

PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DI PESANTREN DARUL ULUM PETERONGAN JOMBANG

Abdullah Rikza

abrikza@yahoo.co.id

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (Unipdu) Jombang

Fauziah Masyhari

fauziahmasyhari@yahoo.com

Universitas Darul Ulum Jombang

Abstrak: Penelitian ini bertujuan memperoleh informasi mengenai kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dan inovasinya dalam mengembangkan lembaga pendidikan di bawah naungan system pendidikan pesantren. Studi ini bersifat eksploratif dengan pendekatan kualitatif dengan harapan dapat memberi gambaran tentang pola kepemimpinan yang dibangun di pondok pesantren Darul Ulum, serta upaya-upaya yang dilakukan oleh para kiainya dalam mengembangkan lembaga pendidikan. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui literatur dan wawancara dengan para kiai dan orang-orang yang terkait dengan objek penelitian serta pengamatan langsung. Sedangkan analisis data dipergunakan metode deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya Kiai Muh. As'ad Umar, objek utama penelitian ini, telah mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dan manajerial modern. Dalam menyelesaikan persoalan kepesantrenan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan yang rasional. Pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren ini disesuaikan dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kiai As'ad adalah *rational-collective-managerial*.

Kata kunci: Lembaga Pendidikan, Pesantren, PP Darul Ulum, KH Muh. As'ad Umar.

Abstract: This study aimed to obtain information about the leadership of Kiai in Pondok Pesantren (Islamic boarding school) Darul Ulum Jombang and his innovation in developing educational institutions under the auspices of pesantren system. This study uses qualitative approach and tries to give an idea of leadership that was built in the Pondok Pesantren Darul Ulum, as well as the efforts made by the kiais of *pesantren* in developing educational institutions. The data in this study

were obtained through literatures and interviews with the kiais and the people associated with the object of study, and also through direct observation. The data analysis used in this study is descriptive and qualitative method. The results show that Kiai Muh. As'ad Umar has implemented the principles of leadership and managerial style. In solve problems of *pesantren*, Kiai As'ad used rational approach. The development of educational institutions in the *pesantren* is tailored to the demands of the times and the needs of the educational society. The leadership typology developed by Kiai As'ad is rational-collective-managerial.

Keywords: Institute of Education, *Pesantren*, PP Darul Ulum, KH Muh. As'ad Umar.

Pendahuluan

Pesantren merupakan faktor penting dalam pergulatan pendidikan Islam di Indonesia. Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia, khususnya di Jawa sudah lama dikenal oleh masyarakat sejak lebih 500 tahun silam, yakni ketika Syah Maulana Malik Ibrahim memperkenalkan pondok pesantren di daerah Gresik.¹ Akan tetapi keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan masih belum dikenal secara mendalam, meski ia sudah cukup lama di tengah-tengah masyarakat. Salah satu bentuk ketidaktahuan masyarakat secara mendalam terhadap podok pesantren terbukti pada persoalan siapa pendiri pondok pesantren pertama kali di Indonesia, utamanya di Jawa. Terdapat perbedaan pendapat dikalangan sejarawan, sebagaimana menyebut pendiri pertama pondok pesantren adalah Syekh Maulana Malik Ibrahim di Gresik,² sebagian lagi menyebutkan Sunan Ampel Raden Rahmat sebagai pendiri pesantren pertama di Kembang Kuning dan Ampel Denta Surabaya. Bahkan KH Mahrus Aly menginformasikan di samping Sunan Ampel ada Sunan Gunung Jati Syekh Syarif Hidayatullah di Cirebon adalah pendiri pertama pondok pesantren.³

¹ Imran Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Ponpes Tebu Ireng* (Yogyakarta: Aditia Media, 2010), 1.

² *Ibid.*, 2.

³ Tidak ada catatan sejarah yang pasti tentang kapan institusi pendidikan Islam pertama kali di Indonesia ini muncul, kecuali dikenal dalam bentuk perkiraan sekitar abad pertengahan. Arifin juga menyebutkan hanya menyebutkan, pesantren dikenalkan pertama kali oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim sejak lebih dari 500 tahun silam. Tanpa menyebut kapan keberadaan pesantren yang pasti. Lihat Arifin dan Slamet, *Kepemimpinan Kiyai*.

Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional tumbuh dan berkembang sangat tergantung pada pengelolaan masyarakat atau pemimpinya, maka sejak awal pertumbuhan pesantren memiliki corak yang beragam dan tidak ada standarisasi yang berlaku bagi semua pesantren yang pada akhirnya melahirkan pesantren dengan ciri dan gaya kepemimpinan yang unik dari tiap-tiap pesantren. Problem modernitas tidak saja dihadapi oleh pesantren tetapi oleh hampir seluruh gerakan Islam, respons terhadap modernitas pun beragam, sesuai dengan corak ke-Islaman yang dianut.

Sementara itu pesantren mempunyai cara yang unik dalam merespons modernitas. Ada formula khas yang dipakai pesantren untuk merespons pengaruh apapun yang datang dari luar termasuk terhadap modernitas. Formula itu secara sederhana dapat digambarkan dengan cara menerima pengaruh dari luar secara hati-hati dan selektif sambil tetap memperkuat tradisi lama yang masih baik.⁴ Sebagai lembaga pendidikan (keilmuan) dan lembaga sosial keagamaan, pesantren telah terbukti dipercaya bukan saja oleh umat Islam sendiri, melainkan juga dipercaya oleh masyarakat umum bangsa ini. Indikasi ini dapat dilihat dari keterlibatan elit pesantren di dalam berbagai persoalan bangsa ini, termasuk pada persoalan politik.

Kepemimpinan di pesantren juga selalu menjadi diskursus yang menarik untuk dibicarakan dan seolah-olah tidak akan habis diteliti oleh berbagai kalangan dari berbagai sudut pandang. Ulama atau kiai⁵ sebagai pemimpin pesantren merupakan komponen masyarakat yang penting dan sangat diperhitungkan, berwibawa, dan dipercaya oleh masyarakat meski bukan ujung tombak satu-satunya. Karena itu dalam kondisi sosial yang mengedepankan wacana kemodernan, ulama atau kiai yang konsisten dengan karakternya mempunyai ruang publik (*public*

⁴ Sebagaimana *maqalah* (ungkapan bijak) yang berbunyi, “*al-muhafazah ‘alal al-qadim al-salih wa-al-akhdh bi-al-jadid al-aqshaf*” (mempertahankan tradisi lama yang baik dan menerima tradisi baru yang lebih baik).

