probolinggo, turut menjadi faktor yang memengaruhi kebijakan kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin dalam mengembangkan Pondok Pesantren HATI sebagai pondok pesantren berbasis multikultur.

Seperti telah dipaparkan sebelumnya, secara latar belakang keagamaan, penduduk Kabupaten Probolinggo dapat dikatakan cukup beragam. Selain pemeluk Islam, di Kabupaten Probolinggo cukup banyak pemeluk agama Hindu. Hal ini ada hubungannya dengan eksistensi suku Tengger di lereng gunung Bromo. Tidak mengherankan kemudian jika santri Pondok Pesantren HATI sebagian yang beragama Hindu adalah anak-anak dari Tengger. Hal ini diakui sendiri oleh KH. Hasan Aminuddin saat menceritakan

¹⁸⁸ Zaenudin, *Inovasi Pendidikan Berbasis Masyarakat: Studi Kasus terhadap Pesantren Nurul Hakim Kediri*, Jurnal SALAM Vol.18 No.1 (Malang, Juni 2015), 41

kedekatannya dengan masyarakat Tengger, khususnya di Kecamatan Sukapura.

“Saya memang dekat dengan masyarakat Sukapura. Dari dulu waktu jadi bupati sampai sekarang, kedekatan itu masih terjaga. Tapi bukan berarti dari kalangan agama lain tidak kita terima (untuk mondok). Sempat ada dari Nasrani juga yang daftar, tapi waktu itu seleksinya tidak lolos. Seleksi itu kita lakukan memang agak ketat, karena di sini kan para santri tidak dibebani biaya pendidikan. Jadi kita memang agak selektif. Bukan hanya kepada yang nonmuslim, tapi kepada yang muslim juga sama,” jelasnya.¹⁸⁹

Dari sini jelas bahwa kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur yang dilakukannya di Pondok Pesantren HATI berkaitan erat dengan kondisi sosial dan kultural masyarakat yang dihadapinya. Sebagai sosok yang telah lama dekat dengan masyarakat dari seluruh lapisan di wilayah Kabupaten Probolinggo, menjadi wajar apabila pemikiran dan kecenderungan pengambilan kebijakan dalam kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin di Pondok Pesantren HATI lebih bersifat terbuka dan adaptif terhadap heterogenitas kondisi sosial dan kultur masyarakatnya.

Dari penjelasan di atas mengenai peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur, dapat dilihat

¹⁸⁹ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

bahwa baik karisma individu, spiritualitas, serta kondisi sosio-kultural masyarakat memiliki arti signifikan dalam menopang kepemimpinan kiai di pesantren.

Dengan faktor karisma yang dimiliki, kiai dimungkinkan untuk lebih mudah memengaruhi persepsi masyarakat tentang pengembangan pesantren berbasis multikultur itu sebagai hal yang positif dan dapat diterima. Lalu dengan nilai-nilai spiritual yang dimiliki, selain secara personal hal itu menjadi sumber motivasi bagi kiai dalam mengejawantahkan visinya untuk mengembangkan pesantren berbasis multikultur, narasi tentang nilai-nilai itu—yang dapat muncul dalam interaksi keseharian antara kiai dengan orang-orang di sekitarnya—juga menjadi nilai lebih bagi kiai di mata masyarakat yang mengenalnya. Lebih-lebih, kedua hal itu lantas didukung dengan kondisi sosial masyarakat sekitar yang cukup terbuka dalam menyikapi heterogenitas kultural yang ada.

Namun ketiga hal tersebut sesungguhnya lebih merupakan penunjang dari implementasi kepemimpinan yang memiliki visi tentang bagaimana pendidikan harus dapat diakses oleh semua orang tanpa pandang bulu di tengah kemajemukan masyarakat yang melatarbelakanginya. Jadi visi inilah yang sesungguhnya menjadi penentu terhadap seluruh gerak organisasi dan tata kelola di pesantren dalam rangka mewujudkan multikulturalitas itu sebagai basis nilai pendidikan di dalam pesantren. Hal ini sejalan dengan penjelasan

Stoner tentang dasar nilai sebagai salah satu hal substantif yang tercakup dalam kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan di bab terdahulu tentang kepemimpinan.¹⁹⁰

Visi kiai sebagai pimpinan dalam mewujudkan pesantren untuk menjadi lembaga pendidikan yang berbasis multikultur itu merupakan karakteristik khusus, sekaligus menjadi aspek yang paling utama, dalam kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin yang berpengaruh terhadap arah gerak pesantren selanjutnya. Akan tetapi visi saja tidaklah cukup. Dalam kepemimpinan, harus ada kekuatan (*power*) yang dapat menopang visi itu agar berjalan.¹⁹¹ Di dalam konteks Pondok Pesantren HATI, kekuatan itu berasal dari ketiga hal yang telah dijelaskan sebelumnya, yakni karisma individu kiai, nilai-nilai spiritualitas, dan kondisi sosio-kultural masyarakat yang melingkupinya.

Dengan kekuatan yang dimilikinya, peran kiai dalam konteks pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI tercermin dalam kebijakan-kebijakannya, terutama di ranah makro—meskipun bisa saja kiai turut andil dalam kebijakan-kebijakan pada level mikro karena otoritasnya yang tak terbatas oleh struktur. Adanya visi dan misi pesantren, misalnya, merupakan penerjemahan redaksional dari visi kiai tentang bagaimana semangat Islam yang

¹⁹⁰ James A.F. Stoner, *Manajemen*, 161

¹⁹¹ Lihat: James A.F. Stoner, *Manajemen*, 161

rahmatan lil 'alamin itu dapat diberlakukan dalam konteks pengembangan pendidikan di pesantren.

Dengan terpenuhinya unsur kekuatan (*power*) dalam melaksanakan visi kepemimpinan itu, maka peran kiai sebagai pemimpin pesantren menjadi dimungkinkan untuk mewujudkan visi-visinya tentang pendidikan yang berbasis nilai-nilai multikultural. Hal ini juga terbukti dari adanya kebijakan untuk menerima santri dengan latar belakang agama yang berbeda, yang tentu merupakan bentuk kebijakan tidak populer di kalangan pesantren pada umumnya, di mana hal itu berkaitan erat dengan peran kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin sebagai pemimpin tertinggi.

Terkait dengan peran kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin dalam pengembangan Pesantren HATI sebagai Pondok Pesantren berbasis multikultur, dapat disebutkan bahwa, pertama, KH. Hasan Aminuddin sebagai Pendiri dan Pengasuh telah menginisiasi penerimaan yang lebih luas terhadap latar belakang keagamaan santrinya, di mana ia tidak hanya menerima santri dari kalangan muslim, tetapi juga dari kalangan nonmuslim. Hal ini sebagai pengejawantahan dari semangat *rahmatan lil 'alamin* seperti yang tertuang dalam visi Pondok Pesantren HATI. Hal ini juga sejalan dengan nilai-nilai prinsipil dalam pengembangan lembaga pendidikan multikultural yang menginginkan tercapainya kondisi yang egaliter, di mana prinsip *equal for all* dapat diwujudkan.

Kedua, bukan hanya menerima, tetapi Pondok Pesantren HATI memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan dan pemenuhan hak-hak dasar para santri tersebut, termasuk ketika para santri nonmuslim itu harus melaksanakan kegiatan ibadahnya, maupun ketika mereka memerlukan bimbingan dari guru agamanya masing-masing. Kurikulum yang diterapkan di sana juga disesuaikan dengan kebutuhan para santri itu, termasuk ketika hal itu berkaitan dengan materi-materi pendidikan keagamaan. Hal ini juga sejalan dengan prinsip pengembangan lembaga multikultural, di mana seharusnya suatu lembaga tidak mendiskriminasi peserta didiknya berdasarkan latar belakang suku, ras, maupun agamanya.

Ketiga, KH. Hasan Aminuddin sebagai pemimpin tertinggi dalam hirarki kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI melaksanakan tata kelola Pondok Pesantren dengan menggunakan sistem kolektif kolegial. Otoritas kepemimpinan terdesentralisasi kepada dewan pengurus pesantren yang dikepalai oleh seorang Kepala Pesantren.

Desentralisasi ataupun delegasi peran kepemimpinan itu penting artinya. Jika kiai sebagai pemimpin lebih mengutamakan peran dan otoritasnya sebagai individu, maka bisa dipastikan bahwa visi atau basis nilai yang diperjuangkan dalam kepemimpinannya tidak akan bertahan lama. Maka untuk menjamin berlangsungnya kepemimpinan yang terus dijalankan dalam visi yang telah ditetapkan, perlu adanya diseminasi gagasan tentang pentingnya visi itu dipertahankan. Selain itu,

kepemimpinan juga perlu dijalankan sebagai sebuah sistem yang terstruktur dan partisipatif daripada sekedar perwujudan kekuasaan individual yang eksploitatif, meski pada kenyataannya—khususnya dalam konteks kepemimpinan kiai di pesantren—kekuasaan individual itu tetap menonjol.

Dari sinilah kebutuhan akan manajemen dan sistem kepemimpinan yang terstruktur muncul. Akan tetapi, dalam konteks pesantren, kebutuhan akan manajemen dan sistem kepemimpinan yang terstruktur itu agaknya berbeda dengan paradigma organisasi modern tentang kepemimpinan yang lebih mengutamakan mekanisme organisasional berkaitan dengan adanya tujuan bersama, serta sistematisasi—dan oleh karenanya juga meniscayakan strukturalisasi—dalam penggunaan kekuasaan dan kewenangan.¹⁹²

Di banyak pesantren, termasuk di Pondok Pesantren HATI, dimensi kepemimpinan sebagai suatu sistem struktural dan formal—yang meniscayakan adanya delegasi kewenangan dan partisipasi dari bawahan atau unit-unit kerja—tidak lebih kuat dan dominan dibandingkan dimensi kultural dan informalnya—yang dalam hal ini melekat pada diri seorang kiai. Artinya, kebutuhan terhadap adanya sistem struktural kepemimpinan itu tidak mutlak—meskipun itu tetap penting, sebab hal itu diposisikan sebagai penopang bagi kiai sebagai

¹⁹² Lihat: Gary Yukl, *Leadership in Organizations, 9th Edition* (Boston: Pearson, 2019), 51

sentra otoritas kepemimpinan yang sesungguhnya. Oleh karenanya, meski secara organisasi dan kelembagaan dapat disebut modern karena mengadopsi sistem dan bentuk-bentuk formal dalam kelembagaan serta pola manajemennya, namun jika berkaitan dengan peran kepemimpinan di pesantren, maka posisi sentral kiai di puncak kepemimpinan pesantren secara tradisional tetap sulit digantikan.

Dalam konteks pengembangan pesantren yang multikultural, hal ini sebenarnya cukup unik, dikarenakan pada umumnya pengembangan lembaga pendidikan multikultural selalu dikaitkan dengan pola kepemimpinan yang situasional dan lebih mengedepankan partisipasi kelompok—di mana hal ini dianggap penting karena berkaitan juga dengan pemenuhan hak-hak anggota kelompok yang beragam karakter dan latar belakangnya. Sementara di pesantren, pola kepemimpinan kiai adalah otokratis (kekuasaan tunggal pada sosok kiai). Bahkan, meskipun ada pendelegasian kewenangan dalam sistem kolegial, hal itu tidak lain juga atas kehendak dan restu kiai.

Secara teoretis, dari aspek kepemimpinan yang diterapkan di pesantren, kondisi tersebut bukanlah kondisi ideal bagi upaya pengembangan pendidikan multikultural. Bahkan kondisi ini dalam aspek tertentu memiliki perbedaan kontras dengan prinsip kepemimpinan multikultural yang menegasikan penilaian atau keputusan individu atas hal-hal yang berkenaan dengan kepentingan

kelompok, sebagaimana dinyatakan oleh Connerley.¹⁹³ Akan tetapi dalam konteks pesantren, hal itu merupakan pengecualian.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, lingkungan pesantren tidak bisa dilepaskan dari dimensi kultural dan identitasnya sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kekhasan nilai-nilai dan ajaran Islam dalam menjalankan fungsinya—baik fungsi pendidikan, dakwah, maupun pemberdayaan masyarakat. Namun demikian, upaya untuk mengembangkan pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis multikultur nyatanya dapat dilakukan dengan didasarkan pada visi dan peran kepemimpinan kiai di dalamnya. Hal itu dapat dilakukan, justru karena kiai merupakan sosok pimpinan yang memiliki otoritas penuh terhadap pesantren dan unit-unit kerja di dalamnya secara keseluruhan. Lebih lanjut, berikut akan dibahas mengenai kepemimpinan kiai dari segi otoritasnya.

B. Otoritas Kiai Sebagai Pemimpin dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI

Penelitian kepemimpinan kiai ini tidak dapat dilepaskan dari subatansi pengetahuan yang secara fundamental terus menjadi pokok orientasi pendidikan pesantren, yang dalam hal ini adalah ilmu agama Islam. Dengan kata lain, hal utama yang tidak terpisah dari

¹⁹³ Mary L. Connerley, *Leadership in a Diverse...*, 152

kepemimpinan kiai sendiri adalah peran pesantren sebagai institusi pendidikan agama Islam. Hal demikian, tentu memiliki karakter sendiri, yang sifatnya sebagai diferensitas pada pendidikan umum lainnya.

Sebelumnya mengkaji lebih jauh, agar pembahasan lebih komprehensif dipahami, perlu untuk memahami konstruksi teoretis karakter pendidikan Islam itu sendiri. Ada beberapa karakter yang menjadi indikator lembaga pendidikan Islam. *Pertama*, pendidikan agama tidak berorientasi membentuk aspek kognitif pengetahuan agama saja. Namun juga mengarah pada pengembangan pendidikan yang mentransformasikan ajaran agama secara metodologis, agar dapat dikembangkan dalam kehidupannya.

Kedua, pendidikan agama dalam pesantren tidak diajarkan dalam skala kesadaran di titik emosional saja, namun diarahkan untuk menjadi landasan pengetahuan atau berpikir agar dapat digunakan untuk mempersiapkan *out put* yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Pada posisi ini, ajaran agama diposisikan sebagai hal yang dapat secara dinamis menjadi pedoman perubahan kehidupan sosial masyarakat.

Ketiga, pendidikan agama dilakukan melalui bahan-bahan pembelajaran yang memadukan dengan orientasi pengembangan kemampuan menghadapi masalah sosial. Pada posisi ini, ajaran agama yang ada dalam bahan pembelajarannya selalu dikontekstualkan pada

realitas yang terjadi di masyarakat. Intinya, tidak ada ilmu yang diajarkan mengalami *gap* pada realitas yang berkembang.

Keempat, pendidikan agama Islam mengoptimalkan pemaduan *beliefs* dan *knowledge*. Dengan kata lain, memadukan semangat teologis dan fungsi pengetahuan sebagai dasar tindakan sosialnya. Pada sisi ini, proses pembelajaran yang dilakukan, mencoba mempertemukan semangat menjadi insan yang baik spritual dan sosialnya.¹⁹⁴

Berdasarkan karakteristik di atas, dapat dipahami bahwa tantangan dunia pendidikan pesantren tidak hanya sebatas dalam penekanan untuk mencetak kader intelektual, melainkan juga perlu penanaman moral melalui pembiasaan-pembiasaan atau penanaman nilai-nilai substantif dari agama secara konsisten dan berkelanjutan. Maka untuk memastikan hal itu berjalan dengan pengelolaan yang baik, dibutuhkan peran dan fungsi kepemimpinan yang kuat dari sosok kiai sebagai pemimpin utama di pesantren.

Di atas telah dijelaskan bahwa kebutuhan terhadap adanya sistem struktural kepemimpinan itu memiliki arti penting di dalam pengembangan pesantren, meskipun posisi kiai tetap sebagai pusat otoritas kepemimpinan yang sesungguhnya dan sulit digantikan.

¹⁹⁴ Lihat: Abdurrahman Wahid, “*Pesantren sebagai Subkultur*” dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaruan* (Jakarta: LP3ES, 1985), 49-50

Secara substansial, kepemimpinan kiai dapat dideskripsikan sebagai tindakan seseorang yang menetapkan batasan atau standar tertentu dari orientasi tindakan orang lain agar sesuai dengan apa yang diinstruksikan dan diinginkan olehnya. Atau dalam arti lain, kepemimpinan kiai itu ialah kemampuan yang efektif untuk menciptakan perubahan dalam perilaku santri dan masyarakat, dengan memberi pencerahan baik secara langsung maupun tidak langsung, berdasarkan kapasitas ilmu maupun amal yang dimilikinya. Hal itu dikarenakan kiai selalu direpresentasikan sebagai seorang yang alim dan mumpuni dalam ilmu agama, selain juga sebagai tokoh pemimpin bagi masyarakat di sekitarnya.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI jika dilihat secara sistematis dan struktural bukanlah merupakan kepemimpinan tunggal, di mana seluruh kebijakan dan implementasinya bertumpu pada kewenangan satu orang pimpinan. Otoritas pimpinan di Pondok Pesantren HATI dibagi berdasarkan wilayah kerjanya. Oleh karena itu ada tiga pimpinan utama di Pondok Pesantren HATI, yang terdiri dari Pengasuh, Ketua Yayasan dan Kepala Pondok Pesantren. Masing-masing pimpinan itu memiliki otoritas atau kewenangan yang berbeda.

Jika disederhanakan, maka bisa dipetakan bahwa jalannya kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI itu otoritas kepemimpinannya berada hal-hal yang lebih berdimensi *personal*

behavior. Walaupun demikian, disebabkan terus berkembangnya aktivitas pesantren, maka kepemimpinan kiai tetap membutuhkan beberapa kebijakan strategis yang sifatnya kolektif. Berdasarkan hal yang demikian, kiai secara personal memiliki dimensi otokratis dalam memimpin, namun dalam pelaksanaan kerja dilakukan dengan partisipatif.

Pembahasan tentang otoritas dalam kepemimpinan erat kaitannya dengan penggunaan kewenangan dalam melaksanakan fungsi-fungsi tata kelola organisasi. Meskipun secara terminologis istilah *power* dan *authority* sering dipergunakan secara bergantian dan bahkan dijumblingkan, akan tetapi jelas terdapat perbedaan dalam keduanya. Perbedaan itu juga terlihat seperti dalam penjelasan Haley bahwa yang dimaksudkan dengan otoritas adalah legitimasi atau hak yang diakui secara sosial untuk memerintah dan untuk ditaati; sementara kekuatan atau *power* lebih sebagai kemampuan untuk memaksa orang lain melakukan sesuatu.¹⁹⁵

Berbeda dari kekuasaan, otoritas secara luas dipahami sebagai yang saling terkait dengan gagasan tentang legitimasi, hak moral dan hukum, ketaatan keinginan, dan kewajiban. Di sisi lain, kekuasaan dapat dipandang sebagai kapasitas untuk mempengaruhi dan juga untuk memaksa. Seperti kontras antara permintaan dan perintah, pengaruh

¹⁹⁵ Lihat: John Owen Haley, *Authority Without Power: Law and The Japanese Paradox* (New York: Oxford University Press, 1991), 13

dan paksaan yang masing-masing dihasilkan dari otoritas dan kekuasaan, adalah dua kutub ekstrem yang berbeda. Otoritas sebagai komando dan kekuasaan sebagai kekuatan untuk memaksa itu penting dalam suatu sistem kepemimpinan. Yang pertama, otoritas sebagai hak atas perintah, paling erat kaitannya dengan pembuatan hukum dan peraturan sebagai proses yang sah untuk mengartikulasikan norma-norma yang berlaku. Kedua, kekuasaan, paling nyata dalam penegakan sebagai kapasitas pemaksaan.

Diakui ataupun tidak, otoritas utama kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI, berada pada sosok KH. Hasan Aminuddin sebagai Pengasuh. Secara keseluruhan, KH. Hasan Aminuddin menjalankan kepemimpinan dalam dimensi individual dan sekaligus kolektif. Sedangkan gaya yang dikembangkannya adalah spiritual-karismatik. Artinya, sosoknya memiliki kekuatan personal yang menjadikannya menjadi figur puncak wewenang di pesantren. Namun dalam sisi yang lain, beberapa komponen seperti dalam pengambilan keputusan dan kebijakan dilakukan dengan demokratis. Kiai melibatkan beberapa santri, pengurus dan unit-unit kerja di bawahnya.

Otoritas KH. Hasan Aminuddin di dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, ditopang oleh kepribadiannya yang karismatik. Hanya saja, ada hal yang masih dianggap sebagai kelemahan yang signifikan. Adapun yang demikian ini berada pada *traits* tindakan *leadership*-nya yang masih

terlihat eksklusif. Utamanya dalam mengkomunikasikan gagasannya. Terkecuali bagi orang-orang atau pengurus yang dekat dan diberi mandat tugas pengelolaan pondok, seperti halnya Dr. Fathur Rozi yang bertindak sebagai Kepala Pesantren. Selain itu, komunikasi gagasan tentang arah pengembangan, visi, misi, maupun pengambilan kebijakan yang strategis dalam hal pengembangan pondok bersifat lebih terbatas.

M. Dawam Rahardjo dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa ada kelemahan dalam sistem kepemimpinan di pesantren pada umumnya. Namun juga ada solusi dalam perbaikannya. Solusinya hanya dimungkinkan dengan melibatkan peran para pengurus. Dinamika di pesantren dapat dikembangkan dengan melibatkan para santri muda. Hal ini memerlukan gemblengan dan bimbingan Kiai, yang dengan kewibawaan dan karismanya dapat membawa perubahan untuk memperluas lingkup pendidikan pesantren.

*Deficiencies in the pondok system of education certainly exist; but they can be overcome. Pondok education can become more dynamic if the younger members of the pesantren could be persuaded to rectify these shortcomings. It would also require galvanizing their more charismatic leaders to bring about changes to enlarge the scope of pondok education.*¹⁹⁶

¹⁹⁶ M. Dawam Rahardjo, *The Life of Santri Youth: a View from the Pesantren Window at Pabelan*, Sojourn: Journal of Social Issues in Southeast Asia, Vol.1, No.1 (ISEAS: Yusof Ishak Institute, February 1986), 53

Di sinilah peran dan otoritas kiai sebagai pemimpin, khususnya dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur seperti yang dilakukan di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, menjadi penting.

