



## **Pola Baru Kepemimpinan Kyai Dalam Pengembangan Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya)**

Dakir\*

### **Abstrak**

Tulisan ini membahas perkembangan baru dalam pola kepemimpinan kyai yang berbeda secara signifikan dari tradisi yang sudah lama berkembang di dunia pesantren. Studi difokuskan di pesantren Hidayatullah Surabaya yang dipimpin oleh K.H. Abdurrahman. Studi ini dimaksudkan untuk mencari aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pondok pesantren Hidayatullah dan penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai tersebut. Studi ini mempergunakan pendekatan kualitatif-fenomenologik dan studi kasus. Studi ini menunjukkan terjadinya pergeseran sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren dari pola dogmatis-internal ke pola dogmatis-eksternal; dari pola dogmatis-tradisional ke pola dogmatis-rasional; dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. Pergeseran ini pada gilirannya menjadi penyebab perubahan pola baru kepemimpinan kyai dalam memimpin mekanisme pengembangan pendidikan dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal. Studi ini juga menemukan bahwa aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pesantren Hidayatullah terlihat dalam penerapan rasionalitas tujuan dan rasionalitas spiritual yang diarahkan pada penyesuaian nilai-nilai pendidikan pesantren dengan nilai-nilai pendidikan empirik untuk membangun sebuah sistem pendidikan terpadu.

Key words: kepemimpinan kyai, pengembangan pendidikan, pesantren.

---

\* Penulis adalah staf pengajar pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Palangka Raya. Ia menyelesaikan Magister Agama (M.A.) program studi Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) Malang tahun 2002. Alamat: Dakir, STAIN Palangka Raya Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya 73111.

## Pendahuluan

Kyai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama atau tokoh agama Islam yang memimpin pondok pesantren.<sup>1</sup> Kyai disebut sebagai *emerging leader*, pemimpin non-formal yang diangkat oleh masyarakat, dan *actual leader*, pemimpin yang diakui masyarakat karena kharisma yang dimilikinya.<sup>2</sup> Legitimasi kepemimpinan seorang kyai diperoleh secara langsung dari masyarakat berdasarkan pada keahlian ilmu agama, sifat pribadi dan kharisma yang dimilikinya.<sup>3</sup> Weber mengklasifikasikan kyai ke dalam tokoh yang memiliki kharisma.<sup>4</sup> Seorang pemimpin kharismatik memiliki kemampuan mempengaruhi dengan cara menggunakan internalisasi, yaitu sebuah proses mempengaruhi orang lain yang didasarkan atas nilai-nilai, perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditekankan pada sebuah visi inspirasional bagi kebutuhan aspirasi pengikutnya.<sup>5</sup>

Menurut Madjid, dengan kharisma yang dimilikinya, kepemimpinan kyai menjadi sangat kompleks.<sup>6</sup> Pendapat ini diperkuat Rahardjo bahwa kepemimpinan kyai merupakan fenomena unik. Keunikan itu dapat ditinjau dari tugas dan perannya yang sangat kompleks yaitu sebagai pelopor, penggerak keseluruhan aktivitas pesantren, pendidik dan peserta aktif dalam menangani berbagai persoalan sosial masyarakat.<sup>7</sup> Kepemimpinan kyai bervariasi sesuai dengan variasi pengalaman dan ideologi kyai.<sup>8</sup> Misalnya,

---

<sup>1</sup> Zamakhsyary Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1985, hal. 55.

<sup>2</sup> Lamberi Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1985, hal. 36.

<sup>3</sup> Syamsuddin Abdullah, *Agama dan Masyarakat Pendekatan Sosiologi Agama*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1987, hal. 33.

<sup>4</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Reinhart, 1974, hal. 72.

<sup>5</sup> Garry Yukl, *Kepemimpinan dan Organisasi*, Jakarta: Satya Wacana, 1999, hal. 137.

<sup>6</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1987, hal. 43.

<sup>7</sup> M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985, hal. 76.

<sup>8</sup> Said Agiel Al-Munawar, *Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, hal. 58.

pola kepemimpinan kyai yang tradisional cenderung membentuk gaya kepemimpinan religio-paternalistik. Pola kepemimpinan seperti ini, menurut Madjid, menyebabkan tujuan pendidikan tidak dapat tercapai secara efektif.<sup>9</sup> Sentralitas kepemimpinan kyai terlihat dari tugasnya yang sangat mendominasi segala aspek dan kompleksitas peran yang dimainkannya sebagai pemimpin pesantren, ahli hukum Islam, tokoh agama, tokoh masyarakat, pemimpin rohaniah dan pemimpin pendidikan di lembaga yang diasuhnya.<sup>10</sup>

Secara historis, para kyai telah merintis sistem pendidikan pondok pesantren bersamaan dengan munculnya pondok pesantren atau bahkan jauh sebelumnya. Namun, jelas ketika itu belum tampak ada perubahan-perubahan mendasar.<sup>11</sup> Sejak awal, sistem pendidikan pesantren secara umum hanya mengajarkan masalah keagamaan murni, belum diinterpretasikan sesuai kebutuhan yang menjadi tuntutan masyarakat. Sistem pendidikan pondok pesantren seperti ini mempersulit dan mempersempit pola pikir para santri.<sup>12</sup>

Fakta di atas merupakan bukti cukup akurat bahwa pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren hanya berbentuk deduktif-normatif di mana belum dilakukan interpretasi sesuai kebutuhan atau persoalan yang terjadi di masyarakat. Pola pendidikan seperti ini disebabkan oleh hal-hal berikut: pertama, tujuan pendidikan pondok pesantren di masa lalu yang lebih menekankan tercapainya proses islamisasi dan tegaknya Islam di tengah-tengah masyarakat; kedua, keyakinan bahwa kyai sebagai pemimpin rohani wajib menjadikan nilai-nilai ajaran Islam sebagai pranata kehidupan masyarakat; dan ketiga, terkait dengan misi kaderisasi kyai di kemudian hari di mana para santri dapat menggantikan kedudukan kyai sebagai pemimpin agama dalam komunitas Islam. Hal ini menunjukkan bahwa ideologi dan integritas seorang kyai menjadi salah satu faktor penentu arah pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren.

<sup>9</sup> Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, hal. 52.

<sup>10</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai, Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang*, Malang: Kalimahsada, 1992, hal. 37.

<sup>11</sup> Abdurrahman Wahid, "Reaktualisasi Pengajaran Kitab Kuning" dalam Al-Munawar, *Pesantren Masa Depan*, hal. 45.

<sup>12</sup> Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, hal. 58.

Secara filosofis, sistem pendidikan pondok pesantren memiliki watak sebagai agen pembangunan pendidikan agama dalam berbagai sektor kehidupan. Oepean dan Kargher mengungkapkan bahwa sejak awal berdirinya, pondok pesantren memiliki watak sebagai agen pembangunan pendidikan dalam berbagai segi kehidupan, khususnya masalah pendidikan rohaniah. Tetapi, kebanyakan pembinaan pendidikan keagamaan kurang memperhatikan aspirasi kebutuhan masyarakat sehingga kurang menyentuh nurani masyarakat umum.<sup>13</sup>

Salah satu kelemahan pendidikan pesantren adalah pertama, para kyai masih menerapkan pola pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren secara alami dengan fasilitas seadanya.<sup>14</sup> Kedua, kyai sudah terpola oleh gaya kepemimpinan tertentu dilengkapi dengan kompleksitas kekurangan berbagai fasilitas yang menyebabkan pondok pesantren menjadi institusi yang sulit dipahami oleh masyarakat sehingga sebagian dari mereka masih memandang dunia pesantren hampir sebagai simbol kejumudan.<sup>15</sup>

Studi kepemimpinan K.H. Zarkasy oleh alumni pondok pesantren Gontor Ponorogo (1999), Mastuhu (1994), Mutohar (2000), Horikoshi dalam Dirdjosanjoto (1999), Mulyadi (2000), Arifin (1992) dan Sidney (1999) menunjukkan bahwa pertama, belum ditemukan pergeseran dalam sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren dari pola dogmatis-internal ke pola dogmatis-eksternal; dari pola dogmatis-tradisional ke pola dogmatis-rasional; dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. Kedua, belum ditemukan pergeseran pola kepemimpinan kyai dalam memimpin mekanisme pengajaran kitab kuning dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal.