⁵ Terminologi “kiai” dalam bahasa Jawa mempunyai makna yang luas, terutama untuk benda-benda yang dikeramatkan dan bertuah seperti keris, tombak dan benda lain yang keramat. Lihat Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 30. Sementara Dhofir penyebutan kiai sama dengan ulama dalam bahasa Arab yakni orang yang *expert* dalam bidang agama. Di Indonesia ulama dan “kiai” secara substansial sama. Yang sering membedakan adalah, ulama bisa diwakili oleh mubalig, ustaz atau kiai. Sedang kiai pada umumnya melakat kepada pemimpin pesantren atau pemimpin spiritual (*spiritual exercises*). Kiai merupakan gelar informal ulama dari masyarakat Jawa, Madura dan sebagian di daerah Kalimantan. Lihat Zamakhsary Dhofir, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3S, 1982).

sphere) yang luas untuk memberdayakan masyarakat, terutama mereka yang merasa terpinggirkan dan selalu tidak diuntungkan oleh konstalasi sistem politik.

Ulama atau kiai bukan saja mereka yang sekedar mengajarkan kitab kuning dan keagamaan saja. Tapi juga yang mengajarkan spiritualitas dan hal-hal yang berbau tasawuf (etika atau moral). Lebih dari itu ulama atau kiai juga merupakan komunitas dari sebuah kehidupan yang turut bernafas dalam atmosfer perkembangan sosial bahkan dalam pemberdayaan politik.⁶ Peran yang dimainkan ulama atau kiai, sangat potensial untuk membangun karakter dan moralitas bangsa dalam segala sendi kehidupan, apa lagi dalam kondisi sosial politik yang serba carut marut seperti ini, sangat diperlukan moralitas yang tinggi agar tercipta tata kehidupan yang sesuai dengan norma dan aturan-aturan yang ada.

Pesantren Darul Ulum merupakan pesantren tua di Jawa Timur dan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pesantren-pesantren lainnya, bahkan menjadi kiblat bagi pesantren-pesantren yang mengembangkan pendidikan formal, ini disebabkan oleh inovasi dan ide para kiaiinya dalam mengembangkan pondok pesantren. Pengaruh pondok pesantren Darul Ulum tidaklah diperoleh dengan serta-merta tetapi dipengaruhi oleh cara pandang kiai terhadap pengembangan keilmuan yang tidak dikotomis terhadap ilmu dan berorientasi pada pencerdasan umat agar dapat bermanfaat bagi umat.

Sehubungan dengan hal tersebut penulis terdorong untuk meneliti, mengkaji, dan mendokumentasikan perjuangan, gagasan dan ide KH Muh. As'ad Umar dan inovasinya dalam mengembangkan lembaga pendidikan di pondok pesantren Darul Ulum Jombang.

Pondok Pesantren dan Seluk-Beluknya

Pondok menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* edisi kedua Departemen pendidikan dan Kebudayaan adalah bangunan tempat tinggal sementara atau tempat mengaji atau belajar agama. Sedangkan pesantren berasal dari kata santri yang mendapat awalan “pe” dan akhiran “an,” berarti tempat tinggal para santri. Jadi pondok pesantren berarti tempat tinggal santri untuk mengaji atau belajar ilmu agama. Mastuhu mempertegas makna pesantren menjadi:

Lembaga pendidikan tradisional Islam yang mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan

⁶ Abdurrahman Kasdi, “Pesantren Ulama dan Pendidikan Politik”, dalam *Majalah Pesantren LAKPESDAM NU*, vol. 8 (2002).

pentingnya etika moral keagamaan sebagai pedoman perilaku dalam kehidupan sehari-hari.⁷

Menurut Abdullah sebagaimana dinyatakan Arifin,⁸ kata pesantren dari kata *santra*, yaitu *san* yang berarti orang baik, dan *tri* yang berarti suka menolong, sehingga *santra* berarti orang baik yang suka menolong. Sementara menurut CC Berg seperti dikutip Arifin⁹ santri berasal dari istilah *shastri* yang berasal dari bahasa India dan beramakna orang-orang yang mengetahui kitab-kitab suci agama Hindu atau seorang sarjana yang ahli kitab. Sementara Geertz, mengartikan *shastri* dari bahasa Sansekerta yang artinya ilmuwan Hindu yang pandai menulis yang telah diadopsi menjadi santri dan dapat digambarkan dalam makna yang sempit maupun makna yang luas:

Dalam arti yang sempit santri bermakna, seorang pelajar sekolah agama yang bermukim di suatu tempat yang disebut pondok atau pesantren. Sedangkan dalam makna yang luas kata santri mengacu pada identitas seseorang sebagai bagian dari varian komunitas penduduk Jawa yang menganut Islam secara konsekuen, seperti sembahyang, ke masjid pada hari Jumat dan sebagainya.

Walaupun sebagian tradisi pondok pesantren berasal dari Hindu-Budha, dan beberapa hal di pondok pesantren juga mengingatkan orang pada biara Hindu-Budha, tetapi santri bukanlah para pendeta.¹⁰

Dari beberapa paparan di atas terdapat beberapa karakteristik pondok pesantren yang dapat dideskripsikan secara umum sebagai berikut: (1) tidak ada batasan umur bagi santri; (2) tidak ada batasan waktu untuk belajar di pesantren, karena sistem pendidikan di pesantren bersifat pendidikan seumur hidup (*long life education*) atau belajar adalah petualangan tanpa akhir (*learning is never ending adventure*); (3) di pondok pesantren tidak ada klasifikasi berdasarkan usia; (4) santri dapat berlama-lama tinggal di pondok pesantren, dan jika dikehendaki dapat pindah ke pondok pesantren lain atau pulang ke tempat asal untuk mengamalkan ilmunya.

Ada beberapa unsur pondok pesantren yang harus atau biasanya ada. Pertama, pondok. Pondok pesantren pada dasarnya adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di mana para murid (santri) tinggal bersama di bawah bimbingan seorang guru atau lebih yang sering

⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 5.

⁸ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai dalam Pembelajaran Kitab-Kitab Islam Klasik: Studi Kasus di Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang* (Jogjakarta: Aditya Medeya, 1992), 25.

⁹ Ibid., 25.

¹⁰ Ibid., 27.

disebut dengan kiai. Asrama santri yang berada di lingkungan di mana kiai dan keluarganya tinggal serta didukung dengan adanya masjid yang digunakan sebagai sentral kegiatan dan peribadatan santri. Pada pondok pesantren yang telah maju biasanya memiliki komplek tersendiri yang dikelilingi pagar pembatas agar dapat mengawasi keluar masuknya santri. Wahid menyimpulkan bahwa pesantren mirip dengan akademi militer atau biara (*monastery/convent*) di mana para santri di dalamnya mengalami suatu kondisi yang totalitas.¹¹

Kondisi pesantren pada jaman kolonial Belanda digambarkan oleh Hugronje sebagai berikut:

Pondok pesantren terdiri dari sebuah gedung berbentuk persegi, biasanya berbahan dasar bambu, tetapi di desa-desa yang agak makmur tiang-tiangnya terdiri dari kayu dan batangnya juga dari kayu. Tangga pondok dihubungkan ke sumur oleh sederet batu-batu titian sehingga santri-santri yang kebanyakan tidak bersepatu bisa mencuci kaki sebelum naik ke pondoknya. Pondok yang sederhana hanya terdiri dari ruang besar yang didiami bersama. Terdapat juga pondok yang agak sempurna di mana didapati sebuah lorong yang dihubungkan oleh pintu-pintu yang kanan kirinya terdapat kamar-kamar kecil dengan pintu yang sempit, sehingga bila memasuki kamar harus membungkuk.¹²

Kedua, masjid. Masjid menjadi elemen yang sangat penting dalam pesantren, karena masjid merupakan tempat yang sangat strategis untuk melakukan proses belajar mengajar untuk mendidik para santri, terutama untuk praktik salat berjamaah lima waktu, salat Jumat, khutbah dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.¹³ Kedudukan masjid sebagai sentral kegiatan pendidikan santri merupakan manifestasi dari universalisme sistem pendidikan Islam tradisional seperti yang dilakukan oleh Nabi Muhammad yang telah menggunakan masjid sebagai sentral aktivitas pendidikan, administrasi dan kultural. Hal ini telah berlangsung kurang lebih 15 abad.