B.1. Otoritas kiai sebagai pendiri dan pengasuh

Otoritas kiai sebagai Pengasuh di Pondok Pesantren HATI ditopang pula oleh tatanan nilai sosial di dalam kehidupan pesantren. Salah satunya adalah terkait dengan hal etis seperti kewajiban generasi muda untuk selalu menghormati yang lebih tua, murid mestinya harus memuliakan gurunya, dan keyakinan tentang adanya barokah ilmu yang selalu melekat dengan hubungan guru dan murid. Ajaran etis demikian ini, bukan hanya berlaku di komunitas pesantren saja. Namun juga lebih luas lagi di kalangan masyarakat di sekitar Pondok Pesantren HATI yang notabene erat dengan kultur masyarakat Madura yang mayoritas berkultur santri. Masyarakat Madura telah memiliki budaya untuk memuliakan kiai dan juga menghormati lembaga pendidikan pesantren.¹⁹⁷ Hal ini juga yang tercermin dalam keseharian santri di Pondok Pesantren HATI.

Kuatnya kedudukan dan otoritas kiai di dalam sistem kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI itu tidak berarti

¹⁹⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 175

peran kepemimpinan hanya bertumpu pada satu orang. Dengan pembagian peran kepemimpinan sesuai wilayah kerjanya, maka otoritas kiai/pengasuh sebagai pemimpin dengan demikian juga terbagi. Berkaitan dengan penjelasan ini, jadi *leadership style* Pondok Pesantren HATI bisa dicirikan paternalistik dan sekaligus *free rein leadership (laissez faire)*. Dalam hal ini, kiai sebagai tokoh utama dalam kepemimpinan tersebut lebih memberikan kesempatan pada pengikutnya untuk melakukan kreativitas, tentunya tetap dalam batas-batas aturan yang telah ditetapkan.

Di sisi lain, otoritas kiai sebagai pimpinan tertinggi dalam hirarki struktural maupun kultural itu membuat kepemimpinannya juga bersifat otokratis, yaitu bahwa kiai dapat menentukan secara sepihak dan memutuskan apakah kegiatan dan tindakan yang diambil anak-anak buahnya dapat diteruskan atau tidak. Demikian pula dalam merencanakan kebijakan-kebijakan strategis di pesantren, kiai memiliki semacam “hak veto” untuk menentukan apa saja langkah strategis yang perlu diambil dan apa yang tidak.

Di atas dijelaskan bahwa pola kolektif kolegial dalam kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI juga diterapkan. Akan tetapi, meskipun demikian bukan berarti pengaruh kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin sebagai Pengasuh

dibatasi oleh adanya sektor kepemimpinan yang lain. Bahkan dalam kenyataannya, pengaruh KH. Hasan Aminuddin ialah dominan dalam menentukan gerak pertumbuhan dan perkembangan Pondok Pesantren HATI itu sendiri.

Adanya sistem kolegial seperti dijelaskan di atas lebih merupakan adopsi dan adaptasi pesantren dengan sistem manajemen modern, di mana hal itu dilakukan dengan tetap mempertahankan tradisi khas pesantren di bidang kepemimpinan, yang tetap memosisikan Pendiri atau Pengasuh sebagai pimpinan tertinggi. Hanya saja, dalam setiap kebijakannya, Pengasuh akan tetap berkoordinasi dan bermusyawarah dengan unsur pimpinan lainnya.

Langkah adopsi dan adaptasi dalam hal pola kepemimpinan ini lebih tepat disebut sebagai pilihan strategis daripada kewajiban. Artinya, tidak ada keharusan bahwa di dalam tata kelola Pondok Pesantren HATI, pola kepemimpinannya akan selalu sama seperti yang saat ini berlangsung.

B.2. Otoritas kiai sebagai pengelola pesantren

Pengembangan model pendidikan multikultural di Pondok Pesantren HATI ini juga tidak dapat dilepaskan dari peran otoritatif KH. Hasan Aminuddin sebagai pemimpin utama pondok pesantren. Tanpa gagasan yang dimiliki dan kebijakan

yang diambilnya, ciri multikulturalitas yang menonjol dan bahkan menjadi khas Pondok Pesantren HATI itu tidak akan terbentuk sampai seperti saat ini.

Di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, pola kepemimpinan yang diterapkan cukup berbeda dengan pola kepemimpinan di pondok-pondok pesantren tradisional yang hanya mengedepankan pengaruh ketokohan kiaiinya semata di dalam segala bidang tata kelola pesantren. Seperti telah dijelaskan, fungsi kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI dibagi berdasarkan wilayah manajerial yang berbeda-beda.

Wilayah pengambilan kebijakan strategis dan bersifat makro, yakni dalam domain Pengasuh yang sekaligus Pendiri, fungsi kepemimpinan dilaksanakan oleh KH. Hasan Aminuddin. Sedangkan untuk wilayah implementasi dari kebijakan strategis dan makro tersebut, Kepala Pondok Pesantren, yakni Dr. H. Fathur Rozi, M.Fil., yang menjalankannya. Berdasarkan penjelasan demikian, bisa dijelaskan dengan rinci bawah konstruksi sistem kepemimpinan kiai Pesantren HATI telah dibangun dan dijalankan secara kolegal, bukan individual.

Bedasarkan fakta di atas, setidaknya dua sisi penting yang dapat dijadikan dasar dalam mempertahankan eksistensi pedidikan pesantren. Keduanya adalah pola kepemimpinan dan

langkah manajerialnya dalam hal *policy* dan *decisions*. Kepemimpinan yang sifatnya otoriter, sudah lama dianggap sebagai kepemimpinan yang kurang efektif, khususnya di pesantren *khalaf* dan beberapa pesantren *salaf*. Pesantren salaf pun, pada perkembangannya akhirnya memilih untuk dipimpin secara kolegal. Hal demikian dibuktikan dengan indikasi adalah sistem pendidikan yang mengintegrasikan model moder dan tradisional. Dilihat dari sisi ini, pengaruh kiai dalam membentuk pola kepemimpinan di Pondok Pesantren HATI telah tepat. Di dalamnya ada sistem manajemen yang dibangun dengan reliabilitas dan perencanaan tertata. Sistem manajemen ini secara fungsional membantu peran kiai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren.

Pada tataran konseptual terminologisnya, bagaimanapun *leader* merupakan seseorang yang memiliki otoritas dalam mengkomandani kerja pengembangan organisasi.¹⁹⁸ Pada kontekstual fungsinya, kepemimpinan merupakan proses memerintah, membimbing, memberikan dukungan dan mengawasi secara seksama.¹⁹⁹ Secara interaksional kerjanya, kepemimpinan merupakan sesuatu yang ada pada interaksi yang

¹⁹⁸ Taufik Hidayat, “Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah dengan Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Kota Cirebon,” Tesis, IAIN Syeh Nurjati, Cirebon (2011), 21

¹⁹⁹ Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa* (Jakarta: Erlangga Group, 2010) 3.

saling memberikan pengaruh. Pemberian pengaruh tentu dalam rangka mensinergikan gerak kerja yang dilakukan.²⁰⁰

Adapun hal yang berkaitan pada konsep gaya kepemimpinan, bisa dilihat dari perkembangan teori yang ada. Salah satunya, dapat ditinjau dari teori *Great Man* yang mendekati konsep kepemimpinan pada penguatan personal tindakan. Berdasarkan teori ini, beberapa gaya kepemimpinan dapat dipilih sesuai kebutuhan. Bisa demokratis, permisif, hingga otoriter.²⁰¹ Namun apapun gayanya, standar kesuksesannya harus ditetapkan. Dalam hal ini, dapat dipandang dari dua indikator, yaitu *deep understanding organization* dan *responsibility*. Dengan kata lain, pemimpin institusi harus memahami kompleksitas dan keunikan institusi yang dipimpinnya, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin.²⁰²

Dalam konteks Pondok Pesantren HATI, KH. Hasan Aminuddin menunjukkan pemahaman yang baik terhadap seluk-beluk dunia pesantren, sebab secara individual ia merupakan sosok yang lahir dan besar di lingkungan santri. Lebih-lebih, sepek terjangnya dalam dunia kemasyarakatan dan

²⁰⁰ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 20014), 3.

²⁰¹ Hisham Al-Thalib, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 56

²⁰² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam ...*, 288.

pendidikan pesantren menjadi bekal yang besar baginya. Selain itu, pengaruh kepemimpinannya itu juga didukung oleh kuatnya jejaring dan karisma pribadi yang dimilikinya.

Selain karena faktor individual, kepemimpinan kiai dalam konteks ini berkaitan erat konstruksi teori fungsi manajemen. Sebagaimana diketahui, konsep manajemen berkaitan erat dengan proses tata kelola organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien. Langkah-langkahnya dilakukan dengan cara membuat *planning*, *organizing*, pemberian motif gerak, dan kontrol. Obejeknya, tentu segala hal seperti sumber daya, baik berupa sumber daya materi maupun—terutama—sumber daya manusia (SDM). Perkembangan dari penjelasan inilah, konseptualisasi manajemen tak semestinya dilepaskan dengan tiga hal yang menjadi kunci penerapannya.²⁰³ Ketiganya berkaitan dengan bentuk kegiatan, strategi implementasinya, dan fungsinya yang senada dengan orientasi yang sudah disusun.²⁰⁴

KH. Hasan Aminuddin adalah orang yang paham akan sistem tata kelola pesantren, khususnya yang diterapkan di Pondok Pesantren HATI yang telah didirikannya. Hal ini

²⁰³ Lihat: Ernest Dale, *Management: Theory and Practice* (Mcgraw-Hill: Book Company, 1965) 152-154. Baca juga T. Hani Handoko, *Manajemen* (Edisi II, Yogyakarta: BPFE, 1995), 52.

²⁰⁴ Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), 6

dibuktikan dengan kebijakan-kebijakan yang diambilnya dari mulai masa pendirian hingga pengembangan Pondok Pesantren HATI saat ini.

Keputusan untuk mendirikan Pondok Pesantren HATI dan kebijakan untuk menjadikannya sebagai pondok pesantren yang multikultural tidak bisa dilepaskan dari pengaruh KH. Hasan Aminuddin sendiri sebagai Pengasuh yang notabene memiliki pengalaman dan pergaulan luas di kancah nasional. Pengalaman dan pergaulan inilah yang turut memengaruhi pemikiran KH. Hasan Aminuddin tentang pentingnya diadakan suatu lembaga pendidikan yang dapat bermanfaat secara luas. Manfaat yang luas itu bagi KH. Hasan Aminuddin merupakan perwujudan dari semangat *rahmatan lil alamin*.

Di samping itu, perencanaan dan pengorganisasian secara parsial merupakan persiapan dari implementasi manajemen dalam organisasi. Adapun fungsi implementasinya lebih bertendensi kepada upaya dalam mengarahkan berbagai struktural organisasi sedemikian rupa. Dalam hal ini, agar kerja dalam organisasi secara komprehensif dijalankan sebagai bentuk dari amanah yang terencana.²⁰⁵ Selanjutnya, ada juga fungsi pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk proses

²⁰⁵ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, 21.

koreksi, penilaian, evaluasi, pengendalian, dan perbaikan.²⁰⁶ Pada fungsi manajemen, hal penting untuk diawasi adalah seluruh aspek yang tidak dianggap baik dan tepat, atau ada kesalahan yang dapat berupa penyimpangan. Dianggap menyimpang karena tidak sesuai dengan arahan dari *leader*.²⁰⁷

Pada sisi kajian kepemimpinan dan manajemen, kepemimpinan kiai secara umum masih dianggap memakai pola lama, yakni sentralistik, hirarkis dan otoriter. Hal yang demikian dianggap sebagai kelemahan manajemen yang mesti berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.²⁰⁸ Dengan kata lain, yang demikian dapat mengganggu kekuatan eksistensi budaya pendidikan pesantren sendiri.

Tindakan kepemimpinan yang berdimensi kolektif pada sosok kiai di pesantren didasarkan pada beberapa hal yakni, *pertama*: tinjauan model kepemimpinan kolektif yang digambarkan dalam kelompok majelis kiai sebagai sebuah kolektivitas kepemimpinan. *Kedua*, adanya sumber otoritas, *ghirah* dan faktor-faktor penting khas kepemimpinan kiai.

²⁰⁶ E. Mulyasa, *Manajemen ...*, 21. Lihat juga: GR. Terry, *Principles of Management, Third Edition* (California: Richard Irwin Publisher, 1977), 7

²⁰⁷ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1992), 112

²⁰⁸ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 49

Ketiga, adanya peran dalam hal *decision maker*, pengendalian konflik, dan langkah demokratis pengembangan tim.²⁰⁹

Secara teoretis, model kolektif kepemimpinan merupakan proses strategis kolaboratif dalam pembuatan keputusan. Proses ini dianggap sebagai interaksi yang menguntungkan dan tentunya memungkinkan semua elemen organisasi pesantren dapat ikut andil, utamanya dalam hal membentuk sebuah konsensus yang menjawab kepentingan bersama. Kolaborasi yang dikonsepsikan dalam penjelasan ini tidak hanya pada “setiap personal struktural”, namun yang paling signifikan pada semua hal yang dilakukan dalam suasana kooperatif dan saling mendukung.²¹⁰ Hal itu sebagaimana diterapkan oleh pengasuh Pondok Pesantren HATI, KH. Hasan Aminuddin, menjadi solusi strategis dalam pengelolaan Pondok Pesantren HATI. Dengan proses ini, beban yang dirasakan kiai akan lebih mudah. Tentu karena dapat ditangani secara bersama-sama sesuai pembagian kerja yang ditentukan.

Selain kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan di atas, proses kepemimpinan pesantren yang bermutu semestinya memerlukan kualifikasi dan kapasitas yang juga andal dan

²⁰⁹ Idris Djauhari, *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif* (Sumenep: Al-Amien Printing, 2003), 57

²¹⁰ Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terhadap Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22

tentunya juga visioner. Di dalam hal ini, ada hal atau sisi penting yang juga diungkapkan dalam temuan salah satu penelitian tentang kepemimpinan kiai. Hal tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh Mastuhu, berkaitan dengan adanya fenomena transformasi gaya dan pola kepemimpinan. Mulai dari yang ada dalam tindakan, legal formal, sumber kewenangan, dan ketokohan kiai sebagai sosok pemilik otoritas tertinggi di pesantren, serta keefektifan sistem nilai keagamaan di dalamnya.²¹¹

Transformasi kepemimpinan individual kiai menuju pola dimensi kolektivitasnya, memiliki hubungan dengan perubahan secara keseluruhan warga pesantren dan masyarakat luas. Jika semula terjadi hubungan patron-klien antara pesantren dan masyarakat, di mana kiai berposisi sebagai patron bagi masyarakat luas yang menghormati dan taat kepadanya, maka dengan pola kolektif dalam kepemimpinan pesantren, hubungan patron-klien itu akan semakin menipis atau berkurang. Justru yang akan berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dan masyarakat.²¹²

²¹¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 23

²¹² Abdul Rahman Saleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* (Jakarta: Depag RI, 1982), 7

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan dan otoritas kiai sebagai pemimpin utama di dalam pesantren ternyata tidak bisa dipudarkan begitu saja meski telah diterapkan sistem kolegiat di dalam pengelolaan pondok pesantren. Hal itu dikarenakan sistem kolegiat itu pada umumnya berkenaan dengan hal-hal yang sifatnya teknis tata kelola saja.

C. Perubahan dalam Pengembangan Pesantren Berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI

Perubahan di sini secara khusus terkait dengan hal-hal yang merupakan distingsi Pondok Pesantren HATI yang menerapkan prinsip multikulturalitas dengan menerima santri nonmuslim, di mana hal itu tidak ditemukan di pesantren lain, bahkan di Undang-Undang tentang Pesantren, santri hanya dibatasi yang beragama Islam saja. Di Pondok Pesantren HATI, pembatasan ini menjadi berubah dengan dimasukkannya unsur nonmuslim sebagai santri, sama statusnya dengan santri-santri lain yang beragama Islam.

Pengembangan model pendidikan multikultural di Pondok Pesantren HATI berbeda dengan pada umumnya pesantren-pesantren lain di Probolinggo, atau bahkan di Jawa Timur. Secara mendasar, perubahan tersebut terjadi di dalam lingkungan pesantren yang menampung santri berlatar belakang agama yang berbeda. Hal yang demikian ini tidak ditemukan oleh penulis di pesantren-pesantren lain.

Kebijakan untuk menerima santri dengan latar belakang agama yang berbeda-beda itu melatarbelakangi sistem pendidikan yang diterapkan untuk lebih mengedepankan prinsip multikultural, sekaligus mengakibatkan timbulnya kultur baru pesantren yang lebih plural.

Pondok Pesantren HATI, jika dibandingkan dengan pondok-pondok pesantren lain, lebih berani dalam menerapkan prinsip multikultural secara langsung di dalam kehidupan keseharian di pesantren. Pendidikan multikultural sebenarnya telah menjadi kultur di pesantren-pesantren pada umumnya.

Jika dipandang dari keberadaannya, pesantren memiliki varian dimensi yang berhubungan dengan sikap plural atau tidak seragam. Dengan kata lain, tidak berwajah tunggal. Walaupun nampaknya berpola seragam dan konservatif. Akan tetapi secara tersirat juga membangaun wajah dinamis pada perkembangan dan perubahan sosial masyarakat. Dalam hal ini, Gus Dur pernah menjelaskan bahwa pesantren memang merupakan lembaga pendidikan tradisional, namun hingga hari ini tetap *survive* dalam segala kondisi. Salah satu indikasinya tetap mampu menjawab tantangan dengan segala perubahannya.²¹³

Seiring perubahan yang terjadi, perkembangan pesantren hari ini nampak cukup mendapat tantangan kembali. Salah satunya tentu dari

²¹³ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta, LKiS, 2001), 5.

perkembangan teknologi yang semakin pesat. Perkembangannya berdampak pada semakin kuatnya arus komunikasi global yang cenderung membawa pada ragam nilai yang dipertemukan. Pada kondisi inilah pesantren diuji gerak responsnya, resitensi dan kapasitasnya dalam terus berperan sebagaimana yang Gus Dur jelaskan di atas.

Salah satu gejala yang penting untuk direspon, tentunya adalah lahirnya dampak negatif dari pertemuan nilai dan budaya yang terjadi. Pada sisi ini, solusinya adalah menguatkan paradigma multikultural. Hal tersebut adalah titik temu pepaduan budaya, melalui penghayatan nilai-nilai luhur dan penghargaan pada hal-hal yang multikultural. Hal ini sebagaimana ajaran Islam sendiri yang memiliki misi sebagai rahmat bagi seluruh alam.

Pondok Pesantren HATI juga nampak berkembang secara proaktif. Dengan kata lain, mampu merespons dinamika masyarakat. Secara teoretis, beberapa langkah yang dilakukan untuk itu adalah, *pertama*, memakai cara-cara kreatif dalam melakukan dialog budaya eksternalnya. Baru selanjutnya, melakukan modifikasi dengan cara membentuk budaya baru yang berorientasi pada perawatan ajaran agama dan sekaligus menjawab perkembangan kebutuhan manusia. *Kedua*, menciptakan budaya saling menghargai dan menghormati. Wujudnya adalah tumbuh kembangnya pemahaman yang terbuka guna menciptakan harmonisasi antar umat beragama dalam kehidupan sosial.

Pondok Pesantren HATI tampil dan menunjukkan respons terhadap dinamika tersebut dengan mengembangkan diri sebagai pondok pesantren berbasis multikultur yang secara konkret dan langsung menghadirkan multikulturalitas itu di tengah kehidupan santri-santrinya yang memiliki latar belakang agama beragam—suatu hal yang asing bagi dunia pesantren. Tentu, ada perubahan-perubahan yang terjadi sebagai konsekuensi logisnya bagi pesantren. Namun sejauh yang teramati dalam penelitian ini, perubahan-perubahan itu tidak menimbulkan dampak negatif. Bahkan sebaliknya, perubahan itu justru menjadi bentuk pengembangan yang memperkaya khazanah dunia pesantren di Nusantara.

C.1. Perubahan Konsep tentang Santri dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan

Dalam perspektif politik dan budaya, kelompok atau komunitas masyarakat multikultural distandarisasi dengan standar ukuran: (1) pluralitas kultural, (2) pernyatuan etnik, dan (3) transformasional.²¹⁴ Dalam sisi ini, secara natural pesantren

²¹⁴ Jurnal Pesantren, *Pesantren dan Multikulturalisme* (Jakarta: Depag RI, 2002) 21

memiliki kekhasan majemuk. Indikatornya adalah adanya multisuku, ras dan golongan yang berbeda-beda dari para santrinya. Namun perbedaan agama, dalam konteks pesantren yang umum, tidak termasuk salah satu yang dapat diterima.

Penerimaan terhadap perbedaan agama di kalangan warga pesantren (santri) nyatanya masih menjadi semacam pantangan atau tabu. Bahkan, definisi santri di dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren dibatasi dalam hal melakukan pendalaman pada ilmu *agama Islam*.²¹⁵

Berdasarkan definisi tersebut, maka jika terdapat peserta didik di pesantren yang berlatarbelakang agama lain (bukan Islam) di pesantren, maka sebagai konsekuensi logis dari itu, mau tidak mau, ia tidak dapat terakomodir dalam definisi tentang santri tersebut, yang mengakibatkan secara legal formal statusnya dapat dipersoalkan. Pesantren pun menjadi sah secara hukum untuk tidak memberikan materi keagamaan kepada peserta didik yang nonmuslim itu. Artinya pula, peserta didik yang beragama selain Islam, seperti yang ada di Pondok Pesantren HATI, tidak bisa mendapatkan hak pendidikannya di dalam pesantren, yang sesuai dengan karakter dan wilayah kulturalnya sebagai nonmuslim. Padahal, pemenuhan hak adalah salah satu isu

²¹⁵ Pasal 1 Ayat 8 UU. No.18 Tahun 2019 tentang Pesantren

terpenting dalam pengembangan lembaga pendidikan multikultural.