Meskipun demikian, beberapa hasil studi menunjukkan terjadinya perubahan gaya kepemimpinan kyai, dari individual ke kolektif.<sup>16</sup> Kyai dalam

---

<sup>13</sup> Manfred Oepean dan Wolfgang Kargher, *The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, terjemahan Saleh Sonhaji, Jakarta: Bina Aksara, 1987, hal. 33.

<sup>14</sup> Nurcholish Madjid, "Sistem Pendidikan Pesantren," dalam M. Dawam Rahardjo, *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: P3M, 1985, hal. 166.

<sup>15</sup> Madjid, *Bilik-bilik Pesantren*, hal. 124.

<sup>16</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, hal. 58.

perannya telah berubah; kyai dalam memimpin umat bisa berperan kreatif dalam perubahan sosial akibat adanya perubahan yang terjadi.<sup>17</sup> Selain itu, manajemen kyai mengalami perubahan, dari personal ke kolektif, dalam mengelola pondok pesantren.<sup>18</sup>

Studi Horikoshi, sebagaimana dikutip Dirdjosanjoto, menunjukkan bahwa kyai berperan kreatif dalam memimpin umat.<sup>19</sup> Perilaku kyai yang cenderung sentris, seperti diprediksi Dhofier, tidak menutup kemungkinan akan bergeser menjadi dinamis.<sup>20</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kyai adalah faktor kunci menuju arah pengembangan sistem pendidikan pesantren. Pernyataan ini diperkuat oleh Rahardjo bahwa “sistem pengajaran pondok pesantren cukup bervariasi yang setiap kali dapat berkembang dan berubah.” Munculnya variasi gaya kepemimpinan kyai, menurut Wahid, berkaitan dengan akar kultural pesantren dan kompleksitas pengalaman kyai.<sup>21</sup>

Dalam tulisan ini, studi berangkat dari teori Schraf tentang “rasionalitas tokoh agama,” yakni cara-cara interpretasi doktrin agama secara praktis dan sistematis untuk mengatasi persoalan yang terjadi dalam masyarakat.<sup>22</sup> Teori ini merupakan arah untuk mengkaji munculnya rasionalitas kepemimpinan K.H. Abdurrahman, pemimpin pesantren Hidayatullah Surabaya.

Perilaku rasionalitas kepemimpinan itu terlihat dari dua hal. Pertama, interpretasi spiritual di mana kyai melakukan interpretasi sistem pendidikan pesantren dengan cara memadukannya dengan sistem pendidikan umum sehingga menjadi sistem pendidikan pesantren terpadu. Kedua, interpretasi tujuan, materi, metode, dan kegiatan keagamaan yang masih global, umum dan abstrak ke arah spesifik, jelas dan sistematis untuk menyesuaikan sistem pendidikan di sekolah dan kebutuhan santri. Sistem pendidikan pondok

<sup>17</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, hal. 58.

<sup>18</sup> Mulyadi, *Management Kyai, Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah*, tesis, Universitas Islam Indonesia-Sudan, Malang, 2001, hal. 236

<sup>19</sup> Pradjarta Dirdjosanjoto, *Kyai Memelihara Umat: Kyai Pedesaan, Kyai Langgar di Jawa*, Yogyakarta: LKiS, 1999, hal. 47.

<sup>20</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hal. 36.

<sup>21</sup> Abdurrahman Wahid, “Pesantren Sebagai Sub-Kultur Masyarakat,” dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Perubahan Sosial*, Jakarta: LP3S, 1988, hal. 39.

<sup>22</sup> Betty R. Schraf, *Kajian Sosiologi Agama*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1995, hal. 54.

pesantren yang dikembangkan kyai seperti ini mendapat perhatian besar dari masyarakat. Terbukti jumlah santri yang terdaftar resmi di pesantren Hidayatullah pada tahun akademik 2001 mencapai 5321 orang.<sup>23</sup>

Yang menarik dari fenomena di atas adalah munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan sistem pendidikan pondok pesantren. Persoalan ini dianggap menarik dan unik untuk dikaji sebab secara umum tidak semua kyai menerapkan cara-cara rasional. Oleh karena itu, sangatlah menarik untuk mengkaji secara mendalam mengenai bagaimana aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dan mengapa pergeseran tersebut muncul. Studi ini secara khusus ditujukan untuk menemukan aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan pondok pesantren Hidayatullah Surabaya dan mengungkapkan penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai tersebut.

Studi ini telah dilaksanakan selama 10 bulan, dari Januari sampai Nopember 2001, di mana selama 3 bulan penulis berdomisili di pesantren Hidayatullah. Selama 7 bulan lainnya studi disesuaikan dengan hari efektif kegiatan pendidikan pondok pesantren dan tetap berpedoman kepada rancangan studi berjalan secara situasional, terbuka dan luwes. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis. Perilaku rasionalitas kepemimpinan kyai akan ditelusuri melalui perannya dalam gejala interaksi sosial kyai-pelaksana pesantren, kyai-santri, kyai-guru, dan kyai-kyai dalam perspektif emik. Sumber data diambil dari informan dengan teknik *purposive sampling* dipadukan dengan *snowball sampling*. Data dikumpulkan melalui teknik pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan pengamatan dokumen. Alur analisis data mengikuti model analisis *interactive* Miles dan Huberman.<sup>24</sup>

## Aktualisasi Rasionalitas Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren

Aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan pondok pesantren Hidayatullah dapat ditelusuri melalui perannya

---

<sup>23</sup> Tim PPS, *Pedoman Pengembangan Pendidikan Pesantren Hidayatullah*, Surabaya, 1998, hal. 21.

<sup>24</sup> H.B. Miles and A.M. Huberman, *An Expanded Sources Book Qualitative Data Analysis*, California: Sage Publication, 1994, hal. 89.

dalam memimpin kegiatan pendidikan. Dari hasil studi ditemukan indikasi sebagai berikut :

a. Kyai sebagai pelopor pengembangan pendidikan

Untuk mencapai tujuan pengembangan sistem pendidikan di pesantren Hidayatullah, kyai membangun kerjasama dengan IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Malang dengan motif-motif sebagaimana dijelaskan K.H. Abdurrahman berikut ini:

Saya sejak tahun 1967 melihat kondisi orang tua sudah sangat lanjut usia, sementara ia harus memimpin pondok pesantren. Kondisi perkembangan pendidikan pondok pesantren semakin memburuk akibat kurangnya para tenaga ahli yang menangani bidang pendidikan untuk mengadakan perubahan sistem pendidikan pondok pesantren sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat. Saya pikir masalah ini akan segera dapat diatasi hanya oleh orang-orang yang ahli dalam pendidikan. Setelah saya shalat isya dan istirahat di rumah, saya punya pemikiran; untuk mengatasi masalah pendidikan di pesantren ini hanya para ahli pendidikan Islam dari perguruan tinggi yang mampu melakukannya. Untuk mengembangkan pendidikan pesantren yang sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat perlu dilakukan cara yang lebih praktis; mencari permasalahan apa sebenarnya kemauan masyarakat. Saya pikir ini hanya dapat dikerjakan oleh para ahli pendidikan dari perguruan tinggi Islam.<sup>25</sup>

Dari uraian di atas dapat dilihat secara jelas bahwa aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dapat dilihat dari cara kyai menyelesaikan persoalan secara sistematis. Pada tahap pertama, kyai melakukan identifikasi pokok permasalahan; tahap kedua, kyai mencari penyebab munculnya permasalahan; tahap ketiga, kyai mencari alternatif solusi; dan tahap keempat, ia melakukan perubahan-perubahan sistem pendidikan pesantren sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat.