Melihat paparan di atas keberadaan masjid bagi pondok pesantren sangatlah urgen karena masjid difungsikan sebagai tempat menanamkan nilai-nilai Islam kepada para santri, terutama ketaatan dan kedisiplinan. Penanaman disiplin kepada para dapat dilakukan melalui kegiatan salat berjamaah setiap waktu di masjid. Oleh karena itu biasanya yang pertama-tama didirikan oleh seorang kiai yang ingin mengembangkan

¹¹ Ibid., 18.

¹² Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 31.

¹³ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 44.

sebuah pondok pesantren adalah masjid yang terletak dekat atau di depan rumah kiai.

Ketiga, pengajian kitab kuning. Konsisten terhadapap cita-citanya untuk mendidik para calon ulama, sejak tumbuh pesantren tetap mengajarkan kitab-kitab Islam klasik yang sering disebut dengan istilah “kitab kuning”¹⁴ dengan faham ke-Islaman tradisionalnya. Arifin mengutip pendapat Prasojo yang menganggap apabila pondok pesantren sudah tidak lagi mengajarkan kitab kuning atau “kitab gundul,” maka statusnya sebagai pesantren semakin tidak jelas, dan lebih tepat disebut sebagai perguruan atau madrasah dengan sistem asrama, karena kitab kuning sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tradisi pondok pesantren.

Penyebutan kitab-kitab klasik di dunia pesantren yang populer dengan kitab kuning . Akan tetapi masih belum diketahui secara pasti sejak kapan kedua istilah ini dipergunakan dalam dunia pesantren. Menurut van Bruinessen penyebutan kitab-kitab Islam klasik dengan sebutan kitab kuning disebabkan oleh warna kertasnya yang kuning. Namun argumentasi ini untuk saat ini menjadi kurang tepat karena saat ini sudah banyak kitab-kitab klasik yang ditulis menggunakan kertas berwarna putih, demikian juga sebutan kitab gundul karena sekarang sudah banyak kitab yang dicetak dengan harakat bahkan dengan makna gantung.¹⁵

Menurut Dhofir materi kitab-kitab Islam klasik yang diajarkan di pondok pesantren dapat di golongkan ke dalam delapan kelompok, yaitu: *naḥw* (sintaksis), *ṣaraf* (morfologi) fikih, usul fikih, hadis, tafsir, tauhid, tasawuf dan etika, serta sejarah (*tārikh*) dan *balaghah* (tata sastra Arab). Selanjutnya kitab-kitab tersebut diklompokan menjadi 3 golongan, yaitu tingkat dasar, tingkat menengah dan tingkat atas atau kitab-kitab besar.¹⁶

Menurut Dhofier, Nasuha dan Hasan sebagaimana dinyatakan Arifin, metode pengajaran kitab-kitab klasik di pondok pesantren

¹⁴ Di lingkungan pondok pesantren, kitab yang ditulis oleh para ulama abad pertengahan ini dicetak dengan kertas warna kuning, sehingga sering disebut “kitab kuning.” Di samping itu tulisan dalam kitab ini juga tidak menggunakan harakat sehingga disebut juga dengan “kitab gundul.” Kitab-kitab ini yang selalu dipakai sebagai bahan ajar di pondok-pondok pesantren, terutama di pondok *salafiyah* (klasik).

¹⁵ Makna gantung merupakan kata lain dari penerjemahan kitab klasik yang dilakukan secara tradisional dengan memberi makna perkata dengan disesuaikan *tarkib nahwiyah*-nya (kedudukan kata dalam tata bahasa Arab). Yang demikian itu disebut juga dengan “kitab jenggot.”

¹⁶ Ibid., 88.

dilakukan secara *bandongan* dan *sorogan*. Metode *sorogan* di deskripsikan Arifin sebagai berikut:

Santri maju satu persatu ke hadapan kiai dengan kitab tertentu. Kiai membaca kitab itu beberapa baris dengan cara yang lazim dilakukan di pondok pesantren. Seusai kiai membaca santri mengulangi pelajaran kiai itu, setelah dianggap cukup ganti santri yang lainnya melakukan hal yang sama, begitu seterusnya. Adapun metode *bandongan* semua santri menghadap kiai dengan membawa kitab tertentu yang sudah diprogramkan. Kiai membaca dan menjelaskan secukupnya, sedang para santri mencatat atau memberi makna kitab masing-masing dan biasanya diakhiri dengan diskusi.¹⁷

Keempat, kiai. Kiai mempunyai peran yang sangat penting dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pondok pesantren, dia merupakan unsur yang paling esensial. Sebagai pemimpin pondok pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karisma dan wibawa, serta ketrampilan kiai. Dalam konteks ini, pribadi kiai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pondok pesantren.¹⁸

Istilah kiai bukan berasal dari bahasa Arab, melainkan dari bahasa Jawa.¹⁹ Dalam bahasa Jawa, perkataan kiai dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda, yaitu (1) sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat, contohnya “kiai garuda kencana” dipakai untuk sebutkan kereta emas yang ada di Keraton Yogyakarta; (2) gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya; (3) gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.²⁰ Sementara menurut Agil Siradj, ulama adalah orang yang memiliki pengetahuan, ahli ilmu atau ilmuwan; ia adalah orang yang mengetahui kebesaran Tuhan melalui alam semesta sehingga timbul perasaan *kehasyiah* (takut) dan *kehanj* (takut). Oleh karena itu ulama adalah orang yang berpengetahuan luas, beriman dan bertakwa kepada Tuhan.²¹

Hasyim Muzadi mengategorikan kiai berdasarkan peranannya dalam mengembangkan pondok pesantren ke dalam dua bagian, yaitu

¹⁷ Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 26.

¹⁸ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 144.

¹⁹ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: t.p, 1986), 130.

²⁰ Dhofir, *Tradisi Pesantren*, 55.