Di pesantren lain, misalnya seperti di Pondok Pesantren Nurul Jadid, Paiton—salah satu pesantren terbesar di wilayah Kabupaten Probolinggo, memang ada peserta didik dengan latar belakang agama selain Islam yang mengikuti pendidikan di salah satu lembaganya (yakni Universitas Nurul Jadid). Namun demikian, peserta didik tersebut hanya terdaftar sebagai peserta didik di salah satu lembaga formal, yakni sebagai mahasiswa di Universitas, dan bukan santri.²¹⁶

Merujuk pada identifikasi karakter pendidikan pesantren di atas, meski itu bersifat opini, tampaknya kemungkinan untuk mengembangkan layanan pendidikan bagi siswa yang tidak beragama Islam di pesantren cukup terbuka dan beralasan. Meskipun, jika hal ini dilakukan, maka kekhasan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam akan menjadi kabur. Namun persoalannya adalah, bagaimana jika ada pesantren yang membuka diri bagi peserta didik—atau tegasnya santri—dari kalangan pemeluk agama selain Islam, seperti terjadi di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan? Bukankah itu akan mengaburkan kembali konsep tentang santri—dan bahkan pesantren itu

²¹⁶ Diperoleh dari wawancara dengan Bpk. M. Noer Fadli Hidayat, Wakil Rektor III Universitas Nurul Jadid, 17 Juli 2020

sendiri—seperti yang termaktub dalam Undang-Undang tentang Pesantren?

Jika merujuk pada Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, maka keberadaan peserta didik selain yang beragama Islam sulit—kalau tidak mustahil—untuk mendapatkan ruang yang sah secara hukum untuk mendapatkan layanan pendidikan *di dalam* lingkungan pesantren. Kalaupun ada celah, maka paling memungkinkan peserta didik nonmuslim hanya dapat dikategorikan sebagai “santri lain” seperti yang termaktub dalam Pasal 10 Ayat 2. Itupun sebenarnya keluar dari konteks penjelasan terhadap ayat UU tersebut, karena yang dimaksud dalam penjelasan itu adalah santri yang tidak bermukim di dalam pondok pesantren. Di dalam penjelasan tentang Ayat tersebut dinyatakan bahwa “santri lain” merupakan siswa didik yang ikut dalam proses pembelajaran Pesantren, namun tidak merupakan unsur konsepsi penting element pendidikan yang mesti ada di Pesantren.²¹⁷

Problem dari kondisi tersebut adalah tidak dimungkinkannya Pesantren sebagai lembaga pendidikan untuk menerapkan prinsip multikulturalitas secara total, sebab faktor identitas keislaman tetap menjadi dominan, bahkan penentu dari

²¹⁷ Lembar Penjelasan atas UU. Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, halaman 11.

eksistensinya. Oleh karenanya, meskipun di dalam pesantren sendiri keragaman kultural itu terbentuk karena adanya bermacam-macam santri dengan karakter dan asal wilayah yang berbeda-beda, namun multikulturalitas itu harus diakui masih tetap berada dalam lingkup monokulturalitas berbasis agama, yakni Islam saja.

Sebagaimana kita maklumi, pendidikan agama perlu untuk diberikan pada semua jenjang. Bahkan lembaga-lembaga pendidikan keagamaan memberikan pendidikan agama secara lebih mendalam. Di setiap lembaga pendidikan, pendidikan agama harus dilaksanakan secara efektif sehingga memberikan bekal agama yang mendalam serta akhlak mulia kepada setiap peserta didik. Dengan bekal agama yang mendalam dapat dihindarkan radikalisme dan pemahaman sempit tentang agama, maupun pemahaman yang menyimpang dari pokok-pokok ajaran agama.²¹⁸

Dengan akhlak mulia dapat diwujudkan saling menghargai, saling menghormati, baik sesama umat seagama (*ukhuwah diniyyah*), sesama warga negara Indonesia (*ukhuwah wathaniyyah*), maupun sesama manusia (*ukhuwah basyariyyah*).

Selain beberapa pengetahuan penting tersebut, pendidikan

²¹⁸ Suryadharna Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi: Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 29

kewarganegaraan dan pendidikan demokrasi yang menguatkan sikap-sikap multikultural, nampak juga perlu diperhatikan atau dikembangkan secara memadai sesuai kebutuhan-kebutuhan yang berkembang. Dengan demikian, peserta didik akan mempunyai wawasan yang luas menyangkut kebangsaan, yang merupakan pendukung penting terwujudnya toleransi dan kerukunan beragama.

Jika didasarkan pada UU Pesantren, serta berbagai literatur dunia pesantren pada umumnya di Indonesia, maka konsep pesantren yang ada saat ini dapat disebut sebagai semi-multikulturalistik. James Lynch²¹⁹ dalam bukunya *Multicultural Education: Principles and Practice*, menegaskan bahwa setidaknya dalam upaya mengembangkan materi pendidikan multikultural, sebuah lembaga pendidikan haruslah mempertimbangkan sejumlah poin substantif yang meliputi: pertama, telaah konflik yang pernah terjadi sebagai sebuah *roots analysis* (analisis jejak) untuk melihat berbagai akar penyebab terjadinya konflik horisontal masyarakat.

Kedua, perumusan kebijakan strategis atas peta konflik. Hal ini sebagai buah dari hasil analisa jejak tersebut. Ketiga, pembuatan materi pendidikan multikultural yang sesuai dengan

²¹⁹ James Lync, *Multicultural Education: Principles and Practice*, (London: Routledge & Kegan Paul, 1994), 56-57

kebutuhan dan tantangan dari hasil analisa konflik yang terjadi. Keempat, melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan materi pendidikan multikultural yang telah dilakukan. Hal ini penting dilakukan agar materi yang dihasilkan senantiasa *up to date* serta relevan dengan berbagai problematika konflik sosial keagamaan yang sering kali terjadi di masyarakat.

Pandangan tersebut juga selaras dengan analisa Ali Maksum. Ia menjelaskan bahwa untuk memecahkan persoalan sosial, apalagi akar problem konflik horisontal yang telah mengakar, maka tidak cukup melihatnya dari permukaannya saja, tetapi harus dimulai dengan melihat akar masalah yang menjadi pemicu lahirnya konflik tersebut, setelah itu baru merumuskan desain rencana resolusi konflik tersebut secara tepat dan matang.²²⁰

Analisa tersebut memang cukup beralasan, mengingat tanpa mengetahui secara seksama dan komprehensif akar masalah yang menyebabkan terjadinya konflik sosial keagamaan yang selama ini terjadi, maka akan sulit untuk merumuskan solusi yang tepat bagi penyelesaian problem konflik itu sendiri.

Pengembangan model pendidikan multikultural di Pondok Pesantren HATI berbeda dengan pada umumnya pesantren-

²²⁰ Ali Maksum, *Plural dan Multikulturalisme: Paradigma Baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia* (Yogyakarta: Aditya Media, 2011), 109

pesantren lain di Probolinggo, atau bahkan di Jawa Timur. Secara mendasar, perubahan tersebut terjadi di dalam lingkungan pesantren yang menampung santri dari latar belakang agama yang berbeda-beda, yang mana hal ini tidak ditemukan pada pesantren-pesantren lain. Kebijakan untuk menerima santri dengan latar belakang agama yang berbeda-beda itu melatar belakangi sistem pendidikan yang diterapkan untuk lebih mengedepankan asas multikulturalisme, sekaligus mengakibatkan timbulnya konsep baru pesantren yang lebih plural.

Konsep baru pesantren tersebut menyebabkan pengembangan dan pengelolaan pendidikan di Pondok Pesantren HATI menjadi memiliki karakteristik yang khas dibandingkan pesantren-pesantren lain. Secara tidak langsung, konsep baru itu bahkan akan menjadi kritik atau cara pandang baru tentang santri dan pesantren itu sendiri.

C.2. Perubahan Karakteristik Kurikulum dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan

Di antara respons terhadap dinamika zaman, khususnya yang terjadi di Indonesia sebagai negara yang majemuk, saat ini mulai muncul model pesantren yang memasukkan nilai-nilai pendidikan multikultural sebagai muatan kurikulumnya. Hal

inilah yang dikembangkan di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo. Model pengembangan pesantren seperti ini melengkapi model-model pesantren yang telah berkembang sebelumnya. Pesantren multikultural dapat didefinisikan sebagai pesantren yang menanamkan dan mengedepankan nilai-nilai multikultural di dalam muatan kurikulumnya, yang bertujuan untuk penguatan kesadaran keagamaan—yang mana ini menjadi khas pesantren—bukan sebagai doktrin, melainkan sebagai metode untuk menemukan makna universal dari pesan-pesan keagamaan itu di dalam lingkungan pendidikan di pesantren.

Hal ini tepat seperti yang dijelaskan Abdurrahman Wahid, bahwa pendidikan pada hakekatnya di pesantren, semestinya bukan upaya memberikan warisan paham atau pola keagamaan konservatif kepada siswa atau santri, namun lebih pada upaya membangun pengembangan paham keagamaan secara metodologis. Intinya untuk memberikan pemahaman, kesan dan pesan dasar diturunkan dan dibutuhkannya agama bagi manusia.²²¹

Berbeda dengan pesantren-pesantren lainnya, proses pendidikan di Pondok Pesantren HATI mengintegrasikan dengan masalah-masalah yang secara *real* terjadi di kehidupan nyata.

²²¹ Lihat: Abdurrahman Wahid, “*Pesantren sebagai Subkultur*” ... , 49

Artinya, pesanten ini terus mengembangkan *output* pendidikannya agar mampu mengkontekstualkan paham agama pada kehidupan sosial. Harapannya tentu untuk menguatkan responsibilitas dan kontekstualitas yang proporsional dengan kebutuhan yang terus berkembang di masyarakat.

Pemahaman yang kontekstual dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan dan kedewasaan dalam menghadapi kemajemukan masyarakat yang berbeda-beda latar belakang suku, ras, maupun agamanya. Untuk mencapai hal itu, dituntut adanya suatu kurikulum yang relevan dengan kebutuhan dan kemampuan belajar santri.

Adapun kurikulum, sebagaimana diketahui bersama, posisinya merupakan landasan utama dalam pengembangan kemampuan peserta didik (dalam hal ini santri) secara efektif dan efisien. Efektif dan efisien ini, maksudnya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.²²² Oleh karena itulah kurikulum harus didesain dan disusun sedemikian rupa dengan menyesuaikan aspek-aspeknya untuk mencapai orientasi edukasi nilai-nilai multikultural yang diharapkan menjadi solusi kehidupan.

²²² Lihat: Nana Saodih Sukmodinoto, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik* (Bandung: Remaja Rosdakarya), 12

Dalam konteks pesantren secara konvensional, istilah kurikulum sebenarnya tidak terlalu diperhatikan. Bahkan menurut Madjid, terminologi kurikulum umumnya tidak ada di dunia pesantren. Apalagi jika dilihat lebih jauh pada saat masa-masa prakemerdekaan Indonesia. Meskipun ada materi ajar, namun hal itu tidak dirumuskan secara mendasar dan eksplisit dengan bentuk kurikulum sebagaimana saat ini. Secara historis, bahkan ada rekam jejak bahwa pendidikan pesantren selamanya selalu berhubungan dengan kebijakan kiainya. Jadi perkembangan pesantren selalu akan sesuai dengan kapasitas pemimpinnya.²²³ Hal ini masih ada hingga sekarang, di banyak pondok pesantren salaf yang memilih untuk bertahan dengan mengajarkan materi-materi keagamaan secara konvensional dan tradisional.

Dalam perkembangan selanjutnya, pesantren-pesantren mengembangkan kekhasannya masing-masing. Setiap pesantren tampil dengan model pendidikan lokal yang dikembangkan sejak awal. Dalam hal ini, di antaranya seperti Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Darun Najah, Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton, Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo,

²²³ Lihat: Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 59

Pondok Pesantren Al-Qodiri Jember, dan lain sebagainya. Beberapa pesantren yang disebutkan ini secara terpadu telah mengembangkan madrasah, sekolah umum, hingga perguruan tinggi. Prosesnya telah disusun sedemikian rupa dan dibuat suatu kurikulum yang menunjang proses pembelajaran itu untuk mencapai tujuan pendidikan di pesantren.²²⁴

Demikian pula di Pondok Pesantren HATI, dalam upaya pencapaian tujuan institusionalnya juga digunakan kurikulum yang dirancang sedemikian rupa dan disesuaikan dengan dinamika masyarakat yang majemuk.

Gambaran sekilas muatan kurikulum pesantren salaf pada umumnya bersumber dari kitab-kitab tradisional, dengan menyertakan proses pemberian dan peningkatan *skill* santri yang sifatnya pragmatis dan sederhana bagi masyarakat pesantren. Sedangkan kurikulum sering terlihat dipakai pesantren yang modern, mulai diadopsi dengan kurikulum pendidikan Islam. Biasanya yang demikian ini disponsori oleh Kementerian Agama dengan cara melakukan penguatan sekolah-sekolah formal maupun madrasah di lingkungan pesantren. Pada konteks pendidikan pesantren, kurikulum juga dikembangkan ke dalam materi-materi muatan lokal.

²²⁴ Lihat: Erma Fatmawati, *Profil Pesantren Mahasiswa* (Yogyakarta: LKiS, 2015), 2

Di pesantren-pesantren pada umumnya, meski telah menerapkan model pendidikan modern, pengajaran kitab-kitab tradisional tetap dipertahankan sebagai upaya untuk meneruskan tujuan pendidikan Islam melalui lembaga pesantren tersebut.²²⁵

Begitu pula yang dilakukan di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, kajian keagamaan Islam melalui khazanah kitab-kitab klasik itu masih dipertahankan, meski di sisi lain semangat toleransi yang lebih universal ditanamkan dengan cara mengenalkan multikulturalitas secara langsung di tengah-tengah kehidupan santri. Dengan cara ini pula, multikulturalitas menjadi muatan kurikulum yang tidak sekedar terjelaskan secara teoretis, namun juga sampai ke tataran praksis dan aplikatif bagi para santri di Pondok Pesantren HATI.

Kurikulum pesantren modern, yang dalam hal ini juga berlaku di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, adalah integrasi antara kurikulum pesantren tradisional dan sekolah umum formalnya. Khusus untuk konteks Pondok Pesantren HATI, muatannya ditambah dengan materi pendidikan multikultural yang bukan hanya diwujudkan dalam bentuk pelajaran di kelas, namun juga dalam praktik kerukunan antarumat beragama di kehidupan sehari-hari santrinya.

²²⁵ Lihat: Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Al-Ikhlâs, 1998), 95-96

Dengan perpaduan itu, diharapkan akan muncul lulusan pesantren yang bermutu. Lulusan yang mampu menghargai dan menghormati kemajemukan dan mengelola perbedaan secara baik, sehingga santri mampu melakukan adaptasi secara dinamis pada segala bentuk dinamika kehidupan yang dihadapinya Ketika terjun ke tengah masyarakat. Dengan demikian kualitas mereka akan terus diharapkan oleh masyarakat luas. Sebab mereka (para santri itu) telah terbiasa untuk tidak bersikap eksklusif dan mementingkan kelompoknya sendiri, serta memiliki kompetensi yang memadai untuk menunjang aktivitasnya di tengah masyarakat. Hal inilah yang dicerminkan dalam ungkapan visi “SIAR HATI”, yakni “mewujudkan santri yang memiliki kemampuan *Spiritual Iman* dan taqwa, *Akhlak* mulia, *Ramah* budaya dan lingkungan, *Handal* dalam prestasi akademik dan non akademik, *Amanah* dan *Tablig* serta ber-*Integritas* rahmatan lil alamin.”

Berdasarkan pada penjelasan di atas, pola pembelajaran pesantren yang secara *ansich* berkuat pada kurikulum tradisional dan hanya bergantung pada kiai tampaknya merupakan persoalan tersendiri, lebih-lebih apabila hal itu dihubungkan dengan dinamika zaman yang begitu terbuka dan cepat seperti saat ini. Pesantren yang hanya mengembangkan pola-pola tradisional seperti digambarkan ini tampaknya akan mengarah pada

pendidikan dan pengajaran yang kurang komprehensif dalam mempersiapkan anak didik untuk terjun ke masyarakat.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa saat ini pendidikan pesantren menghadapi banyak tantangan. Salah satunya adalah modernisasi yang banyak terjadi dalam pengembangan pendidikan Islam. Sistem dan proses pengembangan institusi pesantren juga terus diarahkan pada pemenuhan tuntutan dan tantangan yang dibawa arus modernisasi. Bahkan pesantren disebutkan berkembang mengikuti proses pembangunan yang terjadi. Bagaimanapun, hal itu turut memengaruhi desain kurikulum yang disusun di pesantren.

Titik dasar pengembangan kurikulum disesuaikan pada pembaharuan di bidang-bidang tertentu. Pengembangan kurikulum diharapkan mampu merealisasikan perkembangan tertentu yang terjadi dalam kehidupan, sebagai dampak dari adanya dinamika masyarakat, perkembangan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, globalisasi, multikulturalitas lingkungan siswa, nilai-nilai kearifan masyarakat, maupun etnokultural.²²⁶

Karakteristik kurikulum di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, memiliki kekhasan dengan adanya unsur

²²⁶ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: ROSDA & LIPI, 2008), 46

multikulturalitas dalam muatan pendidikan dan pengajaran, di samping juga dalam kehidupan sosial santri kesehariannya. Kurikulum Pondok Pesantren HATI sebagai lembaga pendidikan yang berbasis multikultur dikembangkan berdasarkan pandangan bahwa semua santri merupakan amanah yang dititipkan Allah, yang memiliki hak setara untuk memperoleh pendidikan secara adil tanpa dibeda-bedakan. Bahkan secara personal, KH. Hasan Aminuddin menekankan bahwa semua santri di Pondok Pesantren HATI adalah telah dianggap seperti anaknya sendiri. Bagi KH. Hasan Aminuddin, itu merupakan amanah kepemimpinan dan sekaligus wujud nyata dari semangat Islam bukan semata sebagai identitas keagamaan, melainkan lebih luas lagi sebagai pembawa rahmat bagi seluruh alam.

“...terhadap guru-guru di sini, saya sering sampaikan setiap saya memimpin rapat dengan para guru dan pengurus agar pondok pesantren ini dijadikan ladang ibadah bersama, dan kebanggaan bersama. Lha wong saya tidak mencari profit dengan ini, saya malah keluar duit, saya sampaikan itu. Dan alhamdulillah, selama enam tahun ini, saya selalu tanyakan kepada Dr. Rozi ini, juga kepada guru-guru yang lain, ternyata mereka mengakui bahwa mengajar di pondok HATI ini ada lebih kebanggaan, karena anak-anak yang diajar itu bukan hanya sekedar santri, melainkan mereka itu adalah anak kita bersama. Itu juga saya tandaskan begitu orang tuanya datang memasrahkan anaknya untuk mondok di sini, saya katakan bahwa saya menerimanya sebagai anak.”²²⁷

²²⁷ KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, 12 Juni 2020

Berkenaan dengan jenis-jenis kurikulum, Hilba Taba mengklasifikasi kurikulum menjadi: *Pertama*, kurikulum yang kontennya dipisah. *Kedua*, kurikulum yang kontennya dihubungkan. *Ketiga*, kurikulum kontennya dileburkan dengan basis jenis keilmuan. *Keempat*, kurikulum yang diintegrasikan satu dengan yang lain, walaupun berbeda jenis.²²⁸

Di Pondok Pesantren HATI, muatan tentang multikulturalitas diatur sedemikian rupa sebagai muatan yang terpadu di dalam kurikulum yang diterapkan di pesantren. Hal ini seperti penjelasan Ust. Baidowi:

“Memang kami tidak membeda-bedakan santri dalam memenuhi hak-haknya untuk belajar di pondok ini. Baik itu yang muslim, maupun yang nonmuslim, semua mendapatkan hak yang sama. Tetapi materi pelajarannya khusus untuk yang agama memang harus kami bedakan, karena latar belakang agamanya kan beda? Untuk itu di sini Kiai bekerja sama dengan tokoh-tokoh agama lain supaya bisa mengajar di sini. Jadi kalau saat pelajaran agama, para santri akan dibimbing oleh tokoh agamanya masing-masing. Sementara ini yang ada adalah pendeta dari Hindu. Tiap pelajaran agama Hindu, ya beliau datang mengajar ke sini. Kalau untuk pendidikan dalam keseharian, kami selalu membimbing dan mengajarkan kepada semua santri untuk sama-sama saling menghormati. Prinsip itu selalu ditekankan dan ditanamkan kepada para santri dalam setiap proses pendidikan dan pembelajaran di sini. Jadi tidak ada masalah dengan itu.”²²⁹

²²⁸ Lihat: Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2007), 141

²²⁹ Ust. Ach. Baidowi, Wawancara, 12 Juni 2020

Pengembangan kurikulum pendidikan multikultural yang dilakukan oleh pondok pesantren HATI mencakup sejumlah aspek substantif yaitu: (a) Penelaahan potensi konflik sosial-religius masyarakat, (b) Perumusan kebijakan tentang pengembangan konsep *multicultural education*, (c) pelaksanaannya, (d) *control* proses pembelajaran pendidikan multikultural.

Deskripsi pengembangan tersebut secara teoretis telah sesuai dengan pandangan sejumlah tokoh pendidikan, diantaranya James Lynch dalam bukunya *Multicultural Education: Principles and Practice*, yang menegaskan bahwa setidaknya dalam upaya mengembangkan materi pendidikan multikultural, sebuah lembaga pendidikan haruslah mempertimbangkan sejumlah poin substantif yang meliputi: pertama, telaah konflik yang pernah terjadi sebagai sebuah *roots analysis* (analisis jejak) untuk melihat berbagai akar penyebab terjadinya konflik di masyarakat. Kedua, perumusan kebijakan strategis atas peta konflik. Hal ini sebagai buah dari hasil analisa jejak tersebut. Ketiga, pembuatan materi pendidikan multikultural yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan dari hasil analisa konflik yang terjadi. Keempat, melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan materi pendidikan multikultural yang telah dilakukan. Hal ini penting dilakukan agar materi yang dihasilkan senantiasa *up to date* serta relevan dengan

berbagai problematika konflik sosial keagamaan yang sering kali terjadi di masyarakat.²³⁰ Dengan demikian pula, muatan kurikulum yang diterapkan di Pondok Pesantren HATI itu dapat sesuai dengan konsep *link and match* dalam pendidikan.²³¹

Adapun konsepsi *link and match* ini, hakikatnya didasarkan pada kebutuhan masyarakat yang sifatnya praktis-pragmatis. Artinya, bukan saja menganggap masalah kebutuhan setiap manusia yang secara esensial terlihat konservatif. Di antaranya baik pada hal yang berhubungan dengan *etis social religious values, behavior, mentality*, dan sebagainya. Mungkin, untuk beberapa pengembang dari konsep ini, nilai konservatif berhubungan dengan nilai budaya yang dianggap dapat secara mutlak diperuntukkan bagi proses pendidikan secara umum. Hal itulah yang kemudian menimbulkan persepsi bahwa hal tersebut tidak dapat diotak-atik lagi.²³²

Lahirnya konstruksi *link and match* mengindikasikan bahwa ada perubahan dan transformasi yang terus menerus berkembang dalam kehidupan masyarakat secara luas. Utamanya dalam hal jumlah, kualitas mutu, jenis dan kualifikasi program pengembangan pendidikan. Ini adalah *direct effect* yang lahir dari adanya pemekaran *human experiences*, terutama yang terjadi di

²³⁰ Lihat: Lynch, *Multicultural Education*, 57

²³¹ Babun Suharto, *Dari Pesantren untuk Umat* (Surabaya: Imtiyaz, 2011), 106

²³² Babun Suharto, *Dari Pesantren...*, 107

era revolusi teknologi yang semakin pesat ini. Kondisi ini merupakan hal yang baru, khususnya untuk negara-negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Atau di dunia ketiga yang pada umumnya baru terlepas dari belenggu kolonial.