Perilaku di atas merupakan bukti bahwa kyai dalam menyelesaikan persoalan sudah melakukan upaya terorganisir berdasarkan tahapan-tahapan tertentu yang realisasinya bersifat kolektif.

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan K.H. Abdurrahman, 8 Pebruari 2001.

Kyai tidak berperan sebagai satu-satunya penentu kebijakan. Ia cenderung berperan sebagai fasilitator yang aktif. Hasil temuan ini relevan dengan penegasan Horikoshi bahwa kyai berperan aktif dalam memimpin umat.<sup>26</sup>

Upaya pengembangan sistem pendidikan pesantren, pemimpin pondok pesantren Hidayatullah, K.H. Abdullah menjelaskan sebagai berikut:

Saya tahu persis ketika K.H. Abdurrahman mencari dukungan melalui kerjasama dengan dosen-dosen pendidikan agama Islam dari IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Malang. Ketika akan diadakan pertemuan rutin para kyai di pondok pesantren Gresik, K.H. Abdurrahman pernah mengusulkan agar dalam pertemuan itu juga mengundang pejabat-pejabat IAIN Sunan Ampel selain untuk silaturahmi juga membahas masa depan pendidikan pondok pesantren dalam menyikapi berbagai kemungkinan akibat dari kemajuan ilmu pengetahuan. Saya melihat kyai yang pertama kali ambil bagian dalam usul itu adalah K.H. Abdurrahman. Dengan kata-katanya kurang lebih begini, "Saya melihat pondok pesantren khususnya di daerah Surabaya untuk 10 tahun akan datang akan menghadapi tantangan moral yang lebih berat, terutama pondok pesantren yang saya kelola, kalau tidak segera mempersiapkan diri dari sekarang untuk mengadakan penyesuaian. Dan rasanya kalau hanya ditangani oleh pihak pondok pesantren tidak mungkin dapat teratasi. Kami berharap agar para pimpinan kampus ikut menyikapi dengan serius. Pondok pesantren juga milik kita bersama."<sup>27</sup>

Dari data di atas dapat dilihat bahwa aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mencari alternatif solusi pengembangan sistem pendidikan pesantren ditempuh dengan cara-cara berikut. Pertama, kyai mempergunakan "power"-nya untuk mempengaruhi personil yang kompeten untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Kedua,

---

<sup>26</sup> Horikoshi, "Peran Kyai dalam Memimpin Umat," dalam Dirdjosanjoto, *Kyai Memelihara Umat*, hal. 46.

<sup>27</sup> Wawancara dengan pimpinan dan seksi pendidikan pondok pesantren Hidayatullah, 8 Maret 2001.



menentukan target ke arah tercapainya tujuan. Ketiga, memberikan penekanan kepada tujuan sebagai alat internalisasi untuk mencapai tujuan. Terkadang kyai juga menggunakan jargon-jargon keagamaan yang diberi substansi yang memiliki visi, misi dan target yang sangat jelas.

Munculnya perilaku kyai seperti di atas, menurut Weber, erat kaitannya dengan ciri kyai sebagai tokoh yang memiliki kharisma.<sup>28</sup> Sebagai pemimpin kharismatik, menurut Kelmen dan Conger, kyai memiliki kemampuan mempengaruhi personil dengan menggunakan internalisasi, yaitu sebuah proses mempengaruhi yang didasarkan atas nilai-nilai perilaku, sikap dan pola perilaku lain yang ditekankan pada sebuah visi inspirasional bagi kebutuhan aspirasi pengikutnya.<sup>29</sup> Tentang keberhasilan K.H. Abdurrahman dalam menggunakan kharisma untuk mempengaruhi target, Gus Mun'im menjelaskan:

Dalam selang waktu lima bulan, setelah K.H. Abdurrahman mengadakan pertemuan dengan para kyai dan para pimpinan IAIN Sunan Ampel, beberapa rombongan dari Unit Pengabdian Masyarakat dari IAIN Sunan Ampel Surabaya dan cabangnya di Malang bersilaturahmi ke pondok pesantren Hidayatullah. Dari hasil pertemuan sehari tersebut terbentuklah sebuah tim yang terdiri dari para ahli pendidikan Islam dari beberapa perguruan tinggi yang memunculkan ide-ide untuk melakukan studi kelayakan guna menentukan pengembangan pendidikan pondok pesantren Hidayatullah untuk masa mendatang.

Dari hasil musyawarah tim yang terdiri para dosen dan para kyai pada tanggal 24 Maret 1972 terbentuklah tim khusus yang terdiri dari sepuluh orang kyai: tiga kyai dari Malang, empat kyai dari Surabaya, dan tiga kyai dari Kediri. Tim yang terdiri dari para kyai ini berperan sebagai penasihat yang diketuai oleh K.H. Abdurrahman dari pesantren Hidayatullah. Sedangkan tim khusus yang melakukan studi kelayakan dan studi banding terdiri dari

---

<sup>28</sup> Weber, "Kepemimpinan Kharismatik," dalam Yukl, *Kepemimpinan dan Organisasi*, hal. 72.

<sup>29</sup> Yukl, *Kepemimpinan dan Organisasi*, hal. 37.

lima dosen IAIN Sunan Ampel Surabaya dan tiga dosen IAIN Cabang Malang.

Pertemuan kedua dilaksanakan di rumah K.H. Abdurrahman pada tanggal 10 Maret 1972 untuk membentuk tim khusus investigasi di lapangan yang diketuai oleh Drs. Imam Bawani, MA, dosen tetap IAIN Sunan Ampel Surabaya. Pertemuan itu sekaligus merencanakan kegiatan studi di Surabaya dan studi banding ke pondok pesantren Gontor Ponorogo serta beberapa pondok pesantren terkenal di Jakarta pada tanggal 24 September 1972.<sup>30</sup>

Dari paparan data di atas dapat diidentifikasi rasionalitas kyai dalam mempengaruhi target. Pertama, orang yang dipengaruhi memiliki kompetensi untuk penyelesaian persoalan yang dihadapi. Kedua, personil yang dipengaruhi dapat memberikan manfaat untuk mencapai tujuan. Konsistensi perilaku mempengaruhi seperti di atas, menurut Cooms, merupakan hasil yang rasional dan efektif untuk mencapai tujuan.<sup>31</sup>

Hasil studi kelayakan pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren Hidayatullah yang dipimpin oleh K.H. Abdurrahman dan Tim telah berhasil mengidentifikasi pokok persoalan dan butir-butir alternatif solusi seperti dijelaskan dalam buku panduan pondok pesantren Hidayatullah secara rinci sebagai berikut:

1. Memperhatikan tantangan ke depan akibat kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya yang membawa perubahan dalam kehidupan dan tatanan sosial masyarakat yang semakin deras dan kompleks pada masa mendatang, perlu segera dipersiapkan dan diatasi dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki ketahanan mental spiritual, kekokohan jiwa, cerdas, terampil, jujur, bertanggung jawab dan berwawasan teknologi. Untuk itu, perlu dikembangkan pola pendidikan pondok pesantren terpadu. Dengan porsi kurikulum 85% pengembangan ilmu pengetahuan umum pada tingkat SLTP, SLTA dan PTS ditambah kegiatan ekstra kurikuler

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan pimpinan, wakil pimpinan, seksi pendidikan pondok pesantren, Pembantu Ketua I, dan Kepala SLTP dan SLTA Hidayatullah, 12 Maret 2001.

<sup>31</sup> Yukl, *Kepemimpinan dan Organisasi*, hal.137.

jenis pendidikan keterampilan 25% dan kajian kitab-kitab 75%. Penambahan komposisi jumlah persentase pengembangan ilmu umum bertujuan agar siswa SLTP dan SLTA Hidayatullah dapat bersaing dalam EBANAS dengan lembaga pendidikan lain yang sederajat.

