

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM  
PENGEMBANGAN PESANTREN**  
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal Sooko  
Mojokerto)

**Les Sulfianah**

les.sulfianah@yahoo.com

Pondok Pesantren Al-Ichsan Mojokerto

**M. Ansor Anwar**

m.ansoranwar@yahoo.com

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum (Unipdu) Jombang

**Abstrak:** Artikel ini membahas model kepemimpinan kiai di pesantren dan implikasinya terhadap perkembangan pesantren tersebut. Dengan adanya kekuatan kiai, pesantren dapat menjadi model institusi pendidikan yang khas dan memiliki keunikan tersendiri dalam mewadahi tanggung jawab untuk mendidik santri menguasai ilmu keagamaan dan sekaligus pengembangan masyarakat. Disebabkan keberadaan kiai, pesantren dapat menjadi institusi yang memiliki keunggulan, baik pada sisi keilmuan dan juga transmisi serta internalisasi moralitasnya. Keadaan pesantren yang memiliki kiai yang tidak kharismatik, misalnya, menjadikan pesantren kehilangan kepercayaan masyarakat termasuk kepercayaan alumni itu sendiri. Sehingga, alumni dan masyarakat tidak mau membantu pesantren baik dari segi pengelolaan maupun pendanaan, serta masyarakat menjadi ragu untuk menyerahkan pendidikan anaknya di lingkungan pesantren. Salah satu pesantren yang disinggung itu adalah Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto. Berangkat dari itu, penelitian ini berupaya menjawab tiga pertanyaan mendasar: (1) bagaimana kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Ichsan? (2) bagaimana pengembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan? (3) bagaimana hubungan antara kepemimpinan kiai dengan perkembangan pondok pesantren Al-Ichsan?

**Kata kunci:** Pesantren, Kiai, Model Kepemimpinan.

**Abstract:** This article discusses leadership models of the *kiais* (leaders of *pesantrens* or Muslim societies) in *pesantrens* (Islamic boarding schools) and its implications for the development of the *pesantrens*. By the power of

*kiais*, *pesantrens* can be a model of unique educational institution that has its own uniqueness to accommodate a responsibility for *santris*' education. They have to master Islamic sciences and serving societies at the same time. Due to the presence of *kiais*, schools can become an institution that has many advantages, both on the scientific side, and also the transmission and internalization of morality. The *pesantrens* which have *kiais* who are not charismatic, for example, make the *pesantrens* lose their public trust, including trust of the alumni of the *pesantrens* themselves. Thus, alumni and societies do not want to help the *pesantrens* in term of both management and funding, as well as the societies became hesitant to hand over their children's education in the *pesantrens*. One of the *pesantrens* mentioned above is Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto. This study means to answer three fundamental questions: (1) how is the leadership of the *Kiais* in Pondok Pesantren Al-Ichsan? (2) how is the development of Pondok Pesantren Al-Ichsan? (3) how is the relevancy between the *Kiais*' leadership and the development of Pondok Pesantren Al-Ichsan?

Keywords: *Pesantren*, The *Kiai*, Leadership Models.

## Pendahuluan

Sebagai sebuah institusi yang tumbuh dan berkembang secara mandiri, pesantren di dalam dinamikanya memiliki karakter dan tradisi yang kuat, di antaranya adanya kekuatan (*power*) figur kiai dalam manajemennya. Secara politik, kiai memiliki peran paling dominan dalam mewujudkan sekaligus mewarnai pesantren. Dengan kekuatan (*power*) kiai, pesantren menjadi lembaga paling otonom yang tidak bisa diintervensi oleh pihak-pihak luar kecuali atas izin kiai.<sup>1</sup> Dalam pengelolaan pesantren, dominasi kiai, kepentingan kiai dan ideologi kiai turut dipandang sebagai faktor yang amat menentukan dalam proses, cara, maupun aktivitas manajemen di pesantren. Oleh karenanya, fenomena kepemimpinan kiai dalam pengelolaan pesantren merupakan manifestasi dari apa yang disebut oleh Francis Bacon dengan "*science is power*", ilmu pengetahuan adalah kekuasaan.<sup>2</sup>

Dengan adanya kekuatan (*power*) kiai, pesantren dapat menjadi model institusi pendidikan yang khas dan memiliki keunikan tersendiri

---

<sup>1</sup> Sindu Galba, *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi* (Jakarta: Reineka Cipta, 1991), 62.