Meskipun pada dasarnya konsep *link and match* itu dimaksudkan dengan mengacu pada hubungan antara dunia pendidikan dan dunia industri (yakni terkait dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang cocok dan kompetensinya mampu memenuhi kebutuhan dunia kerja atau industri), akan tetapi konsep *link and match* itu juga relevan digunakan dengan mengacu pada hubungan antara dunia pendidikan dan tuntutan masyarakat secara lebih luas. Dalam konteks ini, dimaksudkan bahwa lembaga pendidikan (termasuk pesantren) dapat mencetak lulusan yang peka dan mampu merespons kondisi apapun di tengah masyarakat.

Pengembangan pesantren berbasis multikultur sebagaimana yang terjadi di Pondok Pesantren HATI, dengan muatan kurikulumnya yang dirancang sedemikian rupa untuk menghasilkan santri-santri yang berwawasan keagamaan dan mampu merespons kemajemukan di tengah masyarakat dengan sikap yang positif, oleh karenanya sesuai dengan konsep *link and match* di atas. Sebab, kondisi masyarakat yang majemuk dengan berbagai latar belakang kultur maupun agama secara umum, dan

di Kabupaten Probolinggo secara khusus, menuntut adanya kesadaran dan sikap positif dari seluruh elemen masyarakat, agar mampu menjadikan kemajemukan itu sebagai modal pembangunan serta pengembangan masyarakat ke arah yang konstruktif, bukannya destruktif.

Pengembangan materi pendidikan multikultural di Pondok Pesantren HATI tersebut secara operasional didukung dengan kepemimpinan karismatik kiai yang juga melibatkan seluruh komponen masyarakat di sekitar pesantren maupun di luar pesantren. Sementara itu, penciptaan lingkungan multikultural dalam sebuah upaya pengembangan materi pendidikan di sana merupakan sesuatu yang bersifat *supporting tools* yang secara langsung dapat dialami oleh para santri di dalam lingkungan pondok. Hal ini, manakala dilakukan dan dikelola dengan baik akan mampu meningkatkan komitmen warga pesantren terhadap multikulturalitas.

Sebaliknya, jika multikulturalitas itu diabaikan, maka pada kutub yang berlawanan kesenjangan dapat terjadi. Dalam konteks masyarakat yang multikultural, kesenjangan itu dapat menjadi ancaman bagi integrasi sosial yang ada. Kesenjangan itu, jika terjadi dalam lingkup pendidikan, wujudnya adalah ketaksesuaian antara sesuatu yang diajarkan dengan apa yang disaksikan.

Kesenjangan seperti itu akan membuat para peserta didik mengalami semacam disorientasi nilai. Kalau kesenjangan tersebut dibiarkan berkembang, maka ia akan tumbuh menjadi *gap* yang lebih substansial lagi. Akhirnya, yang timbul adalah disorientasi yang akut, yang dalam hal ini terkait dengan disorientasi budaya, bahkan dapat mengarah pada marginalisasi budaya tertentu.²³³

C.3. Perubahan Kultur Santri dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan

Sebagaimana telah dimaklumi, pondok pesantren memiliki peran dan fungsi penting mengupayakan terciptanya kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang sejahtera dan makmur, di mana hal itu merupakan salah satu aspek dari misi dakwahnya. Kedepannya, orientasi pendidikan pesantren makin meningkat perannya. Utamanya dalam membentuk budaya sosial masyarakat yang harmonis.

Diharapkan bahwa di masa sekarang ini, sampai seterusnya, pondok pesantren semakin dapat mengaktualisasikan keberadaannya dengan paham keagamaan yang moderat dan

²³³ Lihat: Babun Suharto, *Dari Pesantren untuk Umat ...*, 110

berwawasan kebangsaan, baik dalam dakwah maupun dunia pendidikan di lingkungan pondok pesantren.

Peran pesantren juga tak kalah pentingnya dalam mensosialisasikan semangat bela negara dan "cinta tanah air bagian dari keimanan" sehingga menyatu pada kehidupan bermasyarakat dan berbangsa. Meluruskan makna jihad agar sesuai dengan ajaran Islam yang sesungguhnya. Agar peran dan fungsi itu dapat dijalankan dengan baik, tentunya kalangan pesantren perlu semakin mengembangkan diri dan mampu menjawab tantangan zaman dengan sikap dan pikiran yang terbuka. Di sinilah urgensi kesadaran terhadap multikulturalitas diperlukan oleh dunia pesantren.

Meskipun secara alamiah pesantren merupakan lembaga pendidikan yang heterogen dari sisi kultur peserta didik/santrinya, namun dalam konteks pembatasan diri terhadap pergaulan dengan komunitas nonmuslim tampaknya masih menjadi karakter di pesantren-pesantren pada umumnya. Jadi, penerimaan terhadap multikulturalitas itu terbatas sifatnya, hanya terhadap hal-hal yang berkaitan dengan suku, ras, tetapi tidak dengan agama. Artinya, multikulturalitas itu jika berkaitan dengan perbedaan agama hanya didekati secara teoretis.

Di Pondok Pesantren HATI, multikulturalitas itu bukan hanya dijadikan materi yang diajarkan, namun juga menjadi

realitas yang dialami. Penerimaan terhadap santri dari komunitas warga nonmuslim menjadi suatu cara atau pendekatan bersifat praktis yang efektif dalam menghadirkan multikulturalitas itu sebagai kenyataan, alih-alih sekedar konsep atau teori.

Dari hasil penelitian di lapangan didapatkan gambaran bahwa ada sejumlah pendekatan yang diimplementasikan oleh Pondok Pesantren HATI dalam mengembangkan materi pendidikan multikulturalnya sebagai dasar dari penerapan kebijakan yang sebelumnya telah ditentukan. Tentunya pendekatan tersebut dilakukan baik secara formal maupun nonformal serta disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan kedewasaan santri dalam menerima materi. Karena dengan begitu, pendekatan tersebut akan dapat terselenggara secara optimal dengan output yang senada dengan apa yang telah direncanakan dan diharapkan oleh kiai di Pondok Pesantren HATI.

Pesantren adalah sebuah entitas di tengah masyarakat yang berdiri sendiri. Bahkan pesantren pada umumnya dianggap terpisah dari dunia luar. Masyarakatnya terdiri dari kiai, ustadz, santri dan para pengurus yang bertugas melaksanakan fungsi pendidikan. Mereka hidup bersama dalam satu tempat yang terbatas dari dunia luar. Budaya dan tindakannya dikembangkan dengan nilai-nilai agama Islam. Secara tertentu, budayanya berbeda dengan masyarakat pada umumnya.

Beberapa norma etis yang didasarkan pada ajaran Islam tersebut, merupakan norma dengan batasan etis hukum meliputi halal-haram, wajib-sunah, baik-buruk dan lain sebagainya. Adapun kerja-kerja strukturalnya, berlangsung dengan keyakinan teologis yakni dianggap sebagai ibadah agama. Jadi arah geraknya berhubungan dengan ketundukan pada ajaran agama.

Pesantren, jika dibaca sebagai paguyuban sosial, terlihat seperti penampungan anak dari segala lapisan masyarakat, tanpa membeda-bedakan kultur atau bahkan tingkat sosial dan ekonomi keluarganya. Pembiayaan pembelajaran di pesantren tentu lebih murah dibanding sekolah pada umumnya, apalagi dibanding dengan sekolah-sekolah modern. Kehidupan mereka berjalan secara tradisional dan penuh dengan gotong-royong.²³⁴

Seperti dijelaskan di atas, Pondok Pesantren HATI memperluas batasannya untuk melayani santri bukan hanya dari kalangan muslim saja. Di sini, multikulturalitas menjadi realitas yang dialami, alih-alih sekedar konsep yang dipelajari. Dengan diterapkannya konsep pengembangan pesantren berbasis multikultur itu, maka sisi-sisi kultural dalam keseharian santri dan pengurus itu juga turut berubah. Antusiasme santri dan

²³⁴ Seri Pemikiran Pesantren, *Menggagas Pesantren Masa Depan* (Yogyakarta: Qirtas, 2003), 75.

penghargaan mereka terhadap keberagaman menjadi sisi yang paling menonjol dalam perubahan itu.

Adapaun mengenai perubahan karakter budaya, Konrad P. Kottak menerangkan bahwa budaya merupakan hal yang umum dan khusus sekaligus. Dianggap umum karena manusia di dunia ini memiliki budaya. Sedangkan dikatakan spesifik karena setiap budaya pada komunitas masyarakat itu beragam antar satu dengan yang lainnya, sesuai pada komunitas masyarakat secara geografis tinggal.²³⁵

Hal ini pula sebagaimana dijelaskan oleh Parekh yang mengatakan bahwa perubahan itu memiliki tiga pandangan substansial. *Pertama*, kondisi tersebut berkenaan dengan pertemuan multibudaya. *Kedua*, keberadaannya yang merujuk pada ragam bentuk budaya dan nilai yang ada. *Ketiga*, lahirnya berkaitan pada upaya merespons adanya beragam kepercayaan teologis yang ada.²³⁶

Kesadaran terhadap ragam budaya atau kultur itu penting artinya guna memberikan pemahaman dan penghayatan akan kemajemukan atau multikulturalitas, di mana terdapat beberapa poin yang perlu diperhatikan, yakni:

a. Karakter

²³⁵ M. Ainul Yakin, *Pendidikan Multikultural: Cross Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan* (Yogyakarta: Pilar Media, t.th.), 7

²³⁶ M. Ainul Yakin, *Pendidikan Multikultural...*, 6

Sebagaimana yang ada dalam penjelasan konseptual Konrad P. Kottak, dinyatakan bahwa budaya merupakan hal general sekaligus spesifik. Sehingga karakter dari kebudayaan itu dapat dianggap universal dan dikonsensuskan, namun juga harus ada yang dipahami secara khusus dan spesifik pula.²³⁷

b. Wilayah

Dalam hal ini ada tiga lingkup wilayah. *Pertama*, kultur budaya nasional. Bentuk budayanya terbangun dari masyarakat sebuah negara. Budaya dalam hal ini berkembang sesuai dengan ragam pengalaman, sifat dan nilai yang bersumber dari interaksi antar daerah di dalam sebuah negara.

Kedua, budaya internasional. Komponen budaya pada skala ini dibatasi oleh teritori antarnegara. Budaya dalam konteks ini bersumber dari hubungan dan interaksi pergaulan multinasional. Sehingga konsensus yang berkembang merupakan nilai dan norma antar negara.

Ketiga, subkultur. Bentuk budaya yang dikonsepsikan dalam dimensi wilayah subkultur ini adalah kekhasan antara komunitas masyarakat yang satu dan yang lainnya. Salah satu contoh, misalnya budaya yang terbentuk dalam subkultur

²³⁷ M. Ainul Yakin, *Pendidikan Multikultural...*, 7

etnis; etnis Jawa, Sunda, Madura, Bali, Batak, Bugis, Makasar, Padang, Aceh, Papua dan yang lainnya.

Di Pondok Pesantren HATI, dalam menyikapi multikulturalitas itu kiai dan para pengurus sebagai pemimpin dan pengelola Pondok Pesantren menyadari betul perlunya penanganan khusus terhadap para santri untuk membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan baru yang multikultural di dalam pesantren. Meski tidak secara sistematis dilakukan pemetaan terhadap pendekatannya, namun sejalan dengan fase-fase adaptasi terhadap lingkungan seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, peran pemimpin dan pengurus pesantren itu penting bagi para santri untuk melewati empat tahap berikut:

a. Fase bulan madu.

Dalam fase ini peristiwa paling penting adalah penerimaan terhadap santri sebagai bagian dari keluarga yang hidup di lingkungan pondok pesantren. Pengakuan KH. Hasan Aminuddin terhadap para santri sebagai anak itu dapat menimbulkan kesan simpatik dan menguatkan rasa percaya diri yang krusial bagi santri di masa-masa awal mondok, lebih-lebih bagi para santri yang berasal dari kalangan pemeluk agama lain (nonmuslim).

b. Fase krisis

Pada fase ini perang pengurus sebagai pembantu kiai dalam menjalankan tata kelola pesantren penting artinya, lebih-lebih peran guru BK (Bimbingan Konseling) yang juga dekat dengan kehidupan sehari-hari para santri.

Sebagai perpanjangan kiai dalam mengurus segala kegiatan di dalam pesantren, para pengurus itu dalam kenyataannya tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas administratif di pondok, tetapi juga menjadi orang tua asuh kedua setelah kiai, atau kakak asuh, bagi adik-adiknya yang masih baru mondok. Dengan demikian, fase krisis yang dialami oleh santri baru dapat dilalui secara baik dengan sikap yang positif di bawah bimbingan para pengurus itu.

c. Fase penyesuaian

Dengan berlalunya fase krisis, para santri baru di Pondok Pesantren HATI segera dapat melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan barunya di dalam pesantren.

Kegiatan-kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler yang diselenggarakan secara intensif di pondok dapat menjadi sarana yang efektif untuk mempercepat masa penyesuaian itu. Lebih-lebih, KH. Hasan Aminuddin memiliki perhatian serius dalam hal mengembangkan bakat para santri. Ini menjadi kelebihan tersendiri dalam

konteks peran kepemimpinannya di Pondok Pesantren HATI. Dengan perhatian yang ditunjukkannya itu, para santri terpacu untuk beraktivitas mengembangkan dan mengaktualisasikan potensi dirinya.

d. Fase penerimaan

Setelah berhasil memasuki fase penyesuaian diri dengan lingkungan pondok pesantren, para santri menjadi kuat hubungan emosionalnya satu sama lain. Di fase ini, perbedaan-perbedaan latar sosial, kultural, maupun keagamaan para santri itu tidak lagi menjadi penghambat bagi terbentuknya kohesi dan harmoni sosial di dalam pesantren. Justru, perbedaan-perbedaan itu memperkaya khazanah dan wawasan mereka akan realitas sosial yang lebih hakiki. Di sinilah kemudian pemahaman baru para santri tentang realitas multikultural terbentuk. Dengan pemahaman itu, lahirlah apresiasi dan penghargaan terhadap realitas multikultural yang mereka hadapi.

Berdasarkan penjelasan tentang fase-fase kultural di atas, maka identifikasi perubahan kultur santri dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, pesantren secara kultural merupakan lembaga pendidikan agama (Islam) yang khas. Di mana-mana, ketika

orang membicarakan pesantren, maka dapat dipastikan bahwa ia merujuk pada konsepsi lembaga pendidikan yang berorientasi pada penanaman nilai dan ajaran agama Islam. Bahkan para peserta didik pesantren sendiri (yakni para santri) akan sulit membayangkan pada awalnya bahwa di dalam suatu pesantren ia akan bertemu dan berkumpul dengan sejawat sesama santri yang berbeda keyakinan agamanya. Ketika kemudian pesantren dibenturkan dengan realitas multikultural sampai ke ranah perbedaan agama seperti yang terjadi di Pondok Pesantren HATI, maka *cultural shock* (gegar budaya) bias saja terjadi, baik di sisi santri yang muslim, maupun mereka yang nonmuslim.

Gegar budaya adalah pengalaman yang mungkin dialami seseorang ketika berpindah ke lingkungan budaya yang berbeda dari lingkungannya sendiri. Macionis, dkk., menjelaskan bahwa situasi ini juga memungkinkan terjadinya disorientasi pribadi yang mungkin dirasakan seseorang saat melakukan cara hidup yang tidak biasa karena program perpindahan penduduk atau kunjungan ke negara yang baru, perpindahan antar lingkungan sosial, atau sekadar transisi ke jenis kehidupan atau komunitas lain. Salah satu penyebab gegar budaya yang paling umum melibatkan individu di lingkungan asing.

Culture shock is an experience a person may have when one moves to a cultural environment which is different from one's own; it is also the personal disorientation a

*person may feel when experiencing an unfamiliar way of life due to immigration or a visit to a new country, a move between social environments, or simply transition to another type of life. One of the most common causes of culture shock involves individuals in a foreign environment.*²³⁸

Gegar budaya terutama akan dirasakan oleh santri nonmuslim ketika masuk ke dalam lingkungan yang mayoritas muslim. Namun dalam komunikasi sehari-hari, terutama di masa-masa awal adaptasi sosial para santri di pesantren, kecanggungan juga akan dirasakan oleh santri muslim. Hal ini diakui oleh Bagas W. Raxyano, salah satu santri Hindu di Pondok Pesantren HATI.

“Saya awalnya takut, Pak. Soalnya kan, di sini semua santri muslim. Hanya saya dan Wahyu (salah satu santri Hindu lainnya) yang agamanya beda. Tapi lama-lama ternyata saya kerasan. Teman-teman semuanya menyenangkan. Apalagi saya oleh Pak Kiai sudah dianggap seperti anak sendiri. Jadinya terus terbiasa dan kerasan sampai sekarang ini.”²³⁹

Dalam mengatasi gegar budaya ini, di sinilah peran kiai sebagai pemimpin pesantren juga penting. KH. Hasan Aminuddin telah mengambil langkah tepat untuk mempermudah adaptasi itu di kalangan santri dengan mendekati mereka secara personal dan menganggapnya sebagai anak sendiri, begitu pula yang dilakukan oleh para pengurus pesantren. Dalam perspektif Islam, orang tua

²³⁸ Macionis, John and Linda Gerber, “Culture – Chapter 3” Sociology, 7th Edition (Toronto: Pearson Canada Inc., 2010), 54

²³⁹ Bagas W. Raxyano, Wawancara, Probolinggo, 30 Maret 2020

memiliki kewajiban dan amanah dalam pemenuhan hak-hak anak, seperti dinyatakan dalam al-Qur'an, "Hai orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka."²⁴⁰ (QS. At-Tahrim: 6). Jadi, pengabaian pendidikan, pemeliharaan dan pengasuhan anak oleh orang tua adalah penyimpangan pada ajaran agama dan tentunya juga terhadap hukum positif negara.

Dari pendekatan personal dan persuasif yang dilakukan oleh kiai dan para pengurus Pondok Pesantren HATI terhadap para santri itu, hasilnya adalah bahwa para santri, baik yang beragama Islam maupun yang nonmuslim, cepat beradaptasi dan tidak menganggap masalah perbedaan agama di antara mereka.

Kedua, dengan terjadinya penyesuaian diri dan adaptasi yang baik di kalangan para santri terhadap lingkungan multikultural yang ada di dalam pesantren tempat mereka bermukim, maka multikulturalitas itu menjadi kekhasan tersendiri bagi Pondok Pesantren HATI. Lagi pula, bagaimanapun, kemajemukan dijelaskan dalam kitab suci ummat Islam, sebagai sebagai keniscayaan. Tentunya tidak mampu dengan sengaja ditiadakan. Berdasar pada yang demikian inilah, Islam menekankan bahwa dalam menyikapi kemajemukan itu tidak saja mengarahkan adanya pengakuan pada hak komunitas masyarakat

²⁴⁰ Q.S. At-Tahrim (66):6

lain untuk eksis. Namun, juga memiliki pemahaman akan kesediaan untuk selalu melakukan tindakan yang bijaksana pada komunitas budaya yang lain. Tentu dengan cara terus berupaya meningkatkan perdamaian dan saling menghormati.

Kekhasan ini menjadikan Pondok Pesantren HATI sebagai subkultur baru dalam dunia pesantren, yang menerapkan internalisasi nilai-nilai multikultural tidak secara teoretis-dogmatis, melainkan secara praksis-aplikatif. Di samping itu, hal ini membuktikan bahwa peran kepemimpinan kiai itu penting dalam mengembangkan sistem pendidikan multikultural, khususnya dalam pengembangan pendidikan pesantren. Gambarannya sebagaimana temuan penelitian pada Pesantren HATI, Kraksaan.

IAIN JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi dan analisis data di atas, dapat ditarik sejumlah kesimpulan substantif sebagai hasil penelitian tentang Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren Berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, Probolinggo. Beberapa poin kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Peran Kiai sebagai pemimpin dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI sebagaimana temuan dalam penelitian ini mewujudkan dalam bentuk pengambilan kebijakan-kebijakan strategis dalam upaya mengembangkan pondok pesantren berbasis multikultur, yang hal itu ditopang oleh kekuatan pengaruh karisma kepemimpinannya, nilai-nilai spiritual, serta oleh nilai-nilai sosial dan kultural yang ada di tengah-tengah masyarakat.

Pengaruh karismatik KH. Hasan Aminuddin tidak lepas dari latar belakangnya yang telah matang di dunia politik dan pemerintahan. Sebagai mantan Bupati Probolinggo, sosok KH. Hasan Aminuddin banyak disegani oleh masyarakat. Di samping itu, ketokohnya

juga ditopang oleh silsilah keluarga yang terhormat dan populer di kalangan Nahdliyyin, setidaknya di kawasan wilayah Kabupaten Probolinggo.