²¹ Said Agil Siradj, *Islam Kebangsaan: Fiqh Demokratik Kaum Santri* (Jakarta: Pustaka Ciganjur, 1999), 50.

al-‘alimūn (orang-orang yang mengetahui) dan *al-fā‘lūn* (orang-orang yang berbuat). *Al-‘Alimūn* adalah kiai yang mempunyai kedalaman ilmu agama dan mengajarkan serta menyampaikan kebenaran kepada para santri dan masyarakat. Sedangkan *al-fā‘lūn* adalah kiai yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama tetapi juga melakukan langkah-langkah strategis, memperjuangkan dan menyediakan sarana untuk mengembangkan lembaga pengajaran agama.²²

Kelima, santri. Keberadaan santri di di pondok pesantren menjadi hal yang sangat penting, karena seorang alim tidak bisa disebut kiai apabila dia tidak punya pesantren dan santri. Santri adalah sebutan lain siswa yang tinggal di pondok pesantren. Dhofier mengelompokan santri menjadi dua bagian berdasarkan tradisi yang ada pesantren, yaitu “santri mukim” dan “santri kalong,” yang bisa dijelaskan sebagai berikut. Santri mukim adalah murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam pondok pesantren. Santri mukim yang paling lama biasanya menjadi pengurus yang membantu kiai mengajar santri-santri yang lebih muda. Adapun santri kalong adalah murid-murid yang besrasal dari daerah sekitar pondok pesantren yang biasanya tidak menetap di pondok dan hanya datang untuk mengikuti pengajian lalu pulang ke rumah, begitu seterusnya. Biasanya semakin besar karisma seorang kiai maka santri kalongnya juga semakin banyak.

Sementara Ziemek melihat dari traisi Islam dalam mencari ilmu yang tercermin dalam tipe ideal santri yang berpetualang, pindah dari pesantren satu ke pesantren yang lain dan setiap kali menetap, sampai sang kiai dapat membantu mereka untuk memperoleh pengetahuan yang baru dan pandangan yang baru. Tradisi pindah dari satu pondok pesantren ke pondok pesantren yang lain olehnya disebut sebagai “santri kelana.” Sukamto dalam penelitiannya menemukan dua kelompok santri berdasarkan perkembangan pondok pesantren dari salaf (klasik/tradisional) menuju *kehalaf* (masa berikutnya/modern). Kelompok yang dimaksud adalah santri sarung dan santri celana. Santri sarung yaitu kelompok santri yang hanya menekuni kitab-kitab kuning. Tipologi fisik dari santri ini adalah kemanapun mereka pergi selalu menggunakan atribut sarung dan kopyah. Santri sarung jarang ditemukan pada pondok pesantren *kehalaf*. Adapun santri celana yaitu kelompok santri yang menempuh pelajaran-pelajaran sekolah umum di lingkungan pesantren. Sebutan celana diambil dari kebiasaan santri dalam belajar yang selalu memakai celana.

²² Disampaikan Hasyim Muzadi dalam peringatan 7 hari wafatnya KH Muh. As’ad Umar.

Dari paparan di atas, dapat diketahui penggolongan santri dapat dilihat dari kebiasaan-kebiasaannya baik ketika melakukan proses belajar maupun kebiasaan berpakaian, seluruhnya tergantung dari sudut pandang masing-masing orang memandangnya.

Kepemimpinan

Beberapa definisi kepemimpinan dikemukakan oleh para pakar manajemen organisasi maupun manajemen pendidikan mengenai kepemimpinan, antara lain sebagai berikut.

1. Miftah Thoha, menyebutkan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni memerintah orang lain baik perorangan ataupun kelompok.²³
2. A. Malik Fajar menyebutkan, kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar menerima perintah atau pengaruhnya agar dapat membantu mencapai tujuan atau maksud tertentu.²⁴
3. Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* sebagaimana dikutip Kartono Kartini menyebutkan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵
4. Terry dalam bukunya *Principle of Management* seperti dinyatakan Kartono menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk dengan suka rela berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.²⁶
5. Handoko mengartikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kemauan, kualitas kehidupan, dan tingkat prestasi pada organisasi yang dipimpin.²⁷
6. Yulk seperti dikutip Arifin menyimpulkan:

Kepemimpinan didefinisikan secara luas untuk mencakup proses mempengaruhi yang melibatkan penentuan tujuan kelompok atau organisasi, dan memotivasi pemangku tugas dalam mengejar tujuan, serta mempengaruhi pemeliharaan kelompok dan budaya yang ada.²⁸

²³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (t.tp: Raja Grafindo Persada, 2001), 9.

²⁴ A. Malik Fajar, *Madrasah dan tantangan Modernitas* (Bandung: Median, 1993), 55.

²⁵ Kartono Kartini, *Dasar-Dasar Kepemimpinan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1998), 57.

²⁶ Kartini, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, 57.

²⁷ TH Handoko, *Azas-Azas Manajemen* (Bandung: t.p, 2000), 39.

²⁸ Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 38.

7. Goal, Hemhiel & Coons menyebutkan, kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²⁹
8. Ibnu Syamsi dalam bukunya *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, menyebutkan sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah seni tentang cara untuk mempengaruhi orang lain, kemudian menggerakkan keinginan, kemampuan dan kegiatan untuk mencapai tujuan pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi bawahannya, baik individu maupun kelompok agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang optimal.³⁰

Dari definisi-definisi di atas dapat diketahui, bahwa dalam kepemimpinan terdapat minimal 2 unsur utama, yaitu (1) kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (*to influence*) baik kelompok maupun individu; dan (2) kemampuan untuk mengarahkan dalam mencapai tujuan (*goal achievement*).

Ada dua teori yang paling menonjol untuk menjelaskan sumber-sumber kepemimpinan, yaitu teori genetis dan teori sosial. Teori genetis menyatakan: (1) pemimpin itu tidak dibuat atau diciptakan, akan tetapi dilahirkan oleh pemimpin hebat terdahulu yang memiliki bakat alami sejak lahir; (2) dia sudah ditakdirkan menjadi pemimpin dalam kondisi apapun, misalnya anak kiai akan menjadi kiai juga dan akan memimpin pondok pesantren; (3) secara filosofis teori tersebut menganut pandangan Deterministik. Sedangkan teori sosial menyatakan: (1) pemimpin itu tidak dilahirkan tetapi dididik, dibentuk dan dipersiapkan; (2) setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pemimpin, melalui usaha pendidikan dan pelatihan, serta didorong oleh kemauan sendiri yang kuat, misal pemimpin pada organisasi-organisasi sosial dan kemasyarakatan; (3) secara filosofis teori ini menganut pandangan Demokratik.

Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren

Kepemimpinan kiai pada mulanya identik dengan kepemimpinan Islam yang ditandai dengan istilah khalifah yang berarti wakil Tuhan yang menjaga dan melestarikan bumi. Ada juga yang memberi istilah lain yaitu *amir* bentuk jamak dari *umara'* yang berarti pemimpin formal keagamaan yang dalam al-Qur'an, surah al-Nisā': 29, disebut dengan istilah *ūlu al-amr*. Tetapi menurut Arifin kiai itu lebih tepat disejajarkan dengan

²⁹ Materi pelatihan ketrampilan manajerial SPMK (WHO Januari 2003).