<sup>2</sup> Dikutip dari Honrad Kebung, *Esai Tentang Manusia: Rasionalisasi dan Penemuan Ide-Ide* (Yakarta: Prestasi Pustaka, 2008), 163.

dalam mewadahi tanggung jawab untuk mendidik santri menguasai ilmu keagamaan dan sekaligus pengembangan masyarakat (*community development*).<sup>3</sup> Dengan demikian, disebabkan karena keberadaan kiai, pesantren dapat menjadi institusi yang memiliki keunggulan, baik pada sisi keilmuan dan juga transmisi serta internalisasi moralitasnya yang oleh Martin van Bruinessen dinilai sebagai tradisi agung (*great tradition*).<sup>4</sup> Keadaan pesantren yang tidak sebagaimana mestinya menjadikan pesantren kehilangan kepercayaan masyarakat termasuk kepercayaan alumni itu sendiri. Sehingga, alumni dan pesantren tidak mau membantu pesantren baik dari segi pengelolaan maupun pendanaan, serta masyarakat menjadi ragu untuk menyerahkan pendidikan anaknya di lingkungan pesantren.<sup>5</sup>

Analisis terhadap fenomena di atas merupakan wacana keilmuan yang menarik untuk dikaji secara akademis. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Al-Ichsan yang berada di Desa Brangkal Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto dengan judul “*Implementasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pesantren; Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto.*”

Selanjutnya, berdasarkan dari latar belakang, dapat dirumuskan sebagai pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: (1) bagaimana kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Ichsan? (2) bagaimana pengembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan? (3) bagaimana hubungan antara kepemimpinan kiai dengan perkembangan pondok pesantren Al-Ichsan?

### **Kepemimpinan Kiai di Pesantren**

Untuk memahami kajian Pondok Pesantren Al-Ichsan yang menjadi topik utama, di sini akan dibahas sejumlah topik, yaitu: pengertian

---

<sup>3</sup> Nur Syam, *Bukan Dunia Berbeda: Sosiologi Komunitas Islam* (Surabaya: Pustaka Eureka, 2005), 132.

<sup>4</sup> Ahmad Bahreizi, *Holistika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2005), 221.

<sup>5</sup> Syaikh Rozi, *Konflik Antar Elit dan Implikasinya Terhadap Manajemen Pesantren: Studi di Pondok Pesantren Al-Ichsan* (Thesis—Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, 2009), 67.

kepemimpinan kiai; model-model kepemimpinan kiai di pesantren; tinjauan tentang perkembangan pesantren.

### ***Pengertian Kepemimpinan Kiai***

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang amat penting dalam dunia manajemen, karena manifestasi yang paling nyata dari manajemen ialah kepemimpinan.<sup>6</sup> Menurut H. A. R. Tilaar, pemimpin adalah jenderal lapangan yang mengendalikan berbagai strategi dan taktik untuk melaksanakan program yang telah disepakati.<sup>7</sup> Dalam konteks ini, pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam lingkungan kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yang ia miliki. Sementara itu, kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.<sup>8</sup>

Kepemimpinan kiai merupakan satu diantara tiga unsur pokok pembentuk subkultur pesantren yang unik dan tidak dimiliki oleh tradisi masyarakat pada umumnya, karena menurut Abdurrahman Wahid, unsur pokok yang membangun subkultur pesantren berkaitan dengan pola kepemimpinan, literatur universal (kitab kuning) yang terpelihara selama berabad-abad dan sistem nilai yang terdapat di dalamnya.<sup>9</sup> Dalam kaitannya dengan pola kepemimpinan tersebut, kiai biasanya menggunakan tipe kepemimpinan kharismatik yang menjadikannya sebagai manager kuat baik secara struktural dan secara kultural. Dengan tipe kepemimpinan itu pula, kiai dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif serta memegang otoritas tertinggi dalam kehidupan di lingkungan pesantren,<sup>10</sup> termasuk juga memiliki otoritas mutlak untuk menentukan siapa yang berhak

---

<sup>6</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), 8.