2. Pengembangan pendidikan pondok pesantren ke depan perlu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat atau sebagai alternatif pemecahan masalah yang muncul di tengah-tengah masyarakat. Untuk itu, penafsiran-penafsiran ajaran Islam yang bersumber dari berbagai kitab yang merupakan ciri khas tradisi pendidikan pondok pesantren perlu diinterpretasi secara konkrit dan dijabarkan secara terperinci untuk mempermudah pemahaman siswa dan dipraktikkan sebagai pranata dalam kehidupan sosial mereka serta dikembangkan dengan cara-cara modern dan praktis untuk memotivasi dan menumbuhkan kesadaran baru dalam mengamalkan ajaran agama.
3. Tujuan pendidikan pondok pesantren yang masih bersifat umum perlu dijabarkan untuk mempermudah pemahaman santri.
4. Masyarakat umum dan generasi muda pada akhir-akhir ini atau bahkan sudah lama atau sejak ada indikasi mulai merasuknya nilai-nilai budaya baru banyak meninggalkan nilai-nilai ajaran Islam. Demikian pula dalam tata cara kehidupan mereka yang condong lebih mengarah pada rusaknya moral. Untuk itu, para santri perlu dibina dalam pembiasaan hidup agamis di asrama pondok pesantren dan karena itu santri perlu diasramakan.<sup>32</sup>

Dari paparan data di atas dapat diidentifikasi aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan sistem pendidikan pesantren. Pertama, kyai tidak bersikap dikotomis bahkan berperan sebagai fasilitator dalam proses penyesuaian sistem pendidikan pesantren dengan sekolah umum. Kedua, kyai bersikap dinamis dalam penyesuaian sistem pendidikan pesantren dan kebutuhan santri. Ketiga, kyai bersikap fleksibel dan terbuka dalam memahami dan menyesuaikan ajaran-ajaran Islam sesuai realitas kebutuhan masyarakat. Keempat, kyai

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan pimpinan, wakil pimpinan, seksi pendidikan, Pembantu Ketua I, dan Kepala SLTP, SLTA Hidayatullah pada 12 Maret 2001.

aktif menyesuaikan sistem pendidikan pesantren dengan cara-cara modern sesuai dengan perubahan sosial yang terjadi.

Hasil temuan di atas erat kaitannya dengan penegasan Dirdjosanjoto bahwa pengembangan pendidikan pondok pesantren seperti itu akan diminati khalayak masyarakat dan tidak tergantung dari kyai sebagai tokoh kuncinya karena mampu melakukan interpretasi ajaran agama Islam sesuai dengan realitas perubahan masyarakat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan.<sup>33</sup>

Data lain yang dapat memperkuat bukti aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dapat dilihat dari perilaku kyai dalam menyikapi permasalahan bahwa ia cenderung tidak berperan sebagai satu-satunya faktor penentu kebijakan. Ini berarti terjadi pergeseran pola kepemimpinan kyai dari pola figuristik ke pola kolektif; dari pola tradisional ke pola rasional yang terjadi secara horisontal dan vertikal.

Pergeseran pola kepemimpinan kyai seperti di atas adalah bukti dari penegasan Wahid bahwa kebanyakan kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di lembaganya secara umum didominasi kyai, tetapi tidak menutup kemungkinan pola ini akan berubah.<sup>34</sup>

- b. Kyai sebagai motivator yang bertugas menggerakkan seluruh unsur pelaksana pondok pesantren ke arah tercapainya tujuan.

Bukti tentang peran ini dapat dilihat dari kejelasan pembagian kelompok kerja yang secara rinci dijabarkan dalam buku panduan seperti di bawah ini:

- 1) Pengasuh pondok pesantren Hidayatullah berperan sebagai pelindung, pembina, penasihat sekaligus pengasuh pondok pesantren. Selain itu, juga bertugas (a) memberikan nasihat, bimbingan dan alternatif pemecahan masalah; (b) merumuskan kebijakan-kebijakan pengembangan pendidikan pondok pesantren Hidayatullah; (c) memberikan petunjuk atau bimbingan kepada seluruh unsur pimpinan pondok pesantren; dan (d) memberikan bimbingan dalam pembinaan keilmuan sesuai tujuan pendidikan yang dikembangkan.

---

<sup>33</sup> Dirjosanjoto, *Kyai Memelihara Umat*, hal. 84.

<sup>34</sup> Wahid, "Pesantren Sebagai Sub-Kultur," hal. 36.

- 2) Pimpinan pondok pesantren bertugas menggantikan tugas-tugas pengasuh jika berhalangan. Wewenangnya adalah (b) menentukan dan mengesahkan pengembangan program pendidikan pondok pesantren Hidayatullah; (c) mengesahkan kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan; dan (d) menentukan dan mengatur serta menggerakkan atau membatalkan kegiatan pendidikan yang tidak sesuai atau menyimpang dari visi dan misi pondok pesantren Hidayatullah atau bertentangan dengan ajaran Islam.
- 3) Wakil pimpinan bertugas membantu tugas-tugas dan tanggung jawab pemimpin utama.
- 4) Seksi pendidikan pondok pesantren berperan melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi kegiatan pendidikan. Sedangkan tugasnya adalah (a) merencanakan jadwal kegiatan pendidikan pondok pesantren; (b) mengaktifkan kelancaran dan ketertiban kegiatan pendidikan pondok pesantren; dan (c) mengkoordinir pelaksanaan kegiatan pendidikan. Sedangkan wewenangnya adalah (a) memberikan peringatan kepada guru yang tidak disiplin; (b) mengembangkan pendidikan dengan sepengetahuan pimpinan pondok pesantren; dan (c) bertanggung jawab atas tugas dan pengaturan ketertiban kelancaran seluruh kegiatan pendidikan pondok pesantren.
- 5) Pendidik bertugas (a) membantu tugas-tugas terkait dengan proses kegiatan pendidikan pondok pesantren; (b) membuat perencanaan pengajaran; dan (c) membantu pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Sedangkan wewenang dan tanggung jawabnya adalah mengusulkan kepada seksi pendidikan pondok pesantren terkait dengan pengembangan pendidikan dan bertanggung jawab sepenuhnya tercapainya tujuan pendidikan pondok pesantren.
- 6) Unsur pelaksana bertugas (a) memberikan pelayanan administratif dan akomodasi yang diperlukan santri; (b) membantu menyiapkan segala fasilitas yang diperlukan dalam kegiatan pendidikan; dan (c) membantu kyai melaksanakan kegiatan pendidikan dan praktik bimbingan keagamaan.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Tim Pondok Pesantren Hidayatullah, *Panduan Kerja Pondok Pesantren Hidayatullah*, 1998, hal. 28, 39.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa pembagian kelompok kerja di pondok pesantren Hidayatullah terorganisir secara jelas dan sistematis berdasarkan tugas-tugasnya. Hasil temuan ini relevan dengan pendapat Steenbrink bahwa, "Pada pondok pesantren tertentu sudah ditekankan kepada tugas yang terorganisir di dalam kelompok kerja yang di dalamnya mencakup pembagian tugas-tugas kerja secara struktural seluruh unsur pelaksana pondok pesantren. Tugas seorang kyai dalam suatu organisasi kerja menduduki posisi tertinggi sebagai penanggung jawab."<sup>36</sup>

- c. Kyai sebagai pendidik yang bertugas mengembangkan pendidikan

Sistem pendidikan yang dikembangkan kyai di pesantren Hidayatullah adalah sistem pendidikan terpadu yang dikembangkan pada tingkat SD, SLTP, SMA dan Perguruan Tinggi. Hal ini dijelaskan dalam buku panduan pengembangan pendidikan pondok pesantren Hidayatullah sebagai berikut:

Pondok pesantren Hidayatullah mengembangkan sistem pendidikan terpadu mulai dari tingkat Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Pertama, Sekolah Lanjutan Atas dan Perguruan Tinggi yang semuanya berada dalam satu lokasi. Dasar tujuan dikembangkannya sistem pendidikan sekolah terpadu antara lain: (1) agar sistem pendidikan pondok pesantren memiliki kedudukan yang setara dengan lembaga pendidikan sekolah-sekolah umum lainnya mulai dari tingkat Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Pertama, Sekolah Menengah Umum dan Perguruan Tinggi sehingga setelah selesai studinya tidak mengalami kesulitan untuk memperoleh pekerjaan; (2) agar para santri mendapatkan kemudahan dalam memperoleh pendidikan dan melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang berikutnya maka dikembangkan sistem pendidikan terpadu sehingga para siswa dapat memperoleh ilmu pengetahuan dan keterampilan secara utuh; (3) untuk menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, kreatif, menguasai teknologi, mandiri, jujur dan bertanggung jawab sehingga dapat