Sedangkan Nilai spiritual dalam sosok KH. Hasan Aminuddin dapat disimpulkan erat kaitannya dengan riyadlah dan cara pandangnya yang begitu yakin akan kekuasaan Allah terhadap dunia dan seisinya. Nilai spiritual itu berkaitan erat juga dengan karakteristik kultur pesantren di mana pendidikan yang dikembangkannya tidak semata memperkaya ilmu pengetahuan, tetapi lebih jauh lagi pendidikan di pesantren ditujukan untuk meningkatkan moral, melatih dan menempa semangat juang, menajamkan kepekaan spiritual dan kemanusiaan, mengedepankan kesederhanaan dan kejujuran, dan tentu saja menghargai setinggi-tingginya etika agama di atas standar etika yang lainnya.

Kedua hal dalam individu KH. Hasan Aminuddin itu ditunjang oleh kondisi sosial masyarakat yang cukup majemuk dan terbuka, khususnya di Kabupaten Probolinggo, turut menjadi faktor yang mempengaruhi kebijakan kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin dalam mengembangkan Pondok Pesantren HATI sebagai pondok pesantren berbasis multikultur. Masyarakat Kabupaten Probolinggo secara kultural merupakan masyarakat campuran, terdiri dari suku Jawa, Madura, dan Tengger sebagai suku terbesar, di samping terdapat rumpun etnis lainnya seperti Arab dan Cina.

Dari sisi jumlah pemeluk agama, Islam merupakan agama mayoritas, disusul Hindu, Kristen, Katolik, Budha, dan lainnya. Dari sini jelas bahwa kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur yang dilakukannya di Pondok Pesantren HATI erat kaitannya dengan kondisi sosial dan kultural masyarakat yang dihadapinya. Sebagai sosok yang telah lama dekat dengan masyarakat dari seluruh lapisan di wilayah Kabupaten Probolinggo, menjadi wajar apabila pemikiran dan kecenderungan pengambilan kebijakan dalam kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin di Pondok Pesantren HATI lebih bersifat terbuka dan adaptif terhadap heterogenitas kondisi sosial dan kultur masyarakatnya.

Baik karisma individu, spiritualitas, serta kondisi sosio-kultural masyarakat itu penting artinya dalam menopang kepemimpinan kiai di pesantren. Namun ketiga hal tersebut sesungguhnya lebih merupakan penunjang dari implementasi kepemimpinan yang memiliki visi tentang bagaimana pendidikan pesantren dapat dikembangkan secara multikultural. Jadi visi inilah yang sesungguhnya menjadi penentu terhadap seluruh gerak organisasi dan tata kelola di pesantren dalam rangka mewujudkan multikulturalitas itu sebagai basis nilai pendidikan di dalam pesantren. Visi kiai sebagai pimpinan dalam mewujudkan pesantren untuk menjadi lembaga pendidikan yang berbasis

multikultur itu merupakan karakteristik khusus, sekaligus menjadi aspek yang paling utama, dalam kepemimpinan KH. Hasan Aminuddin.

2. Otoritas kiai sebagai pemimpin dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI berdasarkan penelitian ini dapat dilihat dalam dua sisi, yakni, pertama, otoritasnya sebagai pendiri dan pengasuh, dan kedua, otoritasnya sebagai pengelola pesantren. Kedua sisi ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Sebagai pengasuh yang juga merupakan pendiri Pondok Pesantren HATI, KH. Hasan Aminuddin memiliki otoritas yang besar sebagai pimpinan tertinggi dalam hirarki struktural maupun kultural di dalam pesantren. Dengan otoritas itu ia dapat menentukan secara sepihak dan memutuskan apakah kegiatan dan tindakan yang diambil anak-anak buahnya, yakni para santri dan pengurus di pesantren, dapat diteruskan atau tidak. Demikian pula dalam merencanakan kebijakan-kebijakan strategis di pesantren, kiai memiliki semacam “hak veto” untuk menentukan apa saja langkah strategis yang perlu diambil dan apa yang tidak.

Meski demikian, di sisi lain KH. Hasan Aminuddin juga menerapkan sistem kepemimpinan kolegial yang secara tidak langsung juga “membatasi” otoritasnya dalam mengintervensi tata laksana pengelolaan pesantren. Namun bagaimanapun langkah

adopsi dan adaptasi dalam hal pola kepemimpinan kolegiat ini lebih tepat disebut sebagai pilihan strategis daripada kewajiban. Artinya, tidak ada keharusan bahwa di dalam tata kelola Pondok Pesantren HATI, pola kepemimpinannya akan selalu sama seperti yang saat ini berlangsung.

Sedangkan sebagai pengelola pesantren, KH. Hasan Aminuddin memiliki otoritas sebagai bagian dari sistem kolegiat dalam pola kepemimpinan bersama yang dibentuknya. Namun demikian, karena otoritasnya sebagai pendiri dan pengasuh, maka sebagai bagian dari pengelola pesantren itu KH. Hasan Aminuddin memiliki otoritas yang paling dominan dalam menentukan kebijakan-kebijakan strategis dalam pengembangan pesantren, sekaligus juga dalam menentukan arah langkah seluruh sistem kepemimpinan yang berada di bawahnya.

3. Perubahan dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI berdasarkan penelitian ini dapat dilihat dalam tiga hal, yakni: pertama, perubahan konsep tentang santri; kedua, perubahan karakteristik kurikulum; ketiga, perubahan kultur. Terhadap ketiga-tiganya itu, kepemimpinan kiai berperan untuk mengawal dan memastikan agar perubahan-perubahan itu berjalan dengan baik dan tidak menjadi penghambat dari tujuan pengembangan pesantren.

Perubahan konsep tentang santri (dan tentang pesantren sendiri tentunya) merupakan perubahan yang paling mendasar dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan. Kebijakan untuk menerima santri dengan latar belakang agama yang berbeda-beda itu melatar belakangi pendidikan yang diterapkan untuk lebih mengedepankan asas multikulturalisme, sekaligus mengakibatkan timbulnya konsep baru pesantren yang lebih plural, yang otomatis juga berpengaruh terhadap konsepsi tentang santri yang lebih beragam, khususnya dalam hal keagamaannya.

Perubahan berikutnya adalah mengenai karakteristik kurikulum.

Kurikulum pendidikan pesantren modern termasuk di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, merupakan perpaduan antara kurikulum pesantren salaf dan sekolah umum. Khusus untuk konteks Pondok Pesantren HATI, muatannya ditambah dengan materi pendidikan multicultural yang bukan hanya diwujudkan dalam bentuk pelajaran di kelas, namun juga dalam praktik kerukunan antarumat beragama di kehidupan sehari-hari santrinya. Semangat toleransi yang lebih universal ditanamkan dengan cara mengenalkan multikulturalitas secara langsung di tengah-tengah kehidupan pesantren. Dengan cara ini, multikulturalitas menjadi muatan kurikulum yang tidak sekedar terjelaskan secara teoretis,

namun juga sampai ke tataran praksis dan aplikatif bagi para santri di Pondok Pesantren HATI.

Terakhir adalah perubahan kultur santri yang terjadi dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI. Berdasarkan penelitian ini didapati bahwa di Pondok Pesantren HATI, dengan diterapkannya konsep pengembangan pesantren berbasis multikultur itu, maka sisi-sisi kultural dalam keseharian santri dan pengurus itu juga turut berubah. Antusiasme santri dan penghargaan mereka terhadap keberagaman menjadi sisi yang paling menonjol dalam perubahan itu.

Meskipun demikian, ketika pesantren dibenturkan dengan realitas multikultural sampai ke ranah perbedaan agama seperti yang terjadi di Pondok Pesantren HATI, maka *cultural shock* (gegar budaya) bisa saja terjadi, baik di sisi santri yang muslim, maupun mereka yang nonmuslim. Dalam mengatasi gegar budaya ini, peran kiai sebagai pemimpin pesantren juga penting. Selain itu, dengan perubahan kultur yang terjadi, hal itu menjadikan Pondok Pesantren HATI sebagai subkultur baru dalam dunia pesantren, yang menerapkan internalisasi nilai-nilai multikultural tidak semata-mata teoretis-dogmatis, melainkan secara praksis-aplikatif.

B. Saran-Saran

Bertolak dari poin-poin kesimpulan di atas, ada sejumlah hal yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan saran, khususnya

bagi civitas akademik, para pemangku kebijakan di bidang pendidikan dan peneliti berikutnya, yaitu:

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan informasi bagi penyelenggara pendidikan, baik bagi pemerintah selaku pemegang kebijakan dalam bidang pendidikan maupun bagi pesantren selaku ujung tombak pelaksanaan pendidikan keagamaan yang khas, agar fungsi kepemimpinan di dalamnya benar-benar diperhatikan dan dijalankan dengan baik sebagai bagian penting dalam pengembangan lembaga pendidikan, khususnya untuk pengembangan pesantren berbasis multikultur di Indonesia.
2. Penelitian ini masih terbatas pada kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur. Dalam penelitian ini terdapat banyak eksplorasi tentang aspek-aspek lain yang berkaitan dengan pengembangan pesantren berbasis multikultur, selain faktor kepemimpinan di dalamnya. Aspek-aspek lain itu di antaranya seperti konsep paradigmatik tentang multikulturalitas di dalam ruang lingkup pesantren, landasan hukum, kurikulum, manajemen, dan sebagainya. Selain tentang kepemimpinan, tema-tema tersebut masih perlu dikaji secara lebih mendalam sehingga dapat terbentuk suatu dasar pemikiran yang konseptual dan sistematis tentang pengembangan pesantren berbasis multikultur di Indonesia, yang meliputi seluruh aspeknya.

DAFTAR RUJUKAN

- A'la, Abd. 2006. *Pembaruan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail. 1403 H. *Al-Jami' Al-Shahih* (Juz II). Kairo: Al-Salafiyah wa Maktabatuha
- Al-Ghazali. 2008. *Ihya' Ulumuddin (Bab Damul Jah wa Riya', Juz III)*. Darul Fikri
- Al-Thalib, Hisham. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ali, Suryadharma. 2013. *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi: Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press
- Alim, RHA Syahirul. Baiquni, A. dkk. 1995. *Islam untuk Disiplin Ilmu Pengetahuan Alam dan Teknologi*. Jakarta: Depag RI
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada Press
- Badan Legislasi DPR-RI. 2018. Naskah Akademik RUU tentang Pesantren dan Pendidikan Keagamaan. Jakarta: DPR-RI
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bafadal Press
- Banks, James A. dan Banks, Cherry A. McGee. 2016. *Multicultural Education: Issues and Perspectives*. USA: Wiley & Sons Inc
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bawani, Imam. 1998. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlas
- Berg, Mette Louise. 2019. *Studying Diversity, Migration and Urban Multiculture*. London: University College London Press
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. 1989. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn and Bacon
- Bogdan, Robert C. dan Biklen, Sari Knopp. 2007. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Pearson,

- Burhanuddin, Jajat (Ed.). 2000. *Sistem Siaga Dini terhadap Kerusuhan Sosial*. Jakarta: Badan Litbang Agama Depag RI dan PPIM
- Cahyono, Heru. (Ed). 2008. *Konflik Kalbar dan Kalteng: Jalan Panjang Meretas Perdamaian*. Yogyakarta: P2P-LIPI dan Pustaka Pelajar
- Connerley, Mary L. dan Pedersen, Paul B. 2005. *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*. California: Sage Publications
- Creswell, John. 2015. *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* (terj. Helly Prajitno Soetjipto dan Sri Mulyantini Soetjipto). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dale, Ernest. 1965. *Management: Theory and Practice*. Mcgraw-Hill: Book Company
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Asdi Mahasatya
- Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES
- Djauhari, Idris. 2003. *Pondok Pesantren sebagai Pendidikan Alternatif*. Sumenep: Al-Amien Printing
- DS., Abdul Karim. 2012. *Manajemen Rasa*. Cirebon: Hirahpress
- Effendy, Bisri. 1990. *An Nuqayah: Gerak Transformasi Sosial di Madura*, Jakarta: P3M
- Engkoswara. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabet
- Fatah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Fatmawati, Erma. 2015. *Profil Pesantren Mahasiswa*. Yogyakarta: LKiS
- Galba, Sindu. 1991. *Pesantren sebagai Wadah Komunikasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Geertz, Clifford. 1976. *The Religion of Java*. London: The University of Chicago Press
- Gibson, James L. et.al. 1996. *Organisasi* (Jilid I). Jakarta: Erlangga
- Gilroy, Paul. 2006. "Multiculture in times of war: An inaugural lecture given at the London School of Economics," *Critical Quarterly*, Vol.48

- Hadari, Amin dan El Saha, M. Ishom. 2004. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka
- Hafidulloh. Budiyanto dan Suhermin. 2017. "Effect of Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline and Teacher Performance SMK Ma'arif Surabaya Indonesia," dalam The International Journal Of Business & Management (Vol.5, No.7)
- Haley, John Owen. 1991. *Authority Without Power: Law and The Japanese Paradox*. New York: Oxford University Press
- Hamalik, Oemar. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: ROSDA & LIPI
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen* (Edisi II). Yogyakarta: BPFE
- Hartono, Djoko. 2012. *Pengembangan Manajemen Pesantren di Era Globalisasi*. Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry
- Hasan, Ahmad Zaini. 2014. *Perlawanan dari Tanah Pengasingan: Kiai Abbas, Pesantren Buntet dan Bela Negara*. Yogyakarta, LKiS
- Hasbullah. 2001. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Heifetz, Ronald A. 1998. *Leadership Without Eazy Answers*. London: Harvard University Press
- Hidayat, Taufik. 2011. *Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah dengan Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Kota Cirebon* (Tesis). Cirebon: IAIN Syeh Nurjati
- Hisyam, Muhammad. dkk. 2006. *Budaya Kewargaan Komunitas Islam di Daerah Rentan Konflik*. Jakarta: LIPI Press
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. 2012. *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Mc Graw Hill)
- Idi, Abdullah. 2007. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Ar-Ruzz
- Jamil, M. Mukhsin. 2007. *Mediasi dan Resolusi Konflik*. Semarang: Walisongo Mediation Centre
- Kahiry, H. Machmud. 2006. *Mampukah Rasio Mengenal Tuhan*. Surabaya: PT. Bina Ilmu

- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Karyadi, M. 1998. *Kepemimpinan*. Bandung: Karya Nusantara
- Kuntowijoyo. 1991. *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan
- Lembar Penjelasan atas Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Likert, Rensis. 1967. *The Human Organization: It's Management and Value*. New York: McGraw Hill
- Lync, James. 1994. *Multicultural Education: Principles and Practice*. London: Routledge & Kegan Paul
- Macionis, John and Gerber, Linda. 2010. *Culture (Chapter 3) Sociology, 7th Edition*. Toronto: Pearson Canada Inc.
- Madjid, Nurcholis. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina
- Mahpur, Muhammad dan Habib, Zainal. 2006. *Psikologi Emansipatoris: Spirit Al-Qur'an dalam Membentuk Masyarakat yang Sehat*. Malang: UIN Malang Press
- Maksum, Ali. 2011. *Plural dan Multikulturalisme: Paradigma Baru Pendidikan Agama Islam di Indonesia*. Yogyakarta: Aditya Media
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS
- May, Stephen (Ed.). 1999. *Critical Multiculturalism: Rethinking Multicultural and Antiracist Education*. USA: Falmer Press
- Miles, Mathew B. Hubberman, A. Michael dan Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative Data Analyzis: A Method Sourcebook*. California: SAGE Publications
- Milstein, Tema. 2005. *Transformation Abroad: Sojourning and the perceived enhancement of self-efficacy*. Washington: International Journal of Intercultural Relations
- Moleong, Lexi. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya

- Moustakas, Clark. 1994. *Phenomenological Research Methods*. California: SAGE Publications
- Muchtarom, Zaini. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press
- Mujib, Abdul dan Mudzakkir, Jusuf. 2006. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Neil, Sarah. 2018. *Lived Experiences of Multiculture: The New Social and Spatial Relations of Diversity*. New York: Routledge
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: UGM Press
- Northouse, Peter G. 2016. *Leadership: Theory and Practices*. Los Angeles: SAGE Publications
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Grasindo
- Oberg, Kalvero. 1960. *Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments*. *Jurnal Practical Anthropology* Vol.7
- Ornstein, Allan C. dan Levine, Daniel U. 2008. *Foundations of Education*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Parekh, Bhikhu. 2000. *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. London: Macmillan Press
- Purwanto, Ngalm. 1999. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga
- Qomar, Mujamil. tt. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga
- Rahardjo, M. Dawam (ed.). 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: LP3ES
- Rahardjo, M. Dawam (ed.). 1985. *Pesantren dan Pembaruan*. Jakarta: LP3ES
- Rahardjo, M. Dawam. 1986. *The Life of Santri Youth: a View from the Pesantren Window at Pabelan*. *Sojourn: Journal of Social Issues in Southeast Asia*, Vol.1, No.1 (ISEAS: Yusof Ishak Institute)

- Rasad, H. Asri. dkk. 1995. *Islam untuk Disiplin Ilmu Biologi*. Jakarta: Depag RI
- Reinhartz, Judy dan Beach, Don M. 2004. *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. USA: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi (Jilid II)*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Sa'ud, Udin Syaefudin dan Makmun, Abin Syamsudin. 2007. *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Saleh, Abdul Rahman. 1982. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Oxford Jossey Bass Publisher
- Seri Pemikiran Pesantren. 2003. *Menggagas Pesantren Masa Depan*. Yogyakarta: Qirtas
- Smith, Jonathan A. Flowers, Paul. and Larkin, Michael. 2009. *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Los Angeles: SAGE
- Spillane, Robert & Joulle, Jean-Etienne. 2015. *Philosophy of Leadership: The Power of Authority*. London: Palgrave Macmillan
- Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES
- Stoner, James A.F., dkk. 1996. *Manajemen (Jilid II)*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharto, Babun. 2011. *Dari Pesantren untuk Umat*. Surabaya: Imtiyaz
- Sukarna. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Sukendar, *Akar Terorisme dalam Islam?* dalam Jurnal Teologia, Vol.23, Nomor 2, Juli-Desember 2012, h.421

- Sukmadinata, Nana Saodih. 1997. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sulthon, M. dkk. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo
- Tamami. 2011. *Psikologi Tasawuf (Cet.I)*. Bandung: Pustaka Setia
- Terry, GR. 1977. *Principles of Management (Third Edition)*. California: Richard Irwin Publisher
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Negara Republik Indonesia No.18 Tahun 2019 tentang Pesantren
- Usman, Husaini. dan Akbar, Purnomo Setiady. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- van Bruinessen, Martin. 1999. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan
- van Klinken, Gerry. 2007. *Perang Kota Kecil: Kekerasan Komunal dan Demokratisasi di Indonesia*. Jakarta: KITLV dan Obor Indonesia
- Wahab, Abdul. 1990. *Semesta dan Manusia dalam Al-Qur'an*. Surabaya: PT. Bina Ilmu
- Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta, LKiS
- Weber, Max. 2006. *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme (Terj. T.W. Utomo dan Yusup Priya Sudiardja)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- White, Joseph L. dan Henderson, Sheila J. (Ed.). 2008. *Building Multicultural Competency: Development, Training and Practice*. USA: Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Winoto, Suhadi. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan (Yogyakarta: Bildung)*
- Yakin, M. Ainul. tt. *Pendidikan Multikultural: Cross Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan*. Yogyakarta: Pilar Media
- Yasin, Mohammad. Daldjoeni, N. dan Tilaar, H.A.R. 1982. *Pemuda dan Perubahan Sosial*. Jakarta: LP3ES

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Terj: Budi Supriyanto). Jakarta: PT. Indeks

Zaenudin. 2015. *Inovasi Pendidikan Berbasis Masyarakat: Studi Kasus terhadap Pesantren Nurul Hakim Kediri*. Jurnal SALAM Vol.18 No.1

<http://dpr.go.id/doksileg/proses1/RJ1-20181119-120623-3228.pdf>

<http://pbsb.ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp> yang diakses pada 30 Juli 2018

<https://news.detik.com/berita/d-4360672/kapolri-kasus-terorisme-meningkat-di-2018-396-teroris-ditangkap> yang diakses pada 29 September 2019

<https://probolinggakab.bps.go.id/statictable/2019/10/15/161/jumlah-penduduk-menurut-kecamatan-dan-agama-yang-dianut-di-kabupaten-probolinggo-2018-.html>

<https://www.suara.com/entertainment/2019/09/20/093651/karena-alasan-agama-seorang-ibu-tolak-nasi-kotak-dari-melanie-subono> yang diakses pada tanggal 29 September 2019

<https://koranpantura.com/politik-dan-pemerintahan/5910/hasan-aminuddin-junjung-toleransi-dan-keberagaman/>

Ach. Baidowi, Wawancara, Probolinggo, 12 Juni 2020

Ach. Baidowi, Wawancara, Probolinggo, 28 Agustus 2019

Bagas W. Raxyano, Wawancara, Probolinggo, 30 Maret 2020

H. Fathur Rozi, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 10 Juli 2019

KH. Hasan Aminuddin, Wawancara, Probolinggo, 12 Juni 2020

M. Noer Fadli Hidayat, Wawancara, Probolinggo, 17 Juli 2020

Wahyu Bima Eka Kusuma, Wawancara, Probolinggo, 30 Maret 2020

PERNYATAAN KEASLIAN

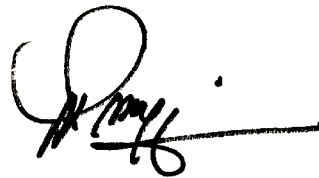
Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rosyadi BR
NIM : 0841915018
Program : Doktor Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa Disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 20 Desember 2020

Saya yang menyatakan,



Rosyadi BR.

NIM. 0841915018

IAIN JEMBER

INSTRUMEN PENELITIAN

Pedoman Wawancara 1 (dengan Pengasuh Pesantren)

A. Tujuan

Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, terkait dengan falsafah yang melandasi praktik kepemimpinan itu, indikator-indikator pelaksanaannya, bagaimana pola kepemimpinan itu bekerja, bagaimana manajemen di pesantren dilaksanakan, hingga apa implikasi yang muncul dari kepemimpinan itu.

B. Pertanyaan

1. Bagaimana cara Bapak memimpin dan mengelola pesantren ini?
2. Apa yang melandasi kesediaan Bapak untuk menerima santri dari kalangan nonmuslim?
3. Sejak kapan menerima santri nonmuslim?
4. Bagaimana pembinaan dan pendidikan terhadap para santri nonmuslim itu dilakukan?
5. Menurut Bapak, apa dampak dari model pesantren yang Bapak kembangkan ini, baik bagi para santri (khususnya yang nonmuslim) maupun bagi wali santri dan masyarakat pada umumnya?