³⁰ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Renika Cipta, 1994), 23.

ulama yang berarti orang yang berilmu agama dan ilmu pengetahuan yang berbasis agama, karena kiai atau ulama senantiasa bersinggungan dengan dunia pesantren sebagai pusat belajar ilmu agama.

Kepemimpinan kiai biasanya dilandasi empat prinsip, yaitu: (1) prinsip tauhid yang senantiasa mengarahkan kepemimpinannya pada ketakwaan kepada Allah, sebagaimana tercantum dalam *Āl ‘Imrān*: 188; (a) akuntabilitas spiritual, yaitu pertanggungjawaban pribadi dan organisasi tidak saja bersifat horizontal tetapi juga bersifat transendental, sebagaimana terbaca dalam sebuah hadis riwayat al-Bukhārī dan Muslim; (3) equabilirium, yaitu prinsip keadilan dalam memutuskan suatu perkara tanpa memandang perbedaan dan kepentingan, sebagaimana termaktub dalam al-*Ṣād*: 26; (4) konsep kesederhanaan dan pelayanan, sebagaimana hadis Nabi yang berbunyi “pemimpin suatu kaum adalah pelayan kaum yang dipimpinnya” (*ra’īs al-qawm khabadamuhum*).

Pada dasarnya kepemimpinan kiai di pondok pesantren merupakan kepemimpinan yang berkarakter dan memiliki ciri utama kekarismatikan. Watak karismatik timbul biasanya disebabkan oleh kedalaman ilmu dan kemampuan menguasai permasalahan-pemmasalahan yang menjadi hajat santri di pesantren maupun masyarakat sekitar. Sehingga kiai menjadi sosok yang kuat, cakap, dan memilikin pancaran kepribadian sebagai seorang pemimpin. Thoha menyebut kiai sebagai *agent of change* (agen perubahan) dan *sosial changer* (perombak masyarakat) dalam masyarakat yang memiliki keunggulan dibanding masyarakat lain di sekitar pesantren. Legitimasi kiai diperoleh penilaian masyarakat karena keahlian keagamaannya bahkan kesaktiannya bila memiliki dan sering kali hal tersebut di nilaikarena keturunan.³¹

Keberadaan kiai sebagai pemimpin pondok pesantren, dilihat dari fungsinya menurut Arifin dipandang sebagai suatu kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik karena sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam kiai tidak sekedar menyusun kurikulum tapi juga menyusun peraturan, merancang sistem evaluasi sekaligus menjadi pelaksana kegiatan pengajaran di pondok pesantren. Oleh karena itu keberadaan kiai di pondok pesantren dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan nilai-nilai yang baik serta wajib menjadi panutan bagi para santri dan masyarakat.³²

³¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (t.tp: Raja Grafindo, 2003), 36.

³² Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, 109.

Terkait dengan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pondok pesantren, kiai harus memiliki integritas terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi di masyarakat, seperti kejujuran, kebenaran dan keadilan agar dipercaya oleh masyarakat, kiai juga harus menguasai informasi, profesional dibidangnya, dan kekuatan moral agar menjadi figur yang ditaati dan menjadi sumber inspirasi bagi komunitasnya.

Inovasi Pengembangan Lembaga

Dalam konteks organisasi, Peter Druker mengartikan inovasi sebagai alat spesifik dari seorang *entrepreneur*, bagaimana mereka mengeksploitasi perubahan menjadi sebuah kesempatan untuk berbagai bidang usaha dan jasa. Inovasi menurut Druker dapat menjadi sebuah disiplin, sesuatu yang dapat dipelajari, dan sesuatu yang dapat dilatih.³³ Sementara Kementerian Perdagangan dan Industri (DTI) Inggris dalam laporan inovasi yang diterbitkan tahun 2003 mendefinisikan inovasi sebagai eksploitasi yang sukses dari sebuah ide baru. Lebih lanjut laporan inovasi tersebut menjelaskan arti penting sebuah inovasi dan mengapa perlu melakukan sebuah inovasi diantaranya dapat dikutipkan sebagai berikut:

Persoalan inovasi dapat memberikan produk dan layanan yang lebih baik, baru, bersih dan proses produksi yang lebih efisien, serta meningkatkan model bisnis. Untuk konsumen, inovasi berarti kualitas yang lebih tinggi dan nilai barang yang lebih baik, layanan yang lebih efisien (baik swasta maupun publik), serta standar hidup yang lebih tinggi. Untuk bisnis, inovasi berarti pertumbuhan yang berkelanjutan atau ditingkatkan. Perusahaan atau organisasi yang inovatif memberikan keuntungan yang lebih tinggi bagi pemiliknya dan para investor. Bagi karyawan, inovasi berarti kerja baru dan lebih menarik, keterampilan yang lebih baik dan upah yang lebih tinggi. Tidak adanya inovasi dapat menyebabkan stagnasi bisnis dan kehilangan pekerjaan. Untuk ekonomi inovasi secara keseluruhan adalah sebagai kunci untuk produktivitas yang lebih tinggi dan kemakmuran yang lebih besar untuk semua.³⁴

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan desain yang fleksibel dengan data yang

³³ Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change* (t.tp: t.p, 2001), 38.

³⁴ DTI (Desember 2003), *Innovation report - Competing in the global economy: the innovation challenge*, dalam <http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf>. Diakses pada 25 Agustus 2011.

bebas. Penelitian kualitatif lebih terbuka untuk memunculkan hal-hal yang baru dan menghasilkan data deskriptif. Ciri penelitian kualitatif menurut Muleong adalah berakar pada alamiah (apa adanya) sebagai sesuatu yang utuh, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, menggunakan metode kualitatif, analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, rancangan penelitian bersifat sementara, bersifat deskriptif dan hasil penelitian disepakati kedua belah pihak, yaitu peneliti dan objeknya.³⁵

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode-metode sebagai berikut. Pertama, metode observasi. Observasi atau pengamatan merupakan strategi peneliti dalam mencari data dengan cara mengamati perilaku maupun kejadian yang terdapat pada subjek dan objek penelitian. Secara metodologis pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti menjadi sumber data.³⁶

Kedua, metode interview atau wawancara. Interview atau wawancara adalah metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.³⁷ Dalam pelaksanaan interview ini, peneliti berusaha mencari suasana yang kondusif, sehingga dapat tercipta suasana psikologis yang baik di mana responden dapat diajak bekerjasama, bersedia menjawab pertanyaan dan memberi informasi yang sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Adapun di antara informan penting yang ditetapkan sebagai objek interview adalah Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum; keluarga KH Muh. As'ad Umar; guru/ustaz dan santri yang mempunyai hubungan dengan objek utama penelitian; tokoh masyarakat yang mengenal objek penelitian.