<sup>7</sup> H. A. R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: PT. Reineka Cipta, 2000), 158.

<sup>8</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 88.

<sup>9</sup> Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren* (CV. Dharma Bakti), 9.

<sup>10</sup> Galba, *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*, 62.

mengajar atau menduduki posisi tertentu di pesantren,<sup>11</sup> bahkan kiai juga memiliki otoritas untuk menentukan siapa yang akan menggantikan posisinya sebagai pemimpin tertinggi di pesantren setelah ia wafat.

### *Model-Model Kepemimpinan Kiai di Pesantren*

Dalam konteks manajemen, ada beberapa tipe dan model kepemimpinan, di antaranya adalah sebagai berikut.

#### a. Kepemimpinan Kharismatis

Dalam kehidupan masyarakat yang konservatif, kiai dianggap sebagai orang “luar biasa” yang memiliki kelebihan-kelebihan spiritual yang disebut *karāmah*. Untuk itu, kiai dianggap sebagai penyalur *barākah* (keberkahan) dan memiliki sifat *wirā’i* (kesahajaan). Kelebihan-kelebihan kiai tersebut melahirkan tradisi yang mengakar kuat di pesantren, yaitu adanya kekuatan (*power*) figur kiai dalam manajemennya.

Kiai dengan kharisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan terutama dalam pesantren. Tipe kharismatik yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren. Dilihat dari segi kehidupan santri, kharisma kiai merupakan karunia yang diperoleh dari kekuatan dan anugerah Tuhan.<sup>12</sup>

Dengan kelebihan tersebut, maka secara politik, kiai memiliki peran paling dominan dalam mewujudkan sekaligus mewarnai segala sesuatu yang ada di pesantren, sehingga dominasi kiai, kepentingan kiai dan ideologi kiai turut dipandang sebagai faktor yang amat menentukan dalam proses, cara, maupun aktivitas pendidikan di pesantren baik yang terkait dengan pola kelembagaan (*institution*), pengajaran (*instruction*) atau pengawasan jabatan akademik (*control of academict post*).

---

<sup>11</sup> Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif* (Yogyakarta: Logo Wacana Ilmu, 2007), 154.

<sup>12</sup> Bryan S. Turner, *Sosiologi Islam: Suatu Telaah Analisis atas Tesa Sosiologi Weber*, terj. Machnun Husain (Jakarta: Rajawali, 1984), 168-169.

b. Kepemimpinan Administratif

Kepemimpinan administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpin bekerja secara berencana, sistematis dan tertib, dengan memanfaatkan berbagai masukan dari orang lain, baik dari dalam maupun luar organisasinya. Dalam menentukan suatu putusan, pemimpin menyenangi musyawarah untuk memperoleh bahan masukan.<sup>13</sup> Oleh karena itu, pemimpin (pembantu)-nya biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan sehingga dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam organisasinya.

Model pemimpin demikian sangat cocok untuk menjalankan organisasi yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, Hadari Nawawi mengatakan, “pemimpin yang berkualitas bukanlah pemimpin yang senang bekerja sendiri, baik untuk tujuan organisasi atau tujuan pribadinya. Tetapi pemimpin yang mampu membina dan mengmebangkan kerja sama di lingkungan orang-orang yang dipimpinnya.”<sup>14</sup>

c. Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik kiai dalam mengelola pesantren, diperlihatkan apabila seorang kiai mempunyai sifat-sifat seperti berikut: (1) dalam menggerakkan bawahan untuk yang ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama; (2) dalam komunikasi menggunakan saluran formal; (3) menggunakan sistem komando dalam perintah; (4) dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pengkat dan jabatannya; (5) senang kepada formalitas yang berlebihan; (6) menuntun disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan; (7) tidak mau menerima kritik dari bawahan; (8) menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

---

<sup>13</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), 181.