---

<sup>36</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, Jakarta: LP3ES, 1986, hal. 51.

bersaing di masa akan datang; (4) untuk menyikapi tuntutan kebutuhan masyarakat akibat lajunya perkembangan ilmu dan teknologi modern di masa akan datang; (5) untuk memperoleh keseimbangan penguasaan ilmu pengetahuan umum dan agama Islam. 85% kurikulum ilmu pengetahuan umum dari berbagai program disiplin ilmu dan 15% ilmu pengetahuan agama. Untuk mengimbangi jumlah prosentase kurikulum pengetahuan umum yang kurang seimbang, dikembangkan kurikulum pengajaran kitab kuning dengan jumlah porsi 75%, pengembangan pendidikan keterampilan, menjahit, tata rias, sablon dan perbengkelan dengan porsi 25%. Pengajaran kitab kuning di pesantren Hidayatullah diselenggarakan secara klasikal sesuai jenjang pendidikan sekolah. Mulai dari tingkat Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP), Sekolah lanjutan Atas (SLTA) hingga Perguruan Tinggi. Pengajaran kitab kuning kelompok mahasiswa diistilahkan “kajian kitab kuning” yang mencakup fiqh, ushul fiqh, tasawuf, tafsir dan kitab-kitab lainnya. Proses pengajaran kitab kuning dilakukan dengan sistem klasikal untuk memenuhi kebutuhan santri dan menyikapi beberapa persoalan baru yang muncul di masyarakat.<sup>37</sup>

Dari paparan data di atas dapat dilihat bahwa aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan sistem pendidikan pesantren dapat dilihat dari hasil interpretasi nilai-nilai ajaran agama yang pada awalnya masih dikotomis kemudian dipadukan dengan ilmu pengetahuan empiris. Cara yang ditempuh kyai adalah ia mengembangkan sistem pendidikan terpadu yang memiliki nilai kesetaraan dengan sekolah umum dan berorientasi dunia kerja. Hal ini menunjukkan perubahan sistem pengembangan pendidikan pesantren dari pola dogmatis-internal ke pola dogmatis-eksternal. Adanya perubahan sistem pendidikan pondok pesantren ini berkaitan dengan pemikiran kyai yang cenderung menerapkan cara-cara rasional dalam penyesuaian ajaran Islam agar diterima masyarakat luas.<sup>38</sup>

Selanjutnya, dilakukan pengembangan sistem pengajaran kitab kuning untuk memadukan disiplin ilmu agama dan umum. Kyai

---

<sup>37</sup> Tim Pondok, *Panduan Kerja*, hal. 57.

<sup>38</sup> Al-Munawar, *Pesantren Masa Depan*, hal. 63.

mengembangkan kurikulum pengajaran kitab kuning sebanyak 75% untuk setiap jenjang pendidikan dari SLTP sampai Perguruan Tinggi. Pengajaran kitab kuning wajib ditempuh oleh semua santri.

Tujuan dari pengajaran kitab kuning dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

(1) Agar para santri menguasai ilmu-ilmu agama secara mendalam, sehingga memiliki kepribadian yang mantap, berwawasan luas, dapat mengembangkan wacana dari berbagai disiplin ilmu agama dan memiliki kesadaran mendalam untuk terbiasa mengamalkan ajaran agama Islam sehingga terbentuk insan Muslim yang muttaqin, kokoh dan tegar dalam menghadapi segala tantangan; (2) memiliki kepribadian yang bermental religius, dapat mengontrol dirinya dalam menghadapi munculnya budaya baru dan gemar melaksanakan ajaran Islam dan beramal shalih; dan (3) agar para santri memiliki kemampuan mengaktualisasi nilai-nilai inti ajaran agama Islam sebagai pranata moral dalam kehidupan, bekerja, berbuat dan beramal.<sup>39</sup>

Dari tujuan di atas terlihat jelas rasionalitas pemikiran kyai dalam merumuskan tujuan pengajaran kitab kuning. Cara yang ditempuh kyai adalah melakukan interpretasi tujuan pengajaran yang pada awalnya masih global dan merumuskannya menjadi spesifik, jelas dan sistematis. Hal ini berarti ada pergeseran pola tujuan pendidikan pesantren; dari pola dogmatis-tradisional ke pola dogmatis-rasional dan dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional.

Perubahan ini relevan dengan prediksi Dhofier bahwa tujuan pendidikan pondok pesantren yang semula lebih bersifat internal, ditekankan ke dalam untuk proses islamisasi, tidak menutup kemungkinan akan berkembang menjadi tujuan yang bervariasi sebagai alternatif pilihan untuk menata nilai-nilai kehidupan masyarakat yang sifatnya dinamis.<sup>40</sup>

Kurikulum dan materi pengajaran kitab kuning dijelaskan secara rinci dalam buku panduan pengembangan pendidikan pondok pesantren Hidayatullah sebagai berikut:

---

<sup>39</sup> Ai-Munawar, *Pesantren Masa Depan*, hal. 67.

<sup>40</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hal. 43.



Kurikulum berisikan sejumlah materi pelajaran dari kitab-kitab yang dijabarkan secara rinci dan sistematis dan disesuaikan dengan jenjang pendidikan yang ditempuh dan kebutuhan para santri yang dipelajari dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Materi pelajaran mencakup tentang fiqh, ushul fiqh, akhlak, tafsir, ilmu tafsir dan materi agama Islam lainnya yang relevan dengan kebutuhan para santri dan dapat berfungsi atau bermanfaat untuk memecahkan persoalan yang dihadapi para santri atau dapat difungsikan sebagai pranata dalam menghadapi budaya baru.<sup>41</sup>

Dari data di atas terlihat jelas rasionalitas pemikiran kyai dalam merumuskan kurikulum pendidikan pondok pesantren. Cara yang ditempuh kyai adalah pertama, melakukan interpretasi kurikulum yang masih global atau umum menjadi sistematis dan kurikulum diorganisir secara jelas; kedua, mengklasifikasi materi pelajaran sesuai jenjang pendidikan masing-masing dengan target dan batasan waktu tertentu; ketiga, penyesuaian materi dengan kebutuhan santri. Hal ini berarti terjadi pergeseran pola kurikulum pengajaran kitab kuning di pesantren dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. Hasil temuan ini adalah bukti dari prediksi Rahardjo bahwa kurikulum yang tidak dijabarkan dalam sistem pendidikan pondok pesantren hanya terjadi pada tipe pondok pesantren tradisional atau salaf.<sup>42</sup>

Tentang pengembangan sistem pengajaran kitab kuning, seksi pendidikan menjelaskannya sebagai berikut:

Sistem pengajaran kitab kuning dilaksanakan dalam bentuk klasikal dan dibagi menjadi beberapa kelompok. Pembagian kelompok didasarkan menurut tingkat dan jenjang pendidikan sekolah masing-masing. Para santri yang masih duduk di bangku SLTP dikelompokkan tersendiri dan dibagi menjadi lima kelompok. Masing-masing kelompok terdiri dari 30 orang. Kegiatan pengajaran dilakukan empat kali dalam seminggu yang diatur menurut jadwal. Materi pelajaran pendidikan agama Islam diambil dari kitab-kitab yang setingkat dengan materi pendidikan agama yang dipelajari di sekolah ditambah dengan kegiatan

<sup>41</sup> Al-Munawar, *Pesantren Masa Depan*, hal. 51.