INSTRUMEN PENELITIAN

Pedoman Wawancara 2 (dengan Pengurus Pesantren)

A. Tujuan

Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi lebih detail tentang implementasi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan, terkait dengan bentuk-bentuk praksis pelaksanaannya, bagaimana pola kepemimpinan di pesantren ini bekerja, bagaimana manajemen di pesantren dilaksanakan, hingga apa implikasinya.

B. Pertanyaan

1. Bagaimana posisi pengurus pesantren dalam pengambilan kebijakan di pesantren?
2. Bagaimana pengurus pesantren menyikapi adanya santri nonmuslim?
3. Berapa jumlah santri nonmuslim di pesantren ini?
4. Apa saja kegiatan para santri di pondok?
5. Apa yang dilakukan para santri nonmuslim itu pada saat kegiatan keagamaan Islam berlangsung di pesantren?
6. Bagaimana pesantren memfasilitasi kegiatan keagamaan para santri nonmuslim?

INSTRUMEN PENELITIAN

Pedoman Wawancara 5 (dengan santri dan alumni)

A. Tujuan

Menggali informasi tentang respon santri terhadap model kepemimpinan dan penerapan pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

B. Pertanyaan

1. Berapa lama Anda mondok di Pondok Pesantren HATI?
2. Menurut Anda, bagaimana kualitas kepemimpinan Pengasuh di Pondok Pesantren HATI? Mengapa demikian?
3. Bagaimana kegiatan keagamaan Anda di pesantren?
4. Lingkungan Anda di pesantren ini adalah lingkungan yang majemuk. Ada santri yang berbedaagama dengan Anda. Bagaimana Anda menghadapinya?
5. Kesan apa yang paling Anda rasakan selama mondok di sini?
6. Apa harapan Anda dengan mondok di pesantren ini?

IAIN JEMBER

PEDOMAN OBSERVASI

A. Tujuan

Memperoleh data dan informasi sedetail mungkin tentang kepemimpinan dan pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

B. Objek Observasi

1. Masalah dan keunikan obyektif pada fokus dan lokus penelitian.
2. Pengambilan dan pelaksanaan kebijakan di Pondok Pesantren HATI
3. Penerapan model rekrutmen santri
4. Penerapan pemenuhan kebutuhan santri, termasuk kebutuhan untuk menjalankan ibadah agamanya masing-masing
5. Penerapan pembinaan dan pengembangan SDM di Pondok Pesantren HATI, baik berkenaan dengan peserta didik maupun tenaga pendidiknya.
6. Kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

PEDOMAN DOKUMENTASI

A. Tujuan

Menemukan gambaran obyek penelitian secara detail dan mendalam terkait dengan kondisi seluruh komponen lembaga sebagai pendukung data tentang kepemimpinan dan pengembangan pesantren berbasis multikultur di Pondok Pesantren HATI, Kraksaan.

B. Objek Dokumentasi

1. Dokumen sejarah dan profil Pondok Pesantren HATI
2. Dokumen sejarah dan profil Pengasuh, KH. Hasan Aminuddin
3. Dokumen data personalia pengurus Pondok Pesantren HATI
4. Dokumen data santri dan alumni Pondok Pesantren HATI
5. Dokumen yang terkait dengan proses pendidikan, pengembangan serta pemberdayaan SDM di Pondok Pesantren HATI
6. Dokumen yang terkait dengan hasil pembelajaran dan prestasi para santri Pondok Pesantren HATI

IAIN JEMBER

DOKUMENTASI



Foto 1: Peneliti melakukan wawancara dengan Pengasuh PP. HATI, KH. Hasan Aminuddin dan Kepala Pesantren, Dr. Fathur Rozi, M.Fil., di masjid Jami' PP. HATI



Foto 2: Peneliti berfoto bersama Pengasuh PP. HATI, KH. Hasan Aminuddin (bergamis, tengah) dan Kepala Pesantren, Dr. Fathur Rozi (berbaju biru, kiri)



Foto 3: Salah satu kegiatan pembekalan *life skill* dilakukan lewat ekstrakurikuler Pramuka



Foto 4: Fasilitas asrama santri di Pondok Pesantren HATI

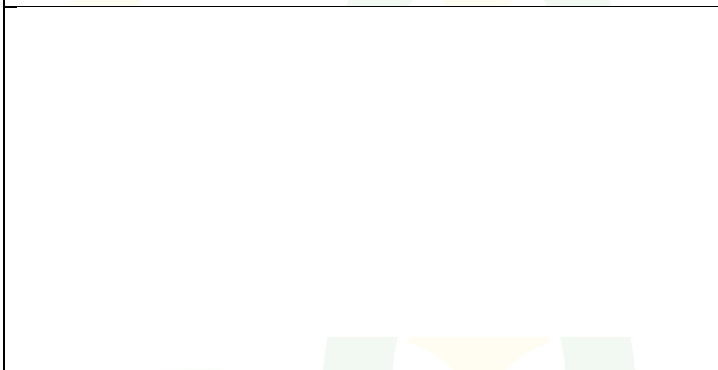


Foto 5: Fasilitas asrama santri di Pondok Pesantren HATI, tampak dari dalam



Foto 6: pengurus melakukan pendampingan kegiatan belajar santri

RIWAYAT HIDUP

Rosyadi BR. dilahirkan di Sumenep, Jawa Timur, tanggal 06 Desember 1960, anak keempat dari enam bersaudara, dari pasangan Bapak H. Ahmad Badar Rais dan Ibu Hj. Saifah Badriyah Mawardi. Saat ini Penulis berdomisili di Desa Karanganyar, Paiton, Probolinggo, Jawa Timur. Untuk kontak penulis, dapat dilakukan melalui alamat e-mail: rosyadibadar123@gmail.com

Pendidikan dasar dan menengah telah ditempuh di MI, MTs dan MA Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo. Pendidikan berikutnya (S1) di tempuh di IAIN Sunan Ampel, Surabaya, hingga selesai pada tahun 1988. Setelah itu, gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam diraihinya pada tahun 2005 di Universitas Darul Ulum, Jombang

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai sejak tahun 1991 sebagai Dosen di IAI Nurul Jadid, Paiton, Probolinggo. Selanjutnya, diangkat dan ditempatkan sebagai Dosen Tetap di IAIN Jember pada tahun 2017 hingga sekarang. Saat ini juga dipercaya sebagai Wakil Dekan II di Fakultas Dakwah, IAIN Jember.



IAIN JEMBER



HATI

Islamic Boarding School

Jl. KH Aminuddin, Rangkang
Kraksaan, Probolinggo

Nomor : 420.08/HT.BBS/020/III/2020
Lamp : -
Hal : Balasan permohonan ijin penelitian

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana IAIN Jember
di _Jember

Assalamu'alaikum war. wab.

Menindaklanjuti surat saudara nomor : B.814/In.20/PP.00.9/PS/III/2020 tanggal 12 Maret 2020 perihal Permohonan Ijin Penelitian untuk penyusunan Tugas Akhir Studi, pada mahasiswa :

Nama : Rosyadi BR
NIM : 0841915018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan Kiai dalam pengembangan Pondok Pesantren berbasis Multikultural di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo.

Dengan ini diberitahukan bahwa kami tidak keberatan dengan permohonan dimaksud. Untuk pelaksanaan selanjutnya supaya mahasiswa yang bersangkutan berkomunikasi langsung dengan Pihak Pondok Pesantren HATI.

Demikian untuk menjadikan maklum dan atas kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum war. wab.



Kraksaan, 18 Maret 2020
Kepala Ponpes,

Dr. H. FATHUR ROZI
NIIY 2015061001

Tembusan :
1. Pengasuh Ponpes HATI;
2. Ketua Yayasan HATI;
3. Yang bersangkutan;
4. Arsip.



**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN PROBOLINGGO**

PIAGAM

NOMOR : 028/Kk.13.8/3/PS.00/II/2018

Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo
Nomor : Kd.13.13/S/PP.00.7/0031/2010 tanggal 22 april 2010 dengan ini memberi Piagam
Terdaftar kepada :

Nama Pondok Pesantren : HATI
Alamat : H. KH. Aminuddin, Rangkang Kraksaan Probolinggo
Desa : Rangkang
Kecamatan : Kraksaan
Kabupaten : Probolinggo
Propinsi : Jawa Timur
Nama Yayasan : Hati
Berdiri Tahun : 2015

Dengan Nomor Statistik (NSPP) :

5 1 0 0 3 5 1 3 0 4 6 5

Masa berlaku 5 Tahun sampai dengan : 06 Pebruari 2022

Kepada lembaga yang bersangkutan diberikan hak untuk menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Probolinggo, 06 Pebruari 2018
Kepala Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Probolinggo





KANTOR NOTARIS

Arlita Rahmawati, SH., M.Kn

Jl. Raya Dringu No. 27
Telp. (0335) 7643339, Fax. 429333
PROBOLINGGO

AKTA : YAYASAN HATI

Tanggal : 30 April 2012

Nomor : 29.-

SALINAN



YAYASAN HATI

Nomor : 29

-- Pada hari ini, SENIN tanggal tiga puluh April tahun dua ribu dua belas (30-04-2012), pukul 15.20 WIB ---- (lima belas dua puluh menit) Waktu Indonesia Barat. --
-- Menghadap kepada saya, ARLITA RAHMAWATI, Sarjana --- Hukum, Magister Kenotariatan, Notaris di Kabupaten ---- Probolinggo, dengan dihadiri oleh para saksi yang ----- telah saya, notaris kenal dan yang akan disebutkan pada bahagian akhir akta ini. -----

1. Tuan AKHMAD RIZQON KHAMAMI, lahir di Batang pada --- tanggal dua puluh sembilan Agustus tahun seribu ---- sembilan ratus tujuh puluh empat (29-09-1974), --- warganegara Indonesia, Dosen, bertempat tinggal di - Dusun Krajan, Desa Rangkang, RT.001-RW.001, ----- Kecamatan Kraksaan, Kabupaten Probolinggo, ----- (pemegang kartu tanda penduduk nomor : ----- 3513142908740002). -----

-- Menurut keterangannya dalam hal ini bertindak: --

a. untuk diri sendiri; -----

b. atas kekuatan surat kuasa yang dibuat dibawah ---

tangan dengan bermaterai cukup tertanggal tiga puluh maret tahun dua ribu dua belas (30-03-2012) dan dilekatkan pada minuta akta ini, sebagai -- kuasa dari-dan selaku demikian memperkuat diri -- dan bertanggung jawab sepenuhnya untuk dan atas - nama : -----

1. Tuan ZULMI NOOR HASANI, lahir di Probolinggo - pada tanggal empat Oktober tahun seribu ---- sembilan ratus delapan puluh delapan (04-10-





- 1988), warganegara Indonesia, Mahasiswa, ----
bertempat tinggal di Jalan Kyai Haji -----
Abdurrahman Wahid Nomor 66, Kelurahan -----
Sidomukti, RT.001-RW.002, Kecamatan Kraksaan,
Kabupaten Probolinggo. -----
2. Nyonya NAJLATUN NAQIYAH, lahir di Bangkalan --
pada tanggal enam September tahun seribu ----
sembilan ratus tujuh puluh delapan (06-09-
1978), warganegara Indonesia, Dosen, -----
bertempat tinggal di Dusun Krajan, Desa -----
Rangkang, RT.001-RW.001, Kecamatan Kraksaan, -
Kabupaten Probolinggo. -----
3. Nyonya DINI RAHMANIA, lahir di Semarang pada -
tanggal dua puluh tiga Nopember tahun seribu -
sembilan ratus delapan puluh enam (23-11-
1986), Warganegara Indonesia, Wiraswasta, ----
bertempat tinggal di Jalan Kyai Haji -----
Abdurrahman Wahid Nomor 66, Kelurahan -----
Sidomukti, RT.001-RW.002, Kecamatan Kraksaan,
Kabupaten Probolinggo. -----
4. Nona FARADINA SALAMAH, lahir di Probolinggo --
pada tanggal dua puluh enam Juni tahun ----
seribu sembilan ratus sembilan puluh tiga ----
(26-06-1993), warganegara Indonesia, -----
Mahasiswa, bertempat tinggal di Jalan Kyai ---
Haji Abdurrahman Wahid Nomor 66, Kelurahan ---
Sidomukti, RT.001-RW.002, Kecamatan Kraksaan,
Kabupaten Probolinggo. -----

-- Penghadap telah saya, notaris kenal. -----
-- Penghadap yang bertindak sebagaimana tersebut diatas



dengan ini menerangkan terlebih dahulu dalam ~~Dag~~ premisse akta ini. -----

-- Dengan ini memisahkan dari harta kekayaannya berupa uang tunai sebesar Rp.50.000.000 ,00 (Lima puluh juta rupiah). -----

-- Bahwa dengan tidak mengurangi ketentuan peraturan -- perundang-undangan yang berlaku serta dengan ijin dari pihak yang berwenang, para penghadap tersebut diatas -- telah sepakat dan setuju untuk mendirikan suatu yayasan dengan Anggaran Dasar sebagaiberikut :-----

----- NAMA DAN TEMPAT KEDUDUKAN -----

----- Pasal 1 -----

1. Yayasan ini bernama " yayasan " HATI ", untuk ----- selanjutnya disebut Yayasan, berkedudukan di ----- Kabupaten Probolinggo dan untuk pertama kalinya ---- beralamat Jalan Kyai Haji Aminuddin, Desa Rangkang, Kecamatan Kraksaan, Kabupaten Probolinggo. -----

2. Yayasan dapat membuka kantor cabang atau perwakilan ditempat lain, baik didalam maupun diluar wilayah -- Negara Republik Indonesia, berdasarkan keputusan --- pengurus dengan persetujuan Pembina. -----

----- MAKSUD DAN TUJUAN -----

----- Pasal 2 -----

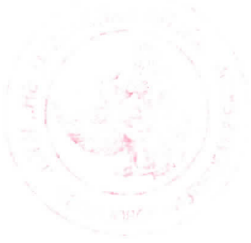
Yayasan mempunyai maksud dan tujuan di bidang : ----- Keagamaan, Sosial dan Kemanusiaan. -----

----- K E G I A T A N -----

----- Pasal 3 -----

untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut diatas, ----- Yayasan menjalankan kegiatan sebagai berikut : -----

1. Mendirikan dan memelihara Pondok Pesantren, baik ---



- putra maupun putri. -----
2. Mendirikan dan memelihara sarana ibadah. -----
 3. Mengelola kelompok pengajian masyarakat. -----
 4. Menerima dan menyalurkan zakat, infaq dan shodaqoh.-
 5. Meningkatkan pemahaman keagamaan dan syiar -----
islamiyah. -----
 6. Mendirikan lembaga bimbingan ibadah haji dan umroh.
 7. Mendirikan lembaga Pendidikan Al-qur'an (TPQ), ---
Raudlatul Athfal, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)
dan Taman Kanak Kanak. -----
 8. Mendirikan dan memelihara tempat pendidikan formal,
seperti halnya Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan -----
Tingkat Pertama, Sekolah Lanjutan Tingkat Atas -----
dan/atau yang sederajat sampai dengan tingkat -----
Perguruan Tinggi. -----
 9. Mendirikan pusat studi islam dan penelitian di -----
bidang ilmu pengetahuan agama dan umum. -----
 10. Mendirikan pusat pengetahuan bahasa al-quran, bahasa
arab, bahasa inggris dan bahasa asing lainnya. -----
 11. Mengadakan pelatihan-pelatihan bagi pengembangan -
sumber daya manusia dibidang perbengkelan, teknik --
komputer, elektronik, menjahit, dan skillday. -----
 12. Mendirikan panti-panti asuhan dan penampungan orang-
orang jompo serta fakir miskin. -----
 13. Membantu biaya hidup dan biaya pendidikan anak-anak
yatim, yatim piatu dan anak terlantar. -----
 14. Mendirikan Poliklinik, Laboratorium dan Perpustakaan.
 15. Menyelenggarakan kegiatan kepramukaan. -----
 16. Melestarikan lingkungan hidup. -----
 17. Menyelenggarakan pengobatan murah. -----



18. Menyelenggarakan khitanan masal. -----

----- JANGKA WAKTU -----

----- Pasal 4 -----

Yayasan ini didirikan untuk jangka waktu yang tidak ---
ditentukan lamanya. -----

----- K E K A Y A A N -----

----- Pasal 5 -----

1. Yayasan mempunyai kekayaan awal yang berasal dari --
kekayaan Pendiri yang dipisahkan, berupa uang tunai
sebesar Rp. 50.000.000,00 (Lima puluh juta rupiah)

2. Selain kekayaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1)

kekayaan Yayasan dapat juga diperoleh dari : -----

a. sumbangan atau bantuan yang tidak mengikat; -----

b. wakaf; -----

c. hibah; -----

d. hibah wasiat; dan -----

e. perolehan lain yang tidak bertentangan dengan ---

Anggaran dasar Yayasan dan atau peraturan -----

perundang-undangan yang berlaku. -----

3. Semua kekayaan Yayasan harus dipergunakan untuk ----

mencapai maksud dan tujuan Yayasan. -----

----- O R G A N Y A Y A S A N -----

----- Pasal 6 -----

Yayasan mempunyai organ yang terdiri dari : -----

a. Pembina; -----

b. Pengurus; -----

c. Pengawas. -----

----- P E M B I N A -----

----- Pasal 7 -----

1. Pembina adalah organ Yayasan yang mempunyai -----



kewenangan yang tidak diserahkan kepada Pengurus ---
atau Pengawas. -----

2. Pembina terdiri dari seorang atau lebih anggota ---
Pembina. -----

3. Dalam hal terdapat lebih dari seorang anggota -----
Pembina, maka seorang diantaranya diangkat sebagai -
Ketua Pembina. -----

4. Yang dapat diangkat sebagai anggota Pembina adalah -
orang perseorangan sebagai Pendiri Yayasan dan/atau
mereka yang berdasarkan keputusan rapat anggota ----
Pembina dinilai mempunyai dedikasi yang tinggi untuk
mencapai maksud dan tujuan Yayasan. -----

5. Anggota Pembina tidak diberi gaji dan atau tunjangan
oleh Yayasan. -----

6. Dalam hal yayasan oleh karena sebab apapun tidak ---
mempunyai anggota Pembina, maka dalam waktu 30 -----
(tiga puluh) hari sejak terjadinya kekosongan ----
tersebut wajib diangkat anggota Pembina berdasarkan
keputusan rapat gabungan anggota Pengawas dan -----
anggota Pengurus. -----

7. Seorang anggota Pembina berhak mengundurkan diri ---
dari jabatannya dengan memberitahukan secara -----
tertulis mengenai maksud tersebut kepada Yayasan ---
paling lambat 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal
pengunduran dirinya. -----

----- Pasal 8 -----

1. Masa jabatan Pembina tidak ditentukan lamanya. -----

2. Jabatan anggota Pembina akan berakhir dengan -----
sendirinya apabila anggota Pembina tersebut : -----
a. meninggal dunia; -----



- b. mengundurkan diri dengan pemberitahuan secara tertulis sebagaimana diatur dalam Pasal 7 ayat (7);
- c. tidak lagi memenuhi persyaratan peraturan perundang undangan yang berlaku;
- d. diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Pembina;
- e. dinyatakan pailit atau ditaruh dibawah pengampunan berdasarkan suatu penetapan pengadilan;
- f. dilarang untuk menjadi anggota Pembina karena peraturan perundang-undangan yang berlaku;

3. Anggota Pembina tidak boleh merangkap sebagai anggota Pengurus dan atau anggota Pengawas.

TUGAS DAN WEWENANG PEMBINA

Pasal 9

1. Pembina berwenang bertindak untuk dan atas nama pembina.
2. Kewenangan Pembina meliputi :
 - a. keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar;
 - b. Pengangkatan dan pemberhentian anggota Pengurus dan anggota pengawas;
 - c. penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan;
 - d. pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan; dan
 - e. penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan;
 - f. pengesahan laporan tahunan;
 - g. penunjukan likuidator dalam hal Yayasan

dibubarkan. -----

3. Dalam hal hanya ada seorang anggota Pembina, maka --
segala tugas dan wewenang yang diberikan kepada ----
Ketua Pembina atau anggota Pembina berlaku pula ----
baginya. -----

----- RAPAT PEMBINA -----

----- Pasal 10 -----

1. Rapat Pembina diadakan paling sedikit sekali dalam 1
(satu) tahun, paling lambat dalam waktu 5 (lima)
bulan setelah akhir tahun buku sebagai rapat -----
tahunan, sebagaimana dimaksud dalam pasal 12. -----
Pembina dapat juga mengadakan rapat setiap waktu ---
bila dianggap perlu atas permintaan tertulis dari --
seorang atau lebih anggota Pembina, anggota -----
Pengurus, atau anggota Pengawas. -----
2. Panggilan Rapat Pembina dilakukan oleh Pembina -----
secara langsung, atau melalui surat dengan mendapat
tanda terima, paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum
rapat diadakan dengan tidak memperhitungkan tanggal
panggilan dan tanggal rapat. -----
3. Panggilan rapat itu harus mencantumkan hari, -----
tanggal, waktu, tempat dan acara rapat. -----
4. Rapat Pembina diadakan ditempat kedudukan Yayasan, -
atau ditempat kegiatan Yayasan, atau ditempat lain -
dalam wilayah hukum Republik Indonesia. -----
5. Dalam hal semua anggota Pembina hadir, atau -----
diwakili, panggilan tersebut tidak disyaratkan dan -
Rapat Pembina dapat diadakan di manapun juga dan ---
berhak mengambil keputusan yang sah dan mengikat. --
6. Rapat Pembina dipimpin oleh Ketua Pembina, dan jika



Ketua Pembina tidak hadir atau berhalangan, maka
Rapat Pembina akan dipimpin oleh seorang yang
dipilih oleh dan dari anggota Pembina yang hadir. --

7. Seorang anggota Pembina hanya dapat diwakili oleh
anggota Pembina lainnya dalam Rapat Pembina
berdasarkan surat kuasa.-----