<sup>14</sup> *Ibid.*, 262.

d. Kepemimpinan Otokratis

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Pemimpin otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Adapun di antara ciri-ciri kepemimpinan tipe otokratis adalah sebagai berikut: (1) menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi; (2) mengandalkan kepada kekuatan/kekuasaan; (3) menganggap dirinya paling berkuasa; (4) jauh dari para bawahan; (5) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; (6) menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata; (7) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar; (8) selalu bergantung pada kekuasaan formal; (9) dalam menggerakkan bawahan mempergunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman; (10) sikap dan prinsipnya sangat keras dan ketat-kaku.<sup>15</sup>

e. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Dia membiarkan setiap orang di kelompoknya berbuat semaunya sendiri. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut: (1) memberi kebebasan kepada para bawahan; (2) pimpinan tidak terlibat dalam kegiatan; (3) semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan; (4) tidak mempunyai wibawa; (5) tidak ada koordinasi dan pengawasan yang baik.

f. Kepemimpinan Paternalistik/Maternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatutan dengan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan; (2) mereka bersikap terlalu melindungi; (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri; (4) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.

---

<sup>15</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Cv Rajawali, 1998), 45.

g. Kepemimpinan Demokratik

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Pemimpin dengan tipe ini menganggap setiap individu harus dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu setiap kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, gagasan pendapat, minat dan perhatian dan lain-lain yang berbeda-beda antar individu selalu dihargai dan disalurkan untuk kepentingan bersama.<sup>16</sup> Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.

Pemimpin yang demokratis tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Ia bersifat ramah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan nasehat dan petunjuk jika dibutuhkan.<sup>17</sup>

h. Kepemimpinan Kultural

Pesantren, sebagai institusi keagamaan, pendidikan dan sosial kemasyarakatan, memiliki tatanan sistem yang khas. Kultur pesantren dapat dilihat pada kemampuan masyarakat pesantren dalam menyatakan tujuan dan sasaran lembaga pesantren, kurikulum, bahasa sehari-hari, sistem dan struktur organisasi, pendekatan dan proses belajar mengajar, peraturan dan prosedur penegakannya, penghargaan dan sanksi, serta pola-pola interaksi antar seluruh komponen di dalamnya.

i. Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik kiai di pondok pesantren ditunjukkan dengan strategi-strategi tindakan kiai yang berkaitan dengan kurikulum, pendekatan belajar dan mengajar, struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi serta pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual maupun institusional dalam waktu, skala isu dan lingkup tindakan yang luas.

---

<sup>16</sup> Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, 168.

<sup>17</sup> Indrafachrudi Soekarto, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usana Offset Printing, 1983), 32.



Kepemimpinan strategik kiai di pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menempatkan prioritas-prioritas isu strategik. Dalam konteks ini para kiai selalu menyimak perkembangan dunia luar sambil melihat kedalam sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang muncul.

Kepemimpinan strategik dilaksanakan kiai dengan cara melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk merumuskan prioritas isu yang akan ditangani. Untuk itu kiai selalu bekerjasama dan mengoptimalkan kinerja pengasuh lain, para ustaz, santri dan wali santri serta masyarakat sekitar sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya.<sup>18</sup>

j. Kepemimpinan Responsif

Kepemimpinan responsif merupakan bagian dari kepemimpinan transformatif yang tanggap terhadap kebutuhan santri, masyarakat pesantren dan masyarakat secara luas. Kepemimpinan responsif kiai di pesantren dapat dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut: (1) selalu berpegang pada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada santri, masyarakat pesantren dan masyarakat secara luas; (2) terbuka dan ikhlas untuk menerima aspirasi dan harapan santri, masyarakat pesantren dan masyarakat secara luas untuk kemajuan pesantrennya; (3) mampu bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya dan nilai-nilai pesantren yang berbasis nilai-nilai moral, etik dan nilai spiritual yang islami; (4) proaktif dalam menggali teknologi pendidikan pesantren yang inovatif serta berusaha melengkap sarana dan prasarana pendidikan; (5) menganalisis informasi yang bersumber dari hasil evaluasi untuk meningkatkan kerjasama dengan pihak lain dan strategi manajemen dengan melakukan pengambilan keputusan yang demokratis; (6) berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan masyarakat pesantren setelah mendapatkan masukan dari pihak-pihak terkait yang potensial; (7) terbuka terhadap semua gagasan yang inovatif dan transformatif.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Sulthon & Khusnuridl, *Manajemen Pondok*, 49-58.