<sup>42</sup> Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, hal. 67.

praktik keagamaan. Para santri yang sedang menempuh pendidikan setingkat dengan SLTA dikelompokkan tersendiri dan dibagi menjadi delapan kelompok masing-masing kelompok berjumlah 34 orang, waktu belajarnya empat kali dalam seminggu. Materi pelajaran yang diberikan bersumber dari kitab-kitab yang disesuaikan dengan materi pelajaran pendidikan agama di sekolah ditambah dengan praktik amaliyah keagamaan. Para santri yang sedang menempuh studi di Perguruan Tinggi dikelompokkan tersendiri dan dibagi menjadi lima kelompok masing-masing kelompok berjumlah 41 orang. Pengajaran ini ditempuh selama 4 bulan.<sup>43</sup>

Dari paparan data di atas dapat dilihat perilaku rasionalitas kyai dalam mengorganisir kegiatan pendidikan. Cara yang ditempuh kyai adalah pertama, kyai mengembangkan pengajaran kitab kuning secara klasikal; kedua, kyai mengklasifikasikan pembagian kelas menurut tingkatan dan jenjang pendidikan masing-masing; dan ketiga, kyai melakukan interpretasi untuk penyesuaian antara materi pendidikan agama di sekolah dan tradisi sistem pendidikan pesantren.

Temuan studi di atas relevan dengan penegasan Schraf bahwa rasionalitas seorang tokoh agama mencakup kemampuan menginterpretasikan doktrin-doktrin agama yang tumbuh dari ide-ide dan konsep-konsep agama sesuai kebutuhan dan persoalan yang berkembang di tengah-tengah masyarakat dengan menggunakan pendekatan tertentu.<sup>44</sup>

d. Kyai sebagai pendidik yang bertugas mengajar santri

Tugas kyai yang terkait dengan perannya sebagai pendidik adalah mengajar para santri melalui pengajaran kitab kuning di pondok pesantren yang diasuhnya. Seperti dikemukakan di atas, bahwa pengajaran kitab kuning di pondok pesantren Hidayatullah dilaksanakan di luar jam pelajaran sekolah yang wajib ditempuh semua santri.

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan seksi pendidikan, pengelola ma'had, tenaga pengajar, Moh. Mun'im, Lc, pendamping kyai, para santri, dan hasil catatan observasi pada 17, 18, 21, dan 24 April 2001.

<sup>44</sup> Mangunwidjaya, *Spiritualitas Baru, Agama dan Aspirasi Masyarakat*, Yogyakarta: Institut Dian Intersius, 1994, hal. 68.

Kegiatan ini dijelaskan oleh kepala seksi pendidikan, Gus Mun'im, Lc, sebagai berikut:

Pengajaran kitab kuning dilaksanakan dalam bentuk klasikal. K.H. Abdurrahman telah mengembangkan sistem pengajaran ini sejak tahun 1980-an. K.H. Abdurrahman membangun empat unit kantor yang difungsikan untuk pengembangan dan pendalaman ilmu-ilmu agama melalui kajian-kajian kitab kuning dalam berbagai disiplin ilmu. Masing-masing unit dipimpin oleh seorang ustadz dan empat orang tenaga pelaksana pondok pesantren yang bertugas mengatur pelaksanaan kegiatan pengajaran dan kegiatan diskusi kelas. Kegiatan ini dilakukan secara rutin dalam setiap pertemuan, khususnya bagi kelompok santri yang terdiri dari mahasiswa dan SMU. Kajian kitab kuning dikembangkan dalam bentuk diskusi kelas yang wajib dilaksanakan oleh semua kelompok santri siswa SMU dan mahasiswa empat kali pertemuan dalam satu minggu. Kegiatan ini difokuskan pada kajian kitab kuning yang dipimpin langsung oleh kyai dan dibantu oleh lima orang tenaga pelaksana pesantren dari masing-masing unit.<sup>45</sup>

Dari data di atas terlihat jelas rasionalitas kyai dalam menangani kegiatan operasional pendidikan pondok pesantren. Cara yang ditempuh kyai adalah pertama, mengembangkan metode diskusi melalui pengajaran klasikal; kedua, kyai mengembangkan penguasaan disiplin ilmu agama dan pengembangan wawasan keagamaan secara kritis; dan ketiga, kyai melibatkan unsur pelaksana secara kolektif. Hal ini berarti terjadi pergeseran metode pengajaran kitab kuning dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional yang terjadi secara dinamis.

Mekanisme pengajaran kajian kitab kuning dijelaskan sebagai berikut:

Pengajaran kajian kitab kuning dipimpin oleh seorang kyai yang diatur menurut bidangnya masing-masing. Kajian kitab kuning bidang tasawuf dipimpin oleh Gus Ma'mun. Ia memang ahli di bidang ilmu tasawuf yang ditekuninya sejak tahun 1972 di pondok pesantren Gontor Ponorogo. Ia menyelesaikan S-1 di fakultas

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan seksi pendidikan, pendamping kyai, kepala ma'had, kepala sekolah, guru, santri dan hasil observasi pada 18, 19, 21, dan 29 Mei 2001.

Syari'ah IAIN Sunan Ampel Surabaya dan S-2 jurusan Akhlak dan Etika di IAIN Wali Songo, Semarang. Kajian kitab tentang tafsir, ilmu tafsir, tafsir ahkam, hadits, dan hadits ahkam dipimpin oleh Gus Mun'im. Ia menekuni tafsir, ilmu tafsir dan hadits di Al-Azhar dan mendapatkan gelar Lc di bidang tafsir. Kajian kitab tentang fiqh, fiqh madzab dan ushul fiqh dipimpin oleh K.H. Abdurrahman. Materi pengajaran kajian kitab-kitab tidak semuanya diberikan; kyai melakukan pemilihan dan penyaringan materi dengan cara memilah-milah materi yang terkandung dalam kitab-kitab pada topik-topik tertentu saja yang bermanfaat untuk menambah penguasaan materi pendidikan agama Islam di sekolah dan materi keagamaan yang bermanfaat untuk memperkuat keimanan dan akhlak santri serta sebagai alternatif untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi para santri dalam keluarga dan masyarakat. Misalnya, topik yang memiliki muatan nilai untuk mendorong para santri gemar melakukan ibadah, menuntut ilmu, bekerja keras, berlaku jujur, dan bertanggung jawab. Topik-topik tersebut dijabarkan ke dalam bahasa yang dapat dipahami mereka sehingga mudah dimengerti dan diamalkan oleh mereka.<sup>46</sup>

Dari uraian data di atas dapat diketahui rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengorganisir mekanisme pengajaran kitab kuning. Cara yang ditempuh kyai adalah pertama, menempatkan tenaga pengajar menurut bidang keahlian masing-masing; kedua, kyai melakukan interpretasi kesesuaian hubungan antara pelajaran agama di sekolah dan pondok pesantren; ketiga, kyai melakukan interpretasi materi pendidikan agama sesuai dengan kebutuhan santri; dan keempat, kyai melakukan interpretasi kesesuaian antara materi pendidikan agama dan kegiatan keagamaan.

Pengaturan mekanisme pengajaran kitab kuning di atas berbeda dari pola sebelumnya. Hal ini berarti ada pergeseran mekanisme pengajaran kitab-kitab di pesantren dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. Pergeseran ini relevan dengan prediksi Rahardjo bahwa

---

<sup>46</sup> Wawancara dengan wakil pimpinan pesantren, seksi pendidikan, tenaga pengajar, pendamping kyai, santri dari murid SMP, SLTA dan mahasiswa pada tanggal 19, 21, 30 Mei 2001.

sistem pengajaran pondok pesantren cukup bervariasi yang setiap kali dapat berkembang dan berubah.<sup>47</sup>

Selanjutnya, pelaksanaan pengajaran kajian kitab-kitab dijelaskan sebagai berikut:

Pengajaran kajian kitab-kitab dipimpin oleh seorang kyai dan dibantu oleh tiga orang pelaksana dari masing-masing unit. Satu orang petugas, selain ikut belajar dan mendampingi kyai, duduk di samping pojok. Dan seorang petugas duduk di belakang para santri untuk menertibkan kelancaran jalannya kegiatan pengajaran. Kegiatan pengajaran dibuka oleh petugas; kemudian kyai dipersilahkan mulai menyajikan materi. Pertama-tama, kyai menegaskan tujuan topik pembahasan dan penekanan pentingnya topik yang dibahas beserta wilayah ruang lingkup dan batasannya. Kemudian, ia menjelaskan materi pokok yang bersumber dari kitab dalam bentuk uraian dan penjabaran secara detail. Setelah berlangsung satu jam, berlanjut dengan tanya jawab. Kyai kemudian menunjuk petugas untuk meliput pertanyaan yang mencakup persoalan-persoalan yang dihadapi intern para santri, keluarga dan masyarakat tempat tinggal santri. Setelah semua pertanyaan dijelaskan secara detail oleh kyai, tak seorang pun santri yang menyanggah penjelasan kyai. Kemudian petugas menutup pertemuan dengan membaca hamdalah. Seusainya, para santri mencium telapak tangan kyai satu demi satu dan kemudian mereka keluar dari ruangan.<sup>48</sup>

Dari paparan data di atas terlihat jelas rasionalitas kyai dalam memimpin kegiatan pengajaran kitab kuning. Cara yang ditempuh kyai adalah pertama, kyai melibatkan unsur pelaksana pesantren secara kolektif; kedua, sistem pengajaran diatur dengan mekanisme yang jelas; ketiga, kyai melakukan interpretasi tujuan, materi, metode dan kegiatan pendidikan pesantren yang pada semula abstrak menjadi lebih spesifik, konkrit dan jelas.

<sup>47</sup> Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, hal. 74.

<sup>48</sup> Wawancara dengan tenaga pengajar, pendamping kyai dan hasil observasi pada tanggal 2, 3, 4, 7, 9 Juni 2001.

Konsistensi perilaku kyai di atas berbeda dengan pola kepemimpinan kyai sebelumnya dalam memimpin kegiatan pendidikan. Hal ini berarti terjadi pergeseran pola interaksi dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal antara kyai-unsur pelaksana pesantren, kyai-santri dan santri-kyai.

Meskipun demikian, sentralitas kyai masih tampak, namun sudah tidak begitu menonjol seperti tempo dahulu di mana gaya kepemimpinan kyai sudah terpola oleh gaya kepemimpinan religio-paternalistis yang mengakibatkan tujuan pendidikan tidak tercapai dengan efektif.<sup>49</sup> Menurut Dhofier, munculnya pergeseran pola kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pesantren merupakan bukti bahwa bagi mereka yang memiliki pengamatan yang tajam, sesungguhnya kyai memiliki sifat yang dinamis, tidak statis, dalam mengembangkan lembaga pesantren yang dipimpinnya.<sup>50</sup>

## Penyebab Munculnya Rasionalitas Kepemimpinan Kyai

Bagian ini akan membahas temuan tentang penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai. Penjelasan K.H. Abdurrahman berikut ini dapat menggambarkan faktor dominan yang mendorong kemunculan perubahan kepemimpinan pesantren Hidayatullah;

Saya dilahirkan di Bangil pada tanggal 24 Juli 1948 sebagai anak kedua dari enam bersaudara. Keluarga kami pindah ke Surabaya sejak saya berumur 12 tahun. Ditinjau dari nasab ayah, saya masih memiliki garis keturunan dari K.H. Zarkasy (*alm*). Dari garis keturunan ibu, saya bukan keturunan kyai. Di Surabaya, gelar kyai identik dengan tokoh agama, ahli hukum agama, pemimpin pondok pesantren, dan tokoh masyarakat. Saya sejak umur 16 tahun sudah dititipkan oleh ayah kepada K.H. Zarkasy untuk belajar di pondok pesantren Gontor Ponorogo sampai menyelesaikan pendidikan Aliyah. Setelah selesai

---

<sup>49</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994, hal. 53; Madjid, "Sistem Pendidikan Pesantren," hal. 58.

<sup>50</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, hal. 58.

dari Aliyah, kemudian saya melanjutkan pendidikan ke PGA 3 tahun di Surabaya. Setelah selesai, saya disarankan ayah untuk melanjutkan pendidikan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Gunung Jati Bandung dan saya memilih fakultas Tarbiyah. Selama menempuh kuliah di IAIN Sunan Gunung Jati, saya terlibat aktif dalam organisasi HMI di lingkungan internal kampus dan saya melibatkan diri di berbagai kegiatan keagamaan kampus. Kegiatan ini saya ikuti sampai menjelang kuliah saya berakhir. Selesai menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi, saya kembali mengabdikan diri di pondok pesantren Gontor Ponorogo atas saran K.H. Zarkasy selama lima tahun. Di pondok pesantren ini, saya dididik dan dibina oleh K.H. Zarkasy mengenai masalah-masalah kepesantrenan, kepemimpinan, kemasyarakatan dan keagamaan. Setelah lima tahun, saya disarankan oleh K.H. Zarkasy untuk membantu memimpin pondok pesantren di Bangil. Di pondok pesantren ini saya diberi tugas mengelola Pusat Kajian Keislaman Masjid Pondok Pesantren Bangil selama tiga tahun. Sekembalinya dari Bangil, saya memperdalam kepemimpinan dan keorganisasian pesantren Hidayatullah kepada ayah. Setelah usia ayah semakin senja, saya disarankan oleh para tokoh masyarakat dan para kyai untuk memimpin pondok pesantren Hidayatullah ini.<sup>51</sup>

Ungkapan di atas diperkuat oleh Gus Muhammad Farid, sepupu K.H.

Abdurrahman;

Gus Abdur sejak kecil suka hidup sederhana, sabar, tekun, jujur, ulet dan cerdas. Ketika masih belajar di pondok pesantren Ponorogo, ia tidak pernah pulang. Ia pulang kalau disuruh ibu (*alm*). Bahkan pada suatu hari ia disuruh pulang ke Surabaya, tetapi ia tidak mau karena tidak mendapatkan izin dari K.H. Zarkasy. Begitu juga ketika ia kuliah di IAIN Bandung; hanya pada hari lebaran saja ia pulang.<sup>52</sup>

Dari uraian di atas dapat dicermati bahwa penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai dapat disebabkan oleh empat faktor dominan, yaitu (a) faktor keturunan; (b) faktor lingkungan keluarga; (c) faktor

<sup>51</sup> Wawancara dengan K.H. Abdurrahman, pimpinan pesantren dan pengasuh asrama pada tanggal 5, 7, 8, 9, 11, dan 13 Juni 2001.

<sup>52</sup> Wawancara dengan pimpinan dan wakil pondok pesantren Hidayatullah pada tanggal 11, 12, 14, dan 21 Juni 2001.

heterogenitas latar belakang pendidikan (*social-learning*); (d) faktor pengalaman organisasi kyai yang variatif; dan (e) misi organisasi Hidayatullah untuk melakukan *tajdid* di bidang pendidikan pesantren.

Kelima faktor di atas membentuk pribadi K.H. Abdurrahman menjadi tipe kyai advokasi rasional dengan karakteristik sebagai berikut: (a) taktis memimpin kegiatan pendidikan; (b) aktif dan kreatif mengembangkan pendidikan; (c) akumulatif dalam menginterpretasi dan mengartikulasi ajaran Islam secara sistematis; dan (d) dinamis dan terbuka dalam menyesuaikan pendidikan pesantren sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat. Munculnya tipe kyai advokasi rasional ini relevan dengan prediksi Wahid bahwa tipe kyai tertentu berkaitan dengan akar kultural pondok pesantren dan kompleksitas pengalaman kyai.<sup>53</sup>

## Kesimpulan

Aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pesantren Hidayatullah dapat diindikasikan dalam hal-hal berikut.

Pertama, rasionalitas tujuan. Cara yang ditempuh kyai adalah melakukan identifikasi pokok persoalan dan penyebabnya, mencari alternatif solusi dan melakukan penyesuaian tradisi sistem pendidikan pesantren dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang pelaksanaannya diorganisir secara kolektif. Kyai berperan aktif sebagai fasilitator yang mencari alternatif solusi dengan menggunakan kekuatan kharismanya untuk mempengaruhi personil yang kompeten menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Kyai juga memperjelas visi dan misi sebagai alat internalisasi dan dijadikan pedoman praktis untuk mencapai tujuan. Kyai juga melakukan penyesuaian sistem pendidikan pesantren dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kemudian kyai menggerakkan seluruh unsur pelaksana pesantren dengan membentuk kelompok kerja yang terorganisir secara sistematis.