Ketiga, metode dokumentasi. Metode Dokumentasi mempunyai arti yang sangat penting dalam penelitian kualitatif karena secara jelas dokumentasi memberikan gambaran mengenai Kepemimpinan serta kiprah KH Muh. As'ad Umar sebagai obyek penelitian. Dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger,

³⁵ Lexy J Muleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 1991), 27.

³⁶ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Renika Cipta, 1998), 155.

³⁷ Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 126.

agenda dan sebagainya.³⁸ Peneliti mampu memberikan gambaran maupun penafsiran sesuai dengan informasi dan pesan yang terdapat dalam dokumentasi tersebut, karena dokumentasi merupakan sumber pengumpulan data yang didasarkan atas benda mati, maka peneliti dalam hal ini dapat mengonfirmasikannya dengan pihak-pihak yang terkait dengan keberadaan dokumentasi itu sendiri.

Data-data yang telah tergalil selanjutnya akan dianalisis. Analisis data dalam penelitian merupakan kegiatan yang sangat penting yang di dalamnya dibutuhkan ketelitian dan kehati-hatian terhadap data yang telah dihasilkan. Melalui analisis data, data yang terkumpul dalam bentuk data mentah dapat diproses secara baik untuk menghasilkan data yang matang. Analisa data merupakan proses pengaturan data secara sistematis agar dapat dipresentasikan dengan baik.

Menurut Nasution,³⁹ analisa data harus disesuaikan dengan pendekatan penelitian, karena pada penelitian ini bersifat deskriptif-eksploratif-analitis yang diperoleh melalui pendekatan kualitatif, di mana data-data yang telah dihasilkan dari penelitian dan kajian, baik secara teoritis maupun empiris disajikan secara deskriptif kualitatif.⁴⁰ Adapun data yang disajikan dalam penelitian kualitatif biasanya dalam bentuk verbal bukan data angka. Data yang muncul dalam bentuk verbal tidak jarang muncul kata yang mempunyai maksud berbeda, atau sebaliknya akan muncul kalimat yang panjang lebar. Di samping itu ada juga data dengan kalimat yang singkat sehingga perlu dilacak kembali maksudnya.

Biografi KH Muh. As'ad Umar

KH Muh. As'ad Umar lahir pada tahun 1933 di Rejoso. Pendidikan pada masa mudanya diperoleh dari ayahnya, KH Umar Tamim dan paman-pamanya di Darul Ulum sampai tingkat SMA. Sebagaimana kebanyakan putra kiai, selepas SMA As'ad melanjutkan pendidikannya di beberapa pesantren, antara lain di pondok al-Mu'ayyat Solo. Dan pada tahun 1958 ia menimba ilmu di Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAIN) Yogyakarta sambil menuntut ilmu di Pesantren Krapayak di bawah asuhan KH Ali Ma'sum. Namun tidak sampai meraih gelar sarjana, karena ia keburu dipanggil ayahandanya untuk membantu mengelola pesantren. Sepulang dari Yogyakarta Kiai ini tidak hanya membantu

³⁸ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 236.

³⁹ S Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1998), 84.

⁴⁰ Sajian data disesuaikan dengan data yang diperoleh berdasarkan penelitian yang bersifat kualitatif (non-statistik).

mengelola pesantren saja, tetapi juga terlibat di beberapa organisasi sosial dan keagamaan. Antara lain pada tahun 1959, dia sudah dipercaya sebagai ketua PERTANU Kabupaten Jombang. PERTANU adalah organisasi pertanian di bawah payung Nahdlatul Ulama (NU). Setahun kemudian, yakni pada 1960, ia menjabat sebagai ketua Dewan Perwakilan Rakyat Gotong Royong (DPRGR) Kabupaten Jombang.

Karir organisasi Kiai As'ad semakin meningkat setelah pada tahun 1969-1971, ia duduk sebagai anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Jawa Timur sebagai wakil dari NU. Lalu pada 1975 -1997 ia kembali menjadi anggota DPRD Jawa Timur dari Partai Golkar. Salah satu alasan ia masuk Golkar kala itu adalah ruang politik partai Persatuan Pembangunan (PPP) sudah terlalu "sumpek," dan yang perlu menjadi catatan sejarah adalah bahwa pondok pesantren yang pertama kali masuk Golkar adalah pondok pesantren Darul Ulum Jombang. Hijrahnya Kiai As'ad ke Golkar mengikuti jejak pamanya KH Mustafin Romly telah memberi berkah yang besar terhadap perkembangan Pondok Pesantren Darul Ulum ini. Bahkan di akhir rezim Soeharto Kiai As'ad sempat menjadi DPR RI.

Tidak hanya di bidang organisasi dan politik saja sukses karir Sang Kiai, tapi juga di bidang pendidikan. Berangkat dari keprihatinan Kiai As'ad terhadap anggapan orang selama ini pada santri yang selalu dikesankan kumuh dan terbelakang, ia tergugah untuk mendobrak tradisi pesantren. Jalan yang ditempuh adalah dengan membuka pendidikan umum bagi para santrinya. Ia pun mendirikan SMA Unggulan, Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN), MA Program Khusus, SMK, SMK Telekomunikasi, MAN dan SMPN 3 DU. Untuk meningkatkan kualitas santri ia pun mendirikan Akademi Keperawatan (AKPER), Akademi Kebidanan (AKBID), Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Ulum (STAIDU) dan Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa (STIBA) yang saat ini telah di-*marginer* menjadi Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (Unipdu). Bahkan untuk menunjang sarana kesehatan santri ia juga membangun Rumah Sakit (RS).

Keinginan Kiai As'ad kembali untuk mengurus Pondok Pesantren secara intensif benar-benar ia jalankan sampai akhir hayat, hal ini dapat dilihat dari semangatnya yang tak pernah surut meski menderita penyakit *stroke*. Setelah kurang lebih 5 tahun menderita penyakit *stroke*, pada 5 Desember 2010 Kiai As'ad pulang ke rahmatullah dengan meninggalkan banyak kenangan dan harapan.

Peran dan Tipologi Kepemimpinan Kiai Muh. As'ad Umar

Pola kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Darul Ulum sudah dijalankan sejak masa-masa pembibitan dan penanaman dasar-dasar berdirinya Pondok Pesantren (antara tahun 1885-1937). Pemimpin pertama yang mendirikan pendidikan ini adalah KH Tamim Irsyad dan dibantu KH Cholil sebagai mitra kerja dan sekaligus menjadi menantunya. Kerja sama keduanya juga tidak hanya pada pengelolaan Pesantren saja tetapi juga pada pembedangan pengajaran di Pondok Pesantren, KH Tamim membidangi ilmu-ilmu syariat sedangkan KH Cholil membidangi ilmu tasawuf dan tarekat. Sehingga sesungguhnya embrio kolektivitas kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga di Pondok Pesantren Darul Ulum sudah ada sejak masa perkembangannya yang paling awal.