----- Pasal 11 -----

1. Rapat Pembina adalah sah dan berhak mengambil -----

keputusan yang mengikat apabila : -----

a. dihadiri paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua per tiga) dari
jumlah anggota Pembina; -----


b. dalam hal kuorum sebagaimana dimaksud dalam ayat
(1) huruf a, tidak tercapai, maka dapat -----
diadakan pemanggilan Rapat Pembina kedua; -----
pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat
(1) huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 --
(tujuh) hari sebelum rapat diselenggarakan, ---
dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan --
dan tanggal rapat; -----

c. Rapat Pembina kedua diselenggarakan paling cepat
10 (sepuluh) hari dan paling lambat 21 (dua --
puluh satu) hari terhitung sejak Rapat Pembina -
pertama; -----

d. Rapat Pembina kedua adalah sah dan berhak -----
mengambil keputusan yang mengikat, apabila -----
dihadiri lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) jumlah -
anggota Pembina. -----

2. Keputusan Rapat Pembina diambil berdasarkan -----
musyawarah untuk mufakat. -----

3. dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk --



mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil -----
berdasarkan suara setuju lebih dari 1/2 (satu per --
dua) jumlah suara yang sah. -----

4. Dalam hal suara setuju dan tidak setuju sama -----
banyaknya, maka usul ditolak. -----

5. Tata cara pemungutan suara dilakukan sebagai -----
berikut: -----

a. setiap anggota Pembina yang hadir berhak -----
mengeluarkan 1 (satu) suara dan tambahan 1 ----
(satu) suara untuk setiap anggota Pembina lain
yang diwakilinya; -----

b. pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan --
dengan surat suara tertutup tanpa tanda tangan, -
sedangkan pemungutan suara mengenai hal-hal lain
dilakukan secara terbuka dan ditandangani, -----
kecuali Ketua Rapat menentukan lain dan tidak ada
keberatan dari yang hadir; -----

c. suara yang abstain dan suara yang tidak sah tidak
di hitung dalam menentukan jumlah suara yang ----
dikeluarkan. -----

6. Setiap Rapat Pembina dibuat berita acara rapat yang
ditanda tangani oleh ketua rapat dan sekretaris ----
rapat. -----

7. Penanda tangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (6)
tidak disyarat apabila berita acara rapat dibuat ---
dengan akta notaris. -----

8. Pembina dapat mengambil keputusan yang sah tanpa ---
mengadakan Rapat Pembina, dengan ketentuan semua ---
anggota Pembina telah diberitahu secara tertulis dan
semua anggota Pembina memberikan persetujuan -----



mengenai usul yang diajukan secara tertulis, serta menandatangani persetujuan tersebut. -----

9. Keputusan yang diambil sebagaimana dimaksud dalam ayat (8), mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Pembina. -----

10. Dalam hal hanya ada 1 (satu) orang Pembina, maka dia dapat mengambil keputusan yang sah dan mengikat. -----

----- RAPAT TAHUNAN -----

----- Pasal 12 -----

1. Pembina wajib menyelenggarakan rapat tahunan setiap tahun, paling lambat 5 (lima) bulan setelah tahun buku Yayasan ditutup. -----

2. Dalam rapat tahunan, Pembina melakukan : -----

a. evaluasi tentang harta kekayaan, hak dan kewajiban Yayasan tahun yang lampau sebagai dasar pertimbangan bagi perkiraan mengenai perkembangan yayasan untuk tahun yang akan datang; -----

b. pengesahan Laporan Tahunan yang diajukan Pengurus; -----

c. penetapan kebijakan umum Yayasan; -----

d. pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan. -----

3. Pengesahan Laporan tahunan oleh Pembina dalam Rapat tahunan, berarti memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya kepada para anggota Pengurus dan Pengawas atas pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku yang lalu, sejauh tindakan tersebut tercemin dalam Laporan Tahunan. -----

P E N G U R U S

Pasal 13

1. Pengurus adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan yayasan yang sekurang-kurangnya terdiri dari :
 - a. seorang Ketua;
 - b. seorang Sekretaris; dan
 - seorang Bendahara.
2. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang Ketua, maka 1 (satu) orang diantaranya diangkat sebagai Ketua Umum.
3. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang sekretaris, maka 1 (satu) orang diantaranya diangkat sebagai Sekretaris Umum.
4. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang Bendahara, maka 1 (satu) orang diantaranya diangkat sebagai bendahara Umum.

Pasal 14

1. Yang dapat diangkat sebagai anggota Pengurus adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum dan tidak dinyatakan bersalah dalam melakukan pengurusan Yayasan yang menyebabkan kerugian bagi Yayasan, masyarakat, atau negara berdasarkan putusan pengadilan, dalam jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal putusan tersebut berkekuatan hukum tetap.
2. Pengurus diangkat oleh Pembina melalui Rapat Pembina untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali.
3. Pengurus dapat menerima gaji, upah atau honorarium -



apabila Pengurus Yayasan : -----

- a. bukan pendiri Yayasan dan tidak terafiliasi -----
dengan Pendiri, Pembina dan Pengawas; dan -----
- b. melaksanakan kepengurusan Yayasan secara langsung
dan penuh. -----

4. Dalam hal jabatan Pengurus kosong, maka dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak ----- terjadinya kekosongan Pembina harus menyelenggarakan rapat, untuk mengisi kekosongan itu. -----

5. Dalam hal semua jabatan Pengurus kosong, maka dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari ---- sejak terjadinya kekosongan tersebut, Pembina harus menyelenggarakan rapat untuk mengangkat Pengurus --- baru, dan untuk sementara Yayasan diurus oleh ----- Pengawas. -----

6. Pengurus berhak mengundurkan diri dari jabatannya, - dengan memberitahukan secara tertulis mengenai ----- maksudnya tersebut kepada Pembina paling lambat 30 - (tiga puluh) hari sebelum tanggal pengunduran - dirinya. -----

7. Dalam hal terdapat penggantian Pengurus Yayasan, --- maka dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga ---- puluh) hari terhitung sejak tanggal dilakukan ----- penggantian pengurus Yayasan, Pembina wajib ----- menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada -- Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Republik --- Indonesia dan instansi terkait. -----

8. Pengurus tidak dapat menerangkan sebagai Pembina, -- Pengawas atau Pelaksana Kegiatan. -----

----- Pasal 15 -----

Jabatan anggota Pengurus berakhir apabila : -----

1. meninggal dunia; -----
2. mengundurkan diri; -----
3. melakukan tindak pidana berdasarkan putusan -----
pengadilan yang diancam dengan hukuman penjara -----
paling sedikit 5 (lima) tahun; -----
4. diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Pembina; -
5. masa jabatan berakhir. -----

----- TUGAS DAN WEWENANG PENGURUS -----

----- Pasal 16 -----

1. Pengurus bertanggung jawab penuh atas kepengurusan -
Yayasan untuk kepentingan Yayasan. -----
2. Pengurus wajib menyusun Program kerja dan rancangan
anggaran tahunan Yayasan untuk disahkan Pembina. ---
3. Pengurus wajib memberikan penjelasan tentang segala
hal yang dinyatakan oleh Pengawas. -----
4. Setiap anggota Pengurus wajib dengan itikad baik dan
penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan ---
mengindahkan peraturan perundang-undangan yang -----
berlaku.-----
5. Pengurus berhak mewakili Yayasan didalam dan diluar
pengadilan tentang segala hal dan dalam segala ----
kejadian, dengan pembatasan terhadap hal-hal sebagai
berikut : -----
 - a. meminjam atau meminjamkan uang atas nama Yayasan
(tidak termasuk mengambil uang Yayasan di --
Bank); -----
 - b. mendirikan suatu usaha baru atau melakukan -----
penyertaan dalam berbagai bentuk usaha baik di --



dalam maupun di luar negeri; -----

- c. memberi atau menerima pengalihan atas harta tetap; -----
- d. membeli atau dengan cara lain -----
mendapatkan/memperoleh harta tetap atas nama -----
Yayasan; -----
- e. menjual atau dengan cara lain melepaskan kekayaan Yayasan serta mengagunkan/membebani kekayaan -----
Yayasan;-----
- f. mengadakan perjanjian dengan organisasi yang ----
terafiliasi dengan Yayasan, Pembina, Pengurus dan
atau Pengawas Yayasan atau seorang yang bekerja -
pada Yayasan, yang perjanjian tersebut bermanfaat
bagi tercapainya maksud dan tujuan Yayasan. -----

6. Perbuatan Pengurus sebagaimana diatur dalam ayat ---
(5) huruf a,b,c,d,e, dan f harus mendapat -----
persetujuan dari Pembina. -----

----- Pasal 17 -----

Pengurus tidak berwenang mewakili Yayasan dalam hal : -

- 1. mengikat Yayasan sebagai penjamin utang; -----
- 2. membebani kekayaan Yayasan untuk kepentingan pihak
lain; -----
- 3. mengadakan perjanjian dengan organisasi yang ----
terafiliasi dengan Yayasan, Pembina, Pengurus dan --
atau Pengawas Yayasan atau seseorang yang bekerja --
pada Yayasan, yang perjanjian tersebut tidak ada ---
hubungannya bagi tercapainya maksud dan tujuan ----
Yayasan. -----

----- Pasal 18 -----

- 1. Ketua Umum bersama-sama dengan salah seorang anggota



Pengurus lainnya berwenang bertindak untuk dan atas nama pengurus serta mewakili Yayasan. -----

2. Dalam hal Ketua Umum tidak hadir atau berhalangan -- karena sebab apapun juga, hal tersebut tidak perlu - dibuktikan kepada pihak ketiga, maka seorang Ketua - lainnya bersama-sama dengan Sekretaris Umum atau --- apabila Sekretaris Umum tidak hadir atau berhalangan karena sebab apapun juga, hal tersebut tidak perlu - dibuktikan kepada pihak ketiga, seorang Ketua ----- lainnya bersama-sama dengan seorang Sekretaris ----- lainnya berwenang bertindak untuk dan atas nama - Pengurus serta mewakili Yayasan. -----
3. Dalam hal hanya ada seorang Ketua, maka segala tugas dan wewenang yang diberikan kepada Ketua Umum ----- berlaku juga baginya. -----
4. Sekretaris Umum bertugas mengelola administrasi ---- Yayasan, dalam hal hanya ada seorang Sekretaris, --- maka segala tugas dan wewenang yang diberikan kepada Sekretaris Umum berlaku juga baginya. -----
5. Bendahara Umum bertugas mengelola keuangan Yayasan, dalam hal hanya ada seorang Bendahara, maka segala - tugas dan wewenang yang diberikan Kepada Bendahara - Umum berlaku juga baginya. -----
6. Pembagian tugas dan wewenang setiap anggota Pengurus ditetapkan oleh Pembina melalui Rapat Pembina. -----
7. Pengurus untuk perbuatan tertentu berhak mengangkat seorang atau lebih wakil atau kuasanya berdasarkan - surat kuasanya. -----

----- PELAKSANA KEGIATAN -----

----- Pasal 19 -----



1. Pengurus berwenang mengangkat dan memberhentikan Pelaksana Kegiatan Yayasan berdasarkan keputusan Rapat Pengurus. -----
2. Yang dapat diangkat sebagai Pelaksana Kegiatan Yayasan adalah orang-perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau dipidana karena melakukan tindakan yang merugikan Yayasan, masyarakat, atau negara berdasarkan keputusan pengadilan, dalam jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal putusan tersebut berkekuatan hukum tetap. --
3. Pelaksana Kegiatan Yayasan diangkat oleh Pengurus berdasarkan keputusan Rapat Pengurus untuk jangka waktu 3 (tiga) tahun dan dapat diangkat kembali dengan tidak mengurangi keputusan Rapat Pengurus untuk memberhentikan sewaktu-waktu.-----
4. Pelaksana Kegiatan Yayasan bertanggung jawab kepada Pengurus. -----
5. Pelaksana Kegiatan Yayasan menerima gaji, upah, atau honorarium yang jumlahnya ditentukan berdasarkan keputusan Rapat Pengurus. -----

----- Pasal 20 -----

1. Dalam hal terjadi perkara di pengadilan antara Yayasan dengan anggota Pengurus atau apabila kepentingan pribadi seorang anggota Pengurus bertentangan dengan Yayasan, maka anggota Pengurus yang bersangkutan tidak berwenang bertindak untuk dan atas nama Pengurus serta mewakili Yayasan, maka anggota Pengurus lainnya bertindak untuk dan atas nama Pengurus, maka Yayasan diwakili oleh Pengawas.



2. Dalam hal Yayasan mempunyai kepentingan yang -----
bertentangan dengan kepentingan seluruh Pengurus, -----
maka Yayasan diwakili oleh Pengawas. -----

----- RAPAT PENGURUS -----

----- Pasal 21 -----

1. Rapat Pengurus dapat diadakan setiap waktu bila ----
dipandang perlu atas permintaan tertulis dari satu -
orang atau lebih Pengurus, Pengawas atau Pembina.---
2. Panggilan Rapat Pengurus dilakukan oleh Pengurus ---
yang berhak mewakili Pengurus. -----
3. Panggilan Rapat Pengurus disampaikan kepada setiap -
anggota pengurus secara langsung, atau melalui surat
dengan mendapat tanda terima, paling lambat 7 -----
(tujuh) hari sebelum rapat diadakan, dengan tidak
memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.
4. Panggilan Rapat Pengurus itu harus mencantumkan ----
tanggal, waktu, tempat dan acara rapat. -----
5. Rapat Pengurus diadakan ditempat kedudukan Yayasan -
atau di tempat kegiatan Yayasan. -----
6. Rapat Pengurus dapat diadakan ditempat lain dalam --
wilayah Republik Indonesia dengan persetujuan -----
Pembina. -----

----- Pasal 22 -----

1. Rapat Pengurus dipimpin oleh Ketua Umum.-----
2. Dalam hal Ketua Umum tidak dapat hadir atau -----
berhalangan, maka Rapat Pengurus akan dipimpin oleh
seorang anggota Pengurus yang dipilih oleh dan dari
Pengurus yang hadir. -----
3. satu orang Pengurus hanya dapat diwakili oleh -----
Pengurus lainnya dalam Rapat Pengurus berdasarkan --



surat kuasa. -----

4. Rapat Pengurus sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila : -----
 - a. dihadiri paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua pertiga) ----- jumlah Pengurus. -----
 - b. dalam hal kuorum sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) huruf a, tidak tercapai, maka dapat ----- diadakan pemanggilan Rapat Pengurus kedua. ----
 - c. pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (4) huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 -- (tujuh) hari sebelum rapat diselenggarakan, - dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan -- dan tanggal rapat. -----
 - d. Rapat Pengurus kedua diselenggarakan paling cepat 10 (sepuluh) hari dan paling lambat 21 ----- (dua puluh satu) hari terhitung sejak Rapat --- Pengurus pertama. -----
 - e. Rapat Pengurus kedua sah dan berhak mengambil --- keputusan yang mengikat, apabila dihadiri lebih - dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) jumlah Pengurus. -----

----- Pasal 23 -----

1. Keputusan Rapat Pengurus harus diambil berdasarkan - musyawarah untuk mufakat.-----
2. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk --- mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil ----- berdasarkan suara setuju lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per - dua) jumlah suara yang sah. -----
3. Dalam hal suara setuju dan tidak setuju sama ----- banyaknya, maka usul ditolak. -----
4. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan -----



dengan surat suara tertutup tanpa tanda tangan, ----
sedangkan pemungutan suara mengenai hal-hal lain ---
dilakukan secara terbuka, kecuali Ketua Rapat -----
menentukan lain dan tidak ada keberatan dari yang --
hadir. -----

5. Suara abstain dan suara yang tidak sah tidak -----
dihitung dalam menentukan jumlah suara yang -----
dikeluarkan. -----
6. Setiap Rapat Pengurus dibuat berita acara rapat yang
ditanda tangani oleh ketua rapat dan 1 (satu) ----
orang anggota pengurus lainnya yang ditunjuk oleh --
rapat sebagai sekretaris rapat. -----
7. Penandatanganan yang dimaksud dalam ayat (6) tidak -
disyaratkan apabila Berita Acara Rapat dibuat dengan
akta notaris. -----
8. Pengurus dapat juga mengambil keputusan yang sah ---
tanpa mengadakan Rapat Pengurus, dengan ketentuan --
semua anggota Pengurus telah diberitahu secara -----
tertulis dan semua anggota Pengurus memberikan -----
persetujuan mengenai usul yang diajukan secara -----
tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut.-
9. Keputusan yang diambil sebagaimana dimaksud dalam --
ayat (8) mempunyai kekuatan yang sama dengan -----
keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat -----
Pengurus. -----

----- P E N G A W A S -----

----- Pasal 24 -----

1. Pengawas adalah organ Yayasan yang bertugas -----
melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada ----
Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan.-----



2. Pengawas terdiri dari 1 (satu) orang atau
anggota Pengawas. -----

3. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang
Pengawas, maka 1 (satu) orang diantaranya dapat
diangkat sebagai Ketua Pengawas. -----

----- Pasal 25 -----

1. Yang dapat diangkat lebih dari 1 (satu) orang
Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu
melakukan perbuatan hukum dan tidak dinyatakan
bersalah dalam melakukan pengawasan Yayasan yang
menyebabkan kerugian bagi yayasan, masyarakat atau
negara berdasarkan putusan pengadilan, dalam jangka
waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal
putusan tersebut berkekuatan hukum tetap.-----

2. Pengawas diangkat oleh Pembina melalui Rapat Pembina
untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat
diangkat kembali. -----

3. Dalam hal jabatan pengawas kosong, maka dalam jangka
waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak
terjadinya kekosongan Pembina harus menyelenggarakan
rapat, untuk mengisi kekosongan itu. -----

4. Dalam hal semua jabatan Pengawas kosong, maka dalam
jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak
terjadinya kekosongan tersebut, Pembina harus
menyelenggarakan rapat untuk mengangkat Pengawas
baru, dan untuk sementara Yayasan diurus oleh
Pengurus. -----

5. Pengawas berhak mengundurkan diri dari jabatannya,
dengan memberitahukan secara tertulis mengenai
maksudnya tersebut kepada Pembina paling lambat 30 -



(tiga puluh) hari sebelum tanggal pengunduran -----
dirinya. -----

6. Dalam hal terdapat penggantian Pengawas Yayasan, ---
maka dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga ----
puluh) hari terhitung sejak tanggal dilakukan -----
penggantian Pengawas Yayasan, Pembina wajib -----
menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada --
Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Republik ---
Indonesia dan instansi terkait. -----
7. Pengawas tidak dapat merangkap sebagai Pembina, ---
Pengurus, atau Pelaksana Kegiatan. -----

----- Pasal 26 -----

Jabatan Pengawas berakhir apabila : -----

1. meninggal dunia; -----
2. mengundurkan diri; -----
3. bersalah melakukan tindak pidana berdasarkan putusan
pengadilan yang diancam dengan hukuman penjara -----
paling sedikit 5 (lima) tahun; -----
4. diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Pembina; -
5. masa jabatan berakhir. -----

----- TUGAS DAN WEWENANG PENGAWAS -----

----- Pasal 27 -----

1. Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung
jawab menjalankan tugas pengawasan untuk kepentingan
Yayasan. -----
2. Ketua Pengawas dan satu anggota Pengawas berwenang -
bertindak untuk dan atas nama Pengawas. -----
3. Pengawas berwenang; -----
 - a. memasuki bangunan, halaman, atau tempat lain yang
dipergunakan Yayasan; -----



- b. memeriksa dokumen; -----
 - c. memeriksa pembukuan dan mencocokkannya dengan -----
uang kas; atau -----
 - d. mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan -----
oleh Pengurus; -----
 - e. memberi peringatan kepada Pengurus. -----
4. Pengawas dapat memberhentikan untuk sementara 1 ----
(satu) orang atau lebih Pengurus, apabila Pengurus
tersebut bertindak bertentangan dengan Anggaran ----
Dasar dan atau peraturan perundang-undangan yang ---
berlaku. -----
5. Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan ----
secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai --
alasannya. -----
6. Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak
tanggal pemberhentian sementara itu, Pengawas -----
diwajibkan untuk melaporkan secara tertulis kepada -
Pembina. -----
7. Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak
tanggal laporan diterima oleh Pembina sebagaimana --
dimaksud dalam ayat (6), maka Pembina wajib -----
mengambil anggota Pengurus yang bersangkutan untuk -
diberi kesempatan membela diri. -----
8. Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak
tanggal pembelaan diri sebagaimana dimaksud dalam --
ayat (7), Pembina dengan keputusan Rapat Pembina -
wajib : -----
- a. mencabut keputusan pemberhentian sementara; atau-
 - b. memberhentikan anggota Pengurus yang -----
bersangkutan. -----



9. Dalam hal Pembina tidak melaksanakan ketentuan -----
sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) dan ayat ----
(8), maka pemberhentian sementara batal demi ----
hukum, dan yang bersangkutan menjabat kembali -----
jabatannya semula.-----

10. Dalam hal seluruh Pengurus diberhentikan -----
sementara, maka untuk sementara Pengawas diwajibkan
mengurus Yayasan. -----

----- RAPAT PENGAWAS -----

----- Pasal 28 -----

1. Rapat Pengawas dapat diadakan setiap waktu bila ----
dianggap perlu atas permintaan tertulis dari seorang
atau lebih Pengawas atau Pembina.-----
2. Panggilan Rapat Pengawas dilakukan oleh Pengawas ---
yang berhak mewakili Pengawas. -----
3. Panggilan Rapat Pengawas disampaikan kepada setiap -
Pengawas secara langsung, atau melalui surat dengan
mendapat tanda terima, paling lambat 7 (tujuh) hari
sebelum rapat diadakan, dengan tidak memperhitungkan
tanggal panggilan dan tanggal rapat. -----
4. Panggilan Rapat itu harus mencantumkan tanggal, ----
waktu, tempat, dan acara rapat. -----
5. Rapat Pengawas diadakan ditempat kedudukan Yayasan -
atau di tempat kegiatan Yayasan. -----
6. Rapat Pengawas dapat diadakan di tempat lain dalam -
wilayah hukum Republik Indonesia dengan persetujuan
Pembina. -----