<sup>19</sup> Ibid.

## *Tinjauan tentang Perkembangan Pesantren*

### a. Pengertian Pesantren

Ada beberapa pendapat mengenai asal-muasal kata “pesantren”, Prof. John berpendapat bahwa kata pesantren berasal dari terma “santri” yang diderivasi dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sedangkan menurut Robson, kata santri berasal dari bahasa Tamil “sattiri” yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum.<sup>20</sup>

Diasumsikan bahwa santri berarti orang yang tahu tentang agama melalui kitab-kitab berbahasa Arab dan atau paling tidak santri bisa membaca al-Quran, sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. Juga, perkataan santri berasal dari bahasa Jawa “cantrik” yang berarti orang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi menetap (istilah pewayangan) tentunya dengan tujuan agar dapat belajar darinya mengenai keahlian tertentu.<sup>21</sup>

Dari berbagai pengertian yang ditawarkan para ahli, dapat dipahami—minimal oleh penulis—bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional yang mempelajari ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dengan penekanan pada pembentukan moral santri agar bisa mengamalkannya dengan bimbingan kiai dan menjadikan kitab kuning sebagai sumber primer serta masjid sebagai pusat kegiatan.

### b. Elemen-Element Pesantren

Zamakhsary Dhofier mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan pesantren memiliki beberapa elemen dasar yang merupakan ciri khas dari pesantren itu sendiri,<sup>22</sup> elemen itu adalah: pondok atau asrama; masjid; santri; pengajaran kitab-kitab agama, bentuknya adalah kitab-kitab yang berbahasa arab dan klasik atau lebih dikenal dengan istilah kitab kuning; kiai dan ustaz.

Menurut Dhofier, ada tiga alasan yang mengharuskan pesantren menyediakan asrama bagi para santri.<sup>23</sup> Alasan-alasan itu adalah: (1)

---

<sup>20</sup> Ainurrafiq Dawam, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Lista Fariska Putra, 2005), 5.

<sup>21</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 19-20.

<sup>22</sup> Zamakhsary Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES), 44.

<sup>23</sup> Ibid.

ketertarikan santri-santri untuk belajar kepada seorang kiai dikarenakan kemasyhuran atau kedalaman serta keluasan ilmunya yang mengharuskannya untuk meninggalkan kampung halaman untuk menetap di dekat kediaman sang kiai; (2) kebanyakan pesantren berada di desa-desa yang tidak tersedia perumahan (*accommodations*) yang cukup untuk menampung santri sehingga perlu adanya asrama khusus santri; (3) adanya sikap timbal balik antara kiai dan santri, seperti halnya hubungan ayah dan anak. Departemen Agama menambahkan alasan keempat yakni untuk memudahkan dalam pengawasan dan pembinaan kepada para santri secara intensif dan konsisten (*istiqāmah*).<sup>24</sup> Hal ini dapat dimungkinkan jika tempat tinggal antara guru (kiai) dan murid (santri) berada dalam satu lingkungan yang sama.

Elemen kedua adalah masjid. Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dengan pesantren, masjid adalah bangunan sentral sebuah pesantren, dibanding bangunan lain, masjidlah tempat serbaguna yang selalu ramai atau paling banyak menjadi pusat kegiatan warga pesantren.