Oleh karena itu tipe kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kiai As'ad adalah *rational-collective-managerial* (manajemen kolektif rasional), karena pada dasarnya sikap yang dikembangkan KH Muh. As'ad Umar dibanding dengan kiai-kiai sebelumnya di Pondok Pesantren Darul Ulum lebih bersifat rasional. Kiai As'ad bukanlah alim ulama yang senantiasa identik dengan kajian-kajian kitab Islam klasik dan spiritual. Mereka senantiasa memecahkan masalah secara rasional, bahkan menggunakan metode tertentu untuk memecahkan masalah kepesantrenan. Bahkan sering kali para kiai di Pondok Pesantren Darul Ulum berperan sebagai manajer pendidikan pesantren yang efektif dengan memanfaatkan SDM dari luar pesantren. Ini seperti yang juga dilakukan oleh KH Muh. As'ad Umar.

Kiai As'ad bukanlah orang yang secara original pemimpin pendidikan, sebab ia tidak memiliki *background* pendidikan dan kualifikasi pendidikan apalagi membuat perencanaan pembangunan, ia hanya seorang lulusan SMA yang sempat mencicipi pendidikan tinggi beberapa semester saja. Namun visinya dalam memandang tuntutan zaman, utamanya di bidang pendidikan jauh melampaui kemampuan generasi di zamanya. Kiai As'ad membagi kewenangan kepemimpinan secara kolektif kepada Majelis Pimpinan Pondok Pesantren yang berjumlah 8 orang yang penentuannya berdasarkan musyawarah sesuai dengan keilmuan secara genealogis keterwakilan keluarga putra-putri pendiri pertama Pondok Pesantren.⁴¹ Pembedangan Majelis Pimpinan

⁴¹ KH Tamim Irsyad memiliki 2 orang putra dan seorang putri, yaitu KH Romly Tamim, KH Umar Tamim dan Nyai Fatima. Dari ketiga putra putri ini diambil representasi keterwakilan masing-masing Bani (keturunan). Anak laki-laki diwakili 3 orang dan anak perempuan diwakili 2 orang.

itu disesuaikan dengan kebutuhan penyelenggaraan pengelolaan Pondok Pesantren.

Pembagian tugas tanggung jawab dari masing-masing pimpinan majelis pada priode keempat kepemimpinan Kiai As'ad dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Pembagian Tugas Pimpinan Majelis PP Darul Ulum Jombang

No	Jabatan	Tugas dan Wewenang
1	Ketua Umum MPPDU	1. Mengkordinir kebijakan umum. 2. Menangani pembangunan sarana dan prasarana
2	Sekretaris Pendidikan	1. Mengkoordinir kegiatan edukatif di unit pendidikan 2. Menangani kegiatan olah raga dan seni
3	Sekretaris Umum	1. Menangani kegiatan, administrasi, manajemen dan hubungan masyarakat. 2. Menangani kegiatan protokoler Majelis.
4	Koordinator Keuangan	1. Mengkoordinir lalu-lintas keuangan. 2. Menangani ajuan anggaran ke Majelis Majelis Pimpinan Pondok.
5	Koordinator Alumni	1. Mengkordinir kegiatan alumni 2. Menangani IKAPDAR.
6	Koordinator Kesra	1. Mengkordinir kegiatan wajib belajar. 2. Mengkoordinir kegiatan kantin, toko dan jasa pelayanan santri.
7	Koordinator Pengajian	1. Mengkoordinir kegiatan pengajian. 2. Menanganikegiatan asrama
8	Koordinator KAMTIB	1. Mengkoordinir kegiatan keamanan dan ketertiban. 2. Membawahi keamanan dan satua keamanan

Inovasi KH Muh. As'ad Umar dalam Pengembangan Lembaga

Kegelisahan KH Muh. As'ad Umar terhadap potret pesantren yang terlanjur dicitrakan sebagai lembaga pencetak para pendoa (modin) telah menjadikan energi yang kuat dalam semangatnya untuk mewujudkan pesantren yang mampu berperan aktif dalam memberikan sumbangsih pada bangsa ini.⁴² Seperti yang disampaikan juga oleh Kiai As'ad pada harian Republika sebagai berikut:

⁴² M Zaimuddin W As'ad, "Belajar Sikapi Tantangan Ala Abi As'ad", dalam *Radar Mojokerto Jawa Pos* (Senin 13 Desember 2010).

Selama ini santri dianggap orang-orang pingiran, yang hanya bisa mengenakan sarung dan terkesan kumuh, *kudikan* (berkudis) dan lulusanya hanya bagian doa saja. Ini sungguh menyakitkan hati.⁴³

Berangkat dari penilaian yang sinis tersebut Kiai As'ad berusaha untuk mengangkat derajat kaum Muslimin utamanya warga Nahdliyin yang mayoritas pengikutnya adalah orang pesantren, meski dengan kemampuan yang terbatas.⁴⁴ Kiai As'ad pun berusaha mendobrak tradisi pesantren dan berusaha menjadikan kaum santri lebih unggul di bidang pendidikan. Lalu ia bersama pimpinan Majelis yang lain pun berinovasi mendirikan lembaga-lembaga pendidikan di antaranya adalah SMU Unggulan, SMK Telekomunikasi, MIN dan MAN yang pada masa itu tidak lazim diselenggarakan dipondok pesantren.

Untuk lebih meningkatkan kualitas para santri, Kiai As'ad pun mendirikan AKPER, AKBID, STAI dan STIBA yang kemudian sekarang di-*marger* menjadi Unipdu. Satu-satunya universitas yang mencatumkan nama "pesantren" di dalamnya: Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum.

Peran Kiai As'ad sebagai pemimpin Pondok Pesantren yang sedang menghadapi tuntutan modernisme di dunia pendidikan agar mampu berperan aktif untuk memberikan sumbangsih kepada bangsa ini melalui alumni-alumni pesantrennya yang selain memahami nilai-nilai Islam juga memiliki keahlian agar dapat bermanfaat di setiap lini dan profesi baik di dalam maupun di luar pemerintahan. Salah satu hadis Nabi yang menjadi moto utama Kiai As'ad dalam pendidikan adalah, "sebaik-baik manusia adalah ia yang paling bermanfaat bagi orang lain" (*khayr al-nās anfa'uhum li-al-nās*).⁴⁵

Kesadaran Pondok pesantren darul ulum dalam menerima modernitas sudah dimulai sejak periode yang ke 3 di bawah kepemimpinan KH Romly Tamim sebagai mana di ungkapkan Kiai Cholil Dahlan sebagai berikut:

Penyelenggaraan model pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum sejak priode ke-3 di bawah kepemimpinan Kiai Romly Tamim sudah menyelenggarakan pendidikan dengan kurikulum yang "tidak lazim" pada saat itu, seperti ilmu hisab, aljabar, ilmu ukur yang saat itu oleh kalangan pesantren dianggap ilmu sekuler. Padahal ilmu-ilmu tersebut dapat

⁴³ Muh. As'ad Umar dalam *Republika* (Februari, 2005).