----- Pasal 29 -----

1. Rapat Pengawas dipimpin oleh Ketua Umum. -----
2. Dalam hal Ketua Umum tidak dapat hadir atau -----



berhalangan, maka Rapat Pengawas akan dipimpin oleh
satu orang Pengawas akan dipimpin oleh satu orang
Pengawas yang dipilih oleh dan dari Pengawas yang --
hadir. -----

3. Satu orang anggota Pengawas hanya diwakili oleh ----
Pengawas lainnya dalam Rapat Pengawas lainnya dalam -
Rapat Pengawas berdasarkan surat kuasa. -----

4. Rapat Pengawas sah dan berhak mengambil keputusan --
yang mengikat apabila : -----

a. dihadiri paling sedikit (dua per tiga) jumlah -
Pengawas.-----

b. dalam hal kuorum sebagaimana dimaksud dalam ayat
(4) huruf a, tidak tercapai, maka dapat -----
diadakan pemanggilan Rapat Pengawas kedua.-----

c. pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat
(4) huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 --
(tujuh) hari sebelum rapat diselenggarakan, ---
dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan --
dan tanggal rapat.-----

d. Rapat Pengawas kedua diselenggarakan paling cepat
10 (sepuluh hari) dan paling lambat 21 (dua --
puluh satu) hari dari terhitung sejak Rapat -----
Pengawas pertama. -----

e. Rapat Pengawas kedua adalah sah dan berhak -----
mengambil keputusan yang mengikat, apabila -----
dihadiri oleh paling sedikit 1/2 (satu per dua)
jumlah Pengawas. -----

----- Pasal 30 -----

1. Keputusan Rapat Pengawas harus diambil berdasarkan -
musyawarah untuk mufakat. -----



2. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk ---
mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil -----
berdasarkan suara setuju lebih dari 1/2 (satu per -
dua) jumlah suara yang sah. -----
3. Dalam hal suara setuju dan tidak setuju sama -----
banyaknya, maka usul ditolak. -----
4. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan -----
dengan surat suara tertutup tanpa tanda tangan, ----
sedangkan pemungutan suara tertutup tanpa tanda ----
tangan, sedangkan pemungutan suara mengenai hal-hal
lain dilakukan secara terbuka, kecuali Ketua Rapat -
menentukan lain dan tidak ada keberatan dari yang --
hadir. -----
5. Suara abstain dan suara yang tidak sah tidak -----
dihitung dalam menentukan jumlah suara yang -----
dikeluarkan. -----
6. Setiap Rapat Pengawas dibuat berita acara rapat yang
ditanda tangani oleh ketua rapat dan 1 (satu) ----
orang anggota Pengurus lainnya yang ditunjuk oleh --
rapat sebagai sekretaris rapat. -----
7. Penandatanganan yang dimaksud dalam ayat (6) tidak -
disyaratkan apabila Berita Acara Rapat dibuat dengan
akta Notaris. -----
8. Pengawas dapat juga mengambil keputusan yang sah ---
tanpa mengadakan Rapat Pengawas, dengan ketentuan --
semua Pengawas telah diberitahu secara tertulis dan
semua Pengawas memberikan persetujuan mengenai usul
yang diajukan secara tertulis dengan menandatangani
usul tersebut. -----
9. Keputusan yang diambil sebagaimana dimaksud dalam --



ayat (8) mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Pengawas. -----

----- RAPAT GABUNGAN -----

----- Pasal 31 -----

1. Rapat Gabungan adalah rapat yang diadakan oleh Pengurus dan Pengawas untuk mengangkat Pembina, apabila Yayasan tidak lagi mempunyai Pembina. -----
2. Rapat Gabungan diadakan paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak Yayasan tidak lagi mempunyai Pembina. -----
3. Panggilan Rapat Gabungan dilakukan oleh Pengurus. --
4. Panggilan Rapat Gabungan disampaikan kepada setiap Pengurus dan Pengawas secara langsung, atau melalui surat dengan mendapat tanda terima, paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum rapat diadakan, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat. --
5. Panggilan Rapat Gabungan harus mencantumkan tanggal, waktu, tempat, dan acara rapat. -----
6. Rapat Gabungan diadakan ditempat kedudukan Yayasan atau di tempat kegiatan Yayasan. -----
7. Rapat Gabungan dipimpin oleh Ketua Pengurus. -----
8. Dalam hal Ketua Pengurus tidak ada atau berhalangan hadir, maka Rapat Gabungan dipimpin oleh Ketua Pengurus. -----
9. Dalam hal Ketua Pengurus dan Ketua Pengawas tidak ada atau berhalangan hadir, maka Rapat Gabungan dipimpin oleh Pengurus atau Pengawas yang dipilih oleh dan dari Pengurus dan Pengawas yang hadir. -----

----- Pasal 32 -----



1. Satu orang Pengurus hanya dapat diwakili oleh -----
Pengurus lainnya dalam Rapat Gabungan berdasarkan --
surat kuasa. -----
2. Satu orang Pengawas hanya dapat diwakili oleh -----
Pengawas lainnya dalam Rapat Gabungan berdasarkan --
surat kuasa. -----
3. Setiap Pengurus atau Pengawas yang hadir berhak ----
mengeluarkan 1 (satu) suara dan tambahan 1 (satu)
suara untuk setiap Pengurus atau Pengawas lain yang
diwakilinya. -----
4. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan -----
dengan surat suara tertutup tanpa tanda tangan, ----
sedangkan pemungutan suara mengenai hal-hal lain ---
dilakukan secara terbuka, kecuali Ketua Rapat -----
menentukan lain dan tidak ada keberatan dari yang --
hadir. -----
5. Suara abstain dan suara yang tidak sah dianggap ----
tidak dikeluarkan, dan dianggap tidak ada. -----

----- KUORUM DAN PUTUSAN RAPAT GABUNGAN -----

----- Pasal 33 -----

1. a. Rapat gabungan adalah sah dan berhak mengambil --
keputusan yang mengikat apabila dihadiri paling -
sedikit 2/3 (dua per tiga) dari jumlah anggota --
pengurus dan (dua per tiga) dari jumlah anggota -
pengawas. -----
- b. Dalam hal kuorum sebagaimana yang dimaksud dalam
ayat (1) huruf a tidak tercapai, maka dapat
diadakan pemanggilan rapat gabungan kedua. -----
- c. Pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat -
(1) huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 ----



(tujuh) hari sebelum rapat diselenggarakan dengan tidak memperhitungkan tanggal penggabungan dan tanggal rapat. -----

d. Rapat gabungan kedua diselenggarakan paling cepat 10 (sepuluh) hari dan paling lambat 21 (dua puluh satu) hari terhitung sejak Rapat Gabungan Pertama. -----

e. Rapat Gabungan Kedua adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila dihadiri paling sedikit $1/2$ (satu per dua) dari jumlah anggota pengurus dan $1/2$ (satu per dua) dari jumlah anggota Pengurus dan $1/2$ (satu per dua) dari jumlah anggota Pengawas. -----

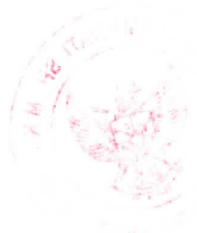
2. Keputusan Rapat Gabungan sebagaimana tersebut diatas ditetapkan berdasarkan musyawarah untuk mufakat. ---

3. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil dengan pemungutan suara berdasarkan suara setuju paling sedikit (dua per tiga) bagian dari jumlah suara yang sah dikeluarkan dalam rapat. -----

4. Setiap Rapat Gabungan dibuat Berita Acara Rapat, yang untuk Pengesahannya ditandatangani oleh Ketua Rapat dan 1 (satu) orang anggota Pengurus atau anggota Pengawas yang ditunjuk oleh rapat. -----

5. Berita Acara Rapat sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) menjadi bukti yang sah terhadap Yayasan dan pihak ketiga tentang keputusan dan segala sesuatu yang terjadi dalam rapat. -----

6. Penandatanganan sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) tidak disyaratkan apabila Berita Acara Rapat dibuat



dengan akta notaris. -----

7. Anggota Pengurus dan anggota Pengawas dapat juga ---
mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat -
Gabungan, dengan ketentuan semua Pengurus dan semua
Pengawas telah diberitahu secara tertulis dan semua
Pengurus dan semua Pengawas memberikan persetujuan -
mengenai usul yang diajukan secara tertulis, dengan
menandatangani usul tersebut. -----
8. Keputusan yang diambil dengan cara sebagaimana -----
dimaksud dalam ayat (7) mempunyai kekuatan yang sama
dengan keputusan yang diambil dengan Rapat Gabungan.

----- TAHUN BUKU -----

----- Pasal 34 -----

1. Tahun buku Yayasan dimulai dari tanggal 1 (satu) ---
Januari sampai dengan tanggal 31 (tiga puluh satu)
Desember.-----
2. Pada akhir Desember tiap tahun, buku Yayasan -----
ditutup. -----
3. Untuk pertama kalinya tahun buku Yayasan dimulai ---
pada tanggal dari Akta Pendirian Yayasan dan ditutup
tanggal 31 (tiga puluh satu) Desember. -----

----- LAPORAN TAHUNAN -----

----- Pasal 35 -----

1. Pengurus wajib menyusun secara tertulis laporan ----
tahunan paling lambat 5 (lima) bulan setelah ----
berakhirnya tahun buku Yayasan. -----
2. Laporan tahunan memuat sekurang-kurangnya. -----
 - a. Laporan keadaan dan kegiatan Yayasan selama tahun
buku yang lalu serta hasil yang telah dicapai; --
 - b. Laporan keuangan yang terdiri atas laporan posisi



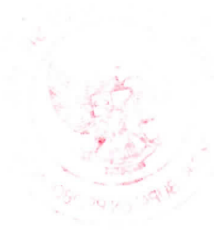
keuangan pada akhir periode, laporan aktivitas
laporan arus kas dan catatan laporan keuangan.

3. Laporan tahunan wajib ditandatangani oleh Pengurus -
dan Pengawas. -----
4. Dalam hal terdapat anggota Pengurus atau Pengawas --
yang tidak menandatangani laporan tersebut, maka ---
yang bersangkutan harus menyebutkan alasan tertulis.
5. Laporan tahunan disahkan oleh Pembina dalam rapat --
tahunan. -----
6. Ikhtisar laporan tahunan Yayasan disusun sesuai ----
dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku dan
diumumkan pada papan pengumuman di kantor Yayasan. -

----- PERUBAHAN ANGGARAN DASAR -----

----- Pasal 36 -----

1. Perubahan anggaran Dasar hanya dapat dilaksanakan --
berdasarkan keputusan Rapat Pembina, yang dihadiri -
paling sedikit 2/3 (dua per tiga) dari jumlah ----
Pembina. -----
2. Keputusan diambil berdasarkan musyawarah untuk -----
mufakat. -----
3. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk ---
mufakat tidak tercapai, maka keputusan ditetapkan --
berdasarkan persetujuan paling sedikit (dua per ---
tiga) dari jumlah Pembina yang hadir atau yang ----
diwakili. -----
4. Dalam hal kuorum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1)
tidak tercapai, maka keputusan ditetapkan ber -----
dasarkan persetujuan paling cepat 3 (tiga) hari --
terhitung sejak tanggal Rapat Pembina yang pertama.
5. Rapat Pembina kedua tersebut sah, apabila dihadiri -



oleh lebih dari 1/2 (satu per dua) dari seluruh ----
Pembina. -----

6. Keputusan Rapat Pembina kedua sah, apabila diambil -
berdasarkan persetujuan suara terbanyak dari Pembina
yang hadir atau yang diwakili. -----

----- Pasal 37 -----

1. Perubahan Anggaran Dasar dilakukan dengan akta ----
notaris dan di buat dalam bahasa Indonesia. -----
2. Perubahan Anggaran Dasar tidak dilakukan terhadap --
maksud dan tujuan Yayasan. -----
3. Perubahan Anggaran Dasar yang menyangkut perubahan -
nama dan kegiatan Yayasan, harus mendapat -----
persetujuan dari Menteri Kehakiman Dan Hak asasi ---
Manusia Republik Indonesia. -----
4. Perubahan Anggaran Dasar selain yang menyangkut hal-
hal sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) cukup -----
diberitahukan kepada Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi
Manusia Republik Indonesia.-----
5. Perubahan Anggaran Dasar tidak dapat dilakukan pada
saat yayasan dinyatakan pailit,kecuali atas -----
persetujuan kurator. -----

----- PENGGABUNGAN -----

----- Pasal 38 -----

1. Penggabungan Yayasan dapat dilakukan dengan -----
menggabungkan 1 (satu) atau lebih Yayasan dengan -
yayasan lain, dan mengakibatkan Yayasan yang -----
menggabungkan diri menjadi bubar. -----
2. Penggabungan Yayasan sebagaimana dimaksud dalam ayat
(1) dapat dilakukan dengan memperhatikan : -----
a. Ketidakmampuan yayasan melaksanakan kegiatan ----



usaha tanpa dukungan yayasan lain; -----

b. Yayasan yang menerima penggabungan dan yang -----
bergabung kegiatannya sejenis; atau -----

c. Yayasan yang menggabungkan tidak pernah melakukan -----
perbuatan yang bertentangan dengan Anggaran -----
Dasarnya, ketertiban umum dan kesusilaan. -----

3. Usul penggabungan yayasan dapat disampaikan oleh ---
Pengurus kepada Pembina. -----

----- Pasal 39 -----

1. Penggabungan Yayasan hanya dapat dilakukan -----
berdasarkan keputusan rapat Rapat Pembina yang -----
dihadiri paling sedikit $3/4$ (tiga per empat) dari -----
jumlah anggota Pembina dan disetujui paling sedikit
 $3/4$ (tiga per empat) dari seluruh jumlah anggota -
Pembina yang hadir. -----

2. Pengurus dari masing-masing Yayasan yang akan -----
menggabungkan dan yang akan menerima penggabungan --
menyusun usul rencana penggabungan. -----

3. Usul rencana penggabungan sebagaimana dimaksud dalam
ayat (2) dituangkan dalam rancangan akta -----
penggabungan oleh Pengurus dari Yayasan yang akan --
menggabungkan diri dan yang akan menerima -----
penggabungan. -----

4. Rancangan Akta penggabungan harus mendapat -----
persetujuan dari Pembina masing-masing Yayasan. ----

5. Rancangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) -----
dituangkan dalam akta penggabungan yang dibuat -----
dihadapan notaris dalam bahasa Indonesia. -----

6. Pengurus Yayasan hasil penggabungan wajib -----
mengumumkan hasil penggabungan dalam surat kabar ---

harian berbahasa Indonesia paling lambat 30 (tiga -
puluh) hari terhitung sejak penggabungan selesai --
dilakukan. -----

7. Dalam hal penggabungan Yayasan diikuti dengan -----
perubahan Anggaran Dasar yang memerlukan persetujuan
Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia untuk -----
memperoleh persetujuan dengan dilampiri akta -----
penggabungan. -----

----- PEMBUBARAN -----

----- Pasal 40 -----

1. Yayasan bubar karena : -----

a. Alasan sebagaimana dimaksud dalam jangka waktu -
yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar berakhir;---

b. Tujuan Yayasan yang ditetapkan dalam anggaran ---
Dasar telah tercapai atau tidak tercapai ; -----

c. Putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum -
tetap berdasarkan alasan : -----

1. Yayasan melanggar ketertiban umum dan -----
kesusilaan ; -----

2. Tidak mampu membayar utangnya setelah -----
dinyatakan pailit; atau -----

3. Harta kekayaan Yayasan tidak cukup untuk -----
melunasi utangnya setelah pernyataan pailit ---
dicabut. -----

2. Dalam hal Yayasan bubar sebagaimana diatur dalam ---
ayat (1) huruf a dan huruf b, Pembina menunjuk -----
likuidator, untuk membereskan kekayaan Yayasan. ----

3. Dalam hal tidak ditunjuk likuidator Pengurus -----
bertindak sebagai likudator. -----

----- Pasal 41 -----



1. Dalam hal Yayasan bubar, Yayasan tidak dapat -----
melakukan perbuatan hukum, kecuali untuk membereskan
kekayaannya dalam proses likuidasi.-----
2. Dalam hal Yayasan sedang dalam proses likuidasi, ---
untuk semua surat keluar dicantumkan frasa "dalam --
likuidasi" di belakang nama Yayasan. -----
3. Dalam hal Yayasan bubar karena putusan pengadilan, -
maka pengadilan juga menunjuk likuidator. -----
4. Dalam hal pembubaran Yayasan karena pailit, berlaku
peraturan perundang-undangan di bidang kepailitan. -
5. Ketentuan mengenai penunjukan, pengangkatan, -----
pemberhentian sementara, pemberhentian, wewenang, -
kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta -----
pengawasan terhadap Pengurus, berlaku juga bagi ----
likuidator. -----
6. Likuidator atau Kurator yang ditunjuk untuk -----
melakukan pemberesan kekayaan Yayasan yang bubar ---
atau dibubarkan, paling lambat 5 (lima) hari -----
terhitung sejak tanggal penunjukan wajib mengumumkan
pembubaran Yayasan dan proses likuidasi dalam surat
kabar harian berbahasa Indonesia. -----
7. Likuidator atau Kurator dalam jangka waktu paling --
lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak -----
tanggal proses likuidasi berakhir, wajib mengumumkan
hasil likuidasi dalam surat kabar harian berbahasa -
Indonesia. -----
8. Likuidator atau Kurator dalam waktu paling lambat 7
(tujuh) hari terhitung sejak tanggal proses -----
likuidasi berakhir wajib melaporkan Pembubaran ----
Yayasan kepada Pembina. -----

9. Dalam hal laporan mengenai pembubaran Yayasan -----
sebagaimana dimaksud ayat (8) dan pengumuman hasil -
likuidasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) tidak -
dilakukan, maka bubarnya Yayasan tidak berlaku bagi
pihak ketiga. -----

----- CARA PENGGUNAAN KEKAYAAN SISA LIKUIDASI -----

----- Pasal 42 -----

1. Kekayaan sisa hasil likuidasi diserahkan kepada ----
Yayasan lain yang mempunyai maksud dan tujuan yang -
sama dengan yang bubar. -----
2. Kekayaan hasil likuidasi sebagaimana dimaksud dalam
ayat (1) dapat diserahkan kepada badan hukum lain --
yang melakukan kegiatan yang sama dengan Yayasan ---
yang bubar, apabila hal tersebut diatur dalam -----
Undang-undang yang berlaku bagi badan hukum -----
tersebut. -----
3. Dalam hal kekayaan sisa hasil likuidasi tidak -----
diserahkan kepada yayasan lain atau kepada badan ---
hukum lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan
ayat (2), kekayaan tersebut diserahkan kepada Negara
dan penggunaannya dilakukan sesuai dengan maksud dan
tujuan Yayasan yang bubar. -----

----- PERATURAN PENUTUP -----

----- Pasal 43 -----

1. Hal-hal yang tidak diatur atau belum cukup diatur --
dalam Anggaran Dasar ini akan diputuskan oleh Rapa --
Pembina. -----
2. Menyimpang dari ketentuan dalam Pasal 7 ayat (4),
Pasal 13 ayat (1), dan Pasal 24 ayat (1) Anggaran --
Dasar ini mengenai tata cara pengangkatan Pembina, -

1. Pengurus, dan Pengawas untuk pertama kalinya -----
diangkat susunan Pembina, Pengurus, dan Pengawas ---
Yayasan dengan susunan sebagai berikut : -----

a. Pembina : -----

-- Tuan ZULMI NOOR HASANI tersebut diatas; -----

b. Pengurus : -----

-- KETUA : Penghadap tuan AKHMAD RIZQON ----
KHAMAMI tersebut diatas; -----

-- SEKRETARIS : Nyonya NAJLATUN NAQIYAH tersebut
didas; -----

-- BENDAHARA : Nyonya DINI RAHMANIA tersebut ---
didas; -----

c. Pengawas : Nona FARADINA SALAMAH tersebut --
didas; -----

3. Pengangkatan anggota Pembina Yayasan, anggota -----
pengurus Yayasan dan anggota Pengawas Yayasan -----
tersebut telah diterima oleh masing-masing yang ----
bersangkutan dan harus disahkan dalam Rapat Pembina
pertama kali diadakan, setelah Akta Pendirian ini --
mendapat pengesahan atau didaftarkan pada Instansi -
yang berwenang. -----

-- Pengangkatan pengawas tersebut telah diterima oleh -
yang bersangkutan. -----

-- Pengurus yayasan dan

.
baik bersama-sama maupun sendiri-sendiri dengan hak ---
untuk memindahkan kekuasaan ini kepada orang lain ----
dikuasakan untuk memohon pengesahan dan atau -----
pendaftaran atas Anggaran Dasar ini kepada instansi ---
yang berwenang dan untuk membuat perubahan dan atau --

tambahan dalam bentuk yang bagaimanapun juga yang -----
diperlukan untuk memperoleh pengesahan tersebut dan ---
untuk mengajukan serta menandatangani semua permohonan
dan dokumen lainnya, untuk memilih tempat kedudukan dan
untuk melaksanakan tindakan lain yang mungkin -----
diperlukan. -----

----- DEMIKIANLAH AKTA INI -----

-- Dibuat sebagai minuta dan dilaksanakan di Kraksaan -
Probolinggo pada hari tersebut dalam awal akta ini ----
dengan dihadiri oleh : -----

1. Nona EMILIA NUR SYA'BANA, umur 21 tahun, bertempat -
tinggal di Kraksaan-Probolinggo. -----

2. Nona DEWI MEYLISA, PUTRI, umur 21 tahun, bertempat --
tinggal di Dringu-Probolinggo. -----

-- keduanya pegawai Notaris dan sebagai saksi-
saksi. -----

-- Setelah akta ini oleh saya, notaris bacakan kepada -
para penghadap dan para saksi tersebut, maka segera ---
akta ini ditanda tangani oleh para penghadap, para ----
saksi-saksi dan saya, notaris. -----

-- Dilaksanakan dengan tanpa tambahan, tiga gantian,
dan tanpa coretan. -----

----- DIBERIKAN SEBAGAI SALINAN -----

Notaris di Kabupaten Probolinggo



Fotocopy ini sesuai dengan aslinya
dan diperlihatkan kepada saya, notaris

Arli 24.01.2017

ARLITA RAHMAWATI, SH, M.Kn.



(ARLITA RAHMAWATI, SH, M.Kn.)