Elemen ketiga adalah santri. Dalam arti sempit santri bermakna, seorang pelajar sekolah agama yang bermukim di suatu tempat yang disebut pondok atau pesantren. Sedang dalam arti yang luas dan lebih umum kata santri mengacu pada identitas seseorang sebagai bagian dari varian komunitas penduduk Jawa yang menganut islam secara konsekuen, yang sembahyang dan pergi ke masjid di hari Jumat, dan sebagainya.<sup>25</sup>

Elemen keempat adalah kitab kuning. Salah satu ciri khusus yang membedakan pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain adalah adanya pengajaran kitab-kitab agama klasik yang berbahasa Arab, atau yang lebih populer disebut dengan “kitab kuning”. Kitab-kitab ini ditulis oleh ulama Muslim pada zaman pertengahan. Kepintaran dan kemahiran seorang santri diukur dari kemampuannya membaca, serta mensyarah (menjelaskan) isi kitab-kitab tersebut.

---

<sup>24</sup> Departemen Agama RI, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (Jakarta: Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), 9.

<sup>25</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren* (Yogyakarta: CV. Aditya Media, 2010), 15.

Untuk tahu membaca sebuah kitab dengan benar, seorang santri dituntut untuk mahir dalam ilmu-ilmu bantu, seperti nahwu (tata bahasa), *ṣarf* (perubahan kata), *balāghah* (bagian ilmu sastra Arab), *bayān* (bagian ilmu sastra Arab), dan lain-lain.<sup>26</sup>

Ada tiga ciri umum kitab kuning yang dipelajari di pesantren. *Pertama*, penyajian setiap materi dalam satu pokok pembahasan selalu diawali dengan mengemukakan definisi–definisi yang tajam, yang memberi batasan pengertian secara jelas untuk menghindari salah pengertian terhadap masalah yang sedang dibahas. *Kedua*, setiap unsur materi bahasan diuraikan dengan segala syarat-syarat yang berkaitan dengan objek bahasan bersangkutan. *Ketiga*, pada tingkat syarah (ulasan/komentar) dijelaskan pula argumentasi penulisnya, lengkap dengan penunjukan sumber asli.<sup>27</sup> Ciri khas lain dalam kitab kuning adalah kitab tersebut tidak dilengkapi dengan sandangan (*shakl*) sehingga kerap kali di kalangan pesantren disebut dengan istilah “kitab gundul”. Hal ini kemudian berakibat pada metode pengajarannya yang bersifat tekstual dengan metode *sorogan* dan *bandongan*.<sup>28</sup>

Elemen kelima adalah kiai. Menurut Manfred Ziemek ada beberapa faktor yang menyebabkan seseorang bisa menjadi “kiai”, sebagaimana poin-poin berikut. (1) Berasal dari suatu keluarga kiai di lingkungannya agar dapat menggunakan kesetiaan kerabat dan masyarakatnya. (2) Sosialisasi dan proses pendidikan dalam suatu pesantren yang dilengkapi dengan pengalaman dan latar belakang kepemimpinan yang ditanamkan. (3) Adanya kesiapan pribadi yang tinggi untuk bertugas, yakni kemauan untuk mengabdikan kehidupan pribadinya demi tugasnya di pesantren. (4) Sebagai pemimpin agama dan masyarakat untuk bekerja secara sukarela guna membangun dan membiayai pesantren. (5) Mampu mengumpulkan dana dan bantuan tanah wakaf dari warga yang berpunya.

---

<sup>26</sup> Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2009), 61.

<sup>27</sup> Abdul Aziz Dahlan, *Ensiklopedi Islam* (Jakarta: Ichtiar Bru Van Hoeve, 1996), 334–335.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 336.

Sedang “persyaratan” kiai menurut H. Aboebakar Atceh untuk seorang kiai dan sekaligus bisa menunjukkan kebesarannya adalah: (1) pengetahuannya; (2) keshalehannya; (3) keturunannya; (4); jumlah muridnya.<sup>29</sup> Dengan kelebihan pengetahuannya dalam bidang agama, para kiai seringkali dianggap sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam sehingga mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau oleh kebudayaan orang awam, atau dalam istilah lazimnya disebut “kiai *khos*”—*khos* adalah kata Arab yang di-Jawakan: khusus—sehingga dalam beberapa hal mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk pakaian seperti kopiah dan surban serta jubah sebagai simbol kealiman.