⁴⁴ Nyai Azzah As'ad, *Wawancara*, PP Darul Ulum Jombang (7 September).

⁴⁵ Hadis Nabi ini yang sering disitir beliau di setiap memberi motivasi kepada para santri.

menambah khazanah ke-Islaman juga. Saat ini lembaga-lembaga itu semakin berkembang.

Faktor utama yang menentukan pilihan Pondok Pesantren Darul Ulum untuk berinovasi di dalam mengembangkan lembaga pendidikan adalah karena latar belakang pendidikan pengasuh yang beragam. Demikian juga pergaulan mereka, seperti halnya disampaikan oleh KH Cholil Dahlan sebagai berikut:

Ketidaklaziman kurikulum yang diajarkan di Darul Ulum ini dilatarbelakangi pendidikan Kiainya atau pengasuhnya yang heterogen. Kiai Cholil, misalnya, waktu belajar di Mekah sana tidak hanya mempelajari ilmu keislaman seperti pada umumnya saja (misalnya tafsir, hadis dan fikih), tetapi juga ilmu-ilmu yang lain. Bahkan ketika Kiai Romly Mengajarkan tarekat juga dipanggil Kiai Hasyim untuk melakukan klarifikasi karena saat itu didianggap tidak lazim, apalagi sejak kepemimpinan Kiai As'ad sampai sekarang yang pimpinannya delapan orang malah makin beragam, pendidikan dan pergaulannya.⁴⁶

Temuan-Temuan Penelitian

Dari beberapa diskusi yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dihasilkan temuan-temuan sebagai berikut. Poin pertama adalah KH Muh. As'ad Umar dalam kaitannya dengan kepemimpinan kiai, dan poin kedua adalah ia dalam kaitannya dengan inovasi pengembangan pendidikan.

Dalam hal kepemimpinan kiai, ada 4 poin yang perlu digarisbawahi, sebagaimana berikut. (1) Sistem pergantian pimpinan di Pondok Pesantren Darul Ulum menganut sistem genealogis, yaitu pergantian yang didasarkan pada garis keturunan. (2) Sistem kepemimpinan yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Ulum bersifat kolektif. (3) Terjadi pembagian tugas antar pimpinan sesuai dengan senioritas dan keahlian masing-masing. (4) Dalam pengembangan lembaga pendidikan Kiai As'ad berperan sebagai inovator, motivator, komunikator dan dinamisator yang efektif, sebagaimana ciri kepemimpinan yang visioner dan transformatif.

Dalam hal inovasi pengembangan lembaga, juga ada 4 poin yang perlu mendapat perhatian khusus, sebagaimana berikut. (1) Inovasi lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum sudah terjadi sejak generasi ke-3 yang perkembangannya selaras dengan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. (2) Dalam melakukan pengembangan pendidikan Pondok Pesantren Darul Ulum, Kiai As'ad melakukan kerja

⁴⁶ Ibid.

sama dengan instansi-instansi pemerintah terkait. seperti BPPT Bandung dan Telkom Divre V. (3) Untuk memberikan pelayanan kesehatan pada santri Pondok Pesantren Darul Ulum mendirikan 2 unit puskestren dan Rumah Sakit Unipdu Medika. (4) Untuk mempertahankan budaya pesantren, setiap santri diwajibkan melakukan 3 kewajiban, yaitu sekolah, mengaji dan salat berjamaah.

Catatan Akhir

Sesuai dengan fokusnya, penelitian ini menyimpulkan tiga pokok bahasan sebagaimana berikut.

1. Tentang peran dan tipologi KH Muh. As'ad Umar ada 3 kesimpulan: (1) peran Kiai As'ad dalam inovasi pengembangan lembaga adalah penerus generasi sebelumnya; (2) peran kepemimpinan Kiai As'ad dalam inovasi pengembangan lembaga adalah inovator atau inspirator, motivator, komunikator dan dinamisator; (3) tipologi kepemimpinan yang dikembangkan adalah Rasional, Collective, Managerial.
2. Tentang inovasi pengembangan lembaga terdapat 4 kesimpulan: (1) didirikan lembaga-lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan tuntutan modernisme; (2) untuk memenuhi kebutuhan santri dan masyarakat di bidang kesehatan didirikan Rumah Sakit Unipdu Medika; (3) untuk meningkatkan kualitas lulusan pondok pesantren didirikanlah Unipdu oleh Kiai As'ad, yang sebelumnya ia juga ikut memprakarsai berdirinya Universitas Darul Ulum; (4) di bidang sarana dan prasarana dibangunnya fasilitas pemondokan santri, Islamic Centre, gedung pertemuan dan fasilitas-fasilitas pendukungnya.
3. Tentang faktor penghambat dan pendukung dalam pengembangan lembaga terdapat kesimpulan bahwa faktor utama yang menghambat dan yang mendukung dalam pengembangan lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum substansinya sama, yaitu heterogenitas latar belakang pendidikan dan pergaulan para Majelis Pimpinanya, di mana hal tersebut sering kali berdampak dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif. Namun berkat kedekatan Kiai As'ad dengan pemerintah dan pola kepemimpinannya yang visioner menjadikan lembaga pendidikan di Darul Ulum lebih mudah untuk berkembang.[]

Daftar Rujukan

- Arifin, Imran dan Muhammad Selamat. *Kepemimpinan Kiyai Dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Ponpes Tebu Ireng*. Yogyakarta: Aditia Media, 2010.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai dalam Pembelajaran Kitab-Kitab Islam Klasik: Studi Kasus di Pondok Pesantren Tebu Ireng Jombang*. Jogjakarta: Aditya Medeya, 1992.
- As'ad, M Zaimuddin W. "Belajar Sikapi Tantangan Ala Abi As'ad", dalam *Radar Mojokerto Jawa Pos*. Senin 13 Desember 2010.
- Dhofir, Zamakhsary. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3S, 1982.
- Fajar, A. Malik. *Madrasah dan tantangan Modernitas*. Bandung, Median, 1993.
- Handoko, TH. *Azas-Azas Manajemen*. Bandung: t.p, 2000.
- Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Kartini, Kartono. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1998.
- Kasdi, Abdurrahman. "Pesantren Ulama dan Pendidikan Politik", dalam *Majalah Pesantren LAKPESDAM NU*. Vol. 8. 2002.
- Mastuhu *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Muleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 1991.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1998.
- Siradj, Said Agil. *Islam Kebangsaan: Fiqh Demokratik Kaum Santri*. Jakarta: Pustaka Ciganjur, 1999.
- Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Renika Cipta, 1998.
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-Pokok Organisasidan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. T.tp: Raja Grafindo, 2003.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. T.tp: Raja Grafindo Persada, 2001.
- Tidd, Joe John Bessant and Keith Pavitt. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change*. T.tp: t.p, 2001.
- www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf.
- Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: t.p, 1986.