Kedua, rasionalitas spiritual. Cara yang ditempuh kyai adalah melakukan interpretasi doktrin agama ke arah penyesuaian nilai-nilai sistem pendidikan pesantren dengan nilai-nilai pendidikan empiris yang direalisasikan dalam sebuah sistem pendidikan pondok pesantren terpadu

---

<sup>53</sup> Abdurrahman Wahid, "Reaktualisasi Pendidikan Pondok Pesantren," dalam *Madjid, Bilik-bilik Pesantren*, hal. 51.



yang memiliki nilai kesetaraan dengan sekolah umum dan berorientasi dunia kerja. Prosesnya, kyai melakukan interpretasi kritis terhadap kurikulum pendidikan pondok pesantren yang masih global supaya menjadi spesifik, jelas, terperinci, dan sistematis dan menekankan kesesuaian hubungan logis antara tujuan, materi, metode dan kegiatan pendidikan menurut jenjang pendidikan masing-masing. Selanjutnya, untuk keseimbangan pengetahuan, kyai mengembangkan sistem pengajaran kitab kuning secara klasikal yang dirancang menurut tingkatan dan jenjang pendidikan santri.

Kyai juga melakukan interpretasi materi, tujuan, metode, dan kegiatan keagamaan dalam pengajaran kajian kitab kuning yang masih umum dan abstrak sehingga menjadi spesifik, jelas, terperinci dan sistematis untuk menyesuaikan antara materi kajian kitab kuning dan materi pendidikan agama di sekolah serta kebutuhan santri. Penekanan diberikan kepada penguasaan dan pengembangan wawasan disiplin ilmu agama secara kritis serta pengembangan demokrasi belajar melalui metode diskusi.

Munculnya rasionalitas kepemimpinan kyai menimbulkan pergeseran sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren; dari pola dogmatis-internal ke pola dogmatis-eksternal; dari pola dogmatis-tradisional ke pola dogmatis-rasional; dan dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. Pergeseran ini pada gilirannya menjadi penyebab pergeseran pola kepemimpinan kyai dalam memimpin mekanisme pengajaran kajian kitab kuning; dari pola interaksi searah ke pola interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horizontal ke pola interaksi horizontal-vertikal yang terjadi secara dinamis. Meski demikian, sentralitas kyai tetap masih tampak walau sudah tidak begitu menonjol seperti tempo sebelumnya.

Hasil studi juga menunjukkan bahwa penyebab munculnya rasionalitas kepemimpinan disebabkan oleh lima faktor dominan, yaitu (a) faktor keturunan, (b) faktor lingkungan keluarga; (c) faktor heterogenitas latar belakang sosial-pendidikan; (d) pengalaman organisasi; dan (e) misi organisasi pesantren Hidayatullah untuk melakukan *tajdid* (pembaharuan) di bidang pendidikan pondok pesantren. Kelima faktor ini membentuk pribadi K.H. Abdurrahman menjadi tipe kyai advokasi rasional yang memiliki karakteristik (a) taktis dalam memimpin kegiatan pendidikan; (b) kreatif dalam menginterpretasi dan mengartikulasi ajaran Islam secara sistematis; (c) dinamis dan akumulatif dalam menyesuaikan sistem pendidikan pondok

pesantren sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat; dan (d) dinamis dan terbuka dalam mengembangkan ajaran Islam sesuai realitas yang terjadi di masyarakat. Karakteristik ini memungkinkan terbentuknya tradisi sistem pendidikan pondok pesantren yang tertutup jika menyangkut nilai-nilai kebenaran agama yang mutlak dan bersifat terbuka dan lentur jika menyangkut nilai-nilai kebenaran agama relatif.

Temuan dari studi ini penting terutama jika dikaitkan dengan prediksi Dhofier. Pada tataran pengembangan keilmuan, temuan ini merupakan pembuktian empiris atas prediksi Dhofier tentang kepemimpinan kyai yang dinamis yang dapat digunakan untuk memperkaya khazanah keilmuan kepustakaan.

Selanjutnya, temuan tipe kyai advokasi rasional dan ciri-ciri yang menunjuk pada varian kyai ini merupakan hal penting mengingat bahwa kyai merupakan figur yang sangat kompleks, unik dan memiliki banyak varian. Mengkaji kyai tanpa memperhatikan ciri-ciri yang dominan akan memperoleh kesimpulan yang kurang tepat. Pada tataran pengembangan keilmuan, ditemukannya tipe kyai advokasi rasional dan ciri-cirinya dapat mendudukkan dan memperjelas salah satu tipe kyai dan ciri-ciri yang menunjuk pada varian tertentu secara proporsional sehingga menghindari salah persepsi tentang kyai.

Meskipun demikian, studi ini adalah studi kasus. Dalam studi kasus, temuan studinya hanya terbatas pada lembaga terkait sebab tidak semua kyai memiliki gaya kepemimpinan yang sama, tergantung pada jenis pesantren dan tipe kyainya. Hasil studi ini juga tidak benar jika digeneralisasi. Hasil temuan ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan informasi secara estafet bahwa telah muncul trend baru yang signifikan dalam pola kepemimpinan kyai seiring dengan berubahnya realitas sosial yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Hanya saja perubahan itu terjadi secara perlahan dan hati-hati sehingga cukup sulit untuk diketahui. Inilah salah satu keunikan dan kelebihan kyai dan dunia pesantren.

### Daftar Pustaka

- Abdullah, Syamsuddin, *Agama dan Masyarakat Pendekatan Sosiologi Agama*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997.
- Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kyai Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang*, Malang: Kalimahsada Press, 1992.

- Dhofier, Zamakhsyary, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1985.
- Dirawat, Lamberi, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1985.
- Dirdjosanjoto, Prajarta, *Memelihara Umat, Kiai Pedesaan, Kiai Langgar di Jawa*, Yogyakarta: LKiS, 1999.
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1987.
- , "Sistem Pendidikan Pesantren," dalam Rahardjo (ed.), *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: P3M, 1985.
- Mangunwijaya, Y.B., *Spiritualitas Baru, Agama dan Aspirasi Masyarakat*, Yogyakarta: Institut Dian Intersius, 1994.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Miles, H.B. and Huberman, A.M., *An Expanded Source Book Qualitative Data Analysis*, diterbitkan pertama pada tahun 1980, California: Sage Publication, 1994.
- Moleong, J. Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995.
- Mulyadi, *Manajemen Kyai, Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah*, tesis, Universitas Islam Indonesia-Sudan, Malang, 2001.
- Al-Munawar, Said Agiel, *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999.
- Oepean, Manfred dan Kargher, Walfgang, *The Impact of pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, diterjemahkan oleh Saleh Sonhaji, Jakarta: Bina Aksara, 1987.
- Rahardjo, M. Dawam, *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985.
- Suprayogo, Imam, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press, 1999.
- Steenbrink, Karel A, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, Jakarta: LP3ES, 1986.
- Tim Pondok Pesantren, *Panduan Kerja Pondok Pesantren Hidayatullah*, 1998.
- Tim PPS, *Pedoman Pengembangan Pendidikan Pesantren Hidayatullah*, Surabaya, 1998.

- Wahid, Abdurrahman, "Pesantren Sebagai Sub-Kultur Masyarakat," dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Perubahan Sosial*, Jakarta: LP3S, 1988.
- , "Reaktualisasi Pengajaran Kitab Kuning," dalam Said Agiel al-Munawwar, *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999.
- , *Pembaharuan Pondok Pesantren*, Jakarta: INIS, 1999.
- Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Reinhart, 1974.
- Yukl, Garry, *Kepemimpinan dan Organisasi*, Jakarta: Satya Wacana, 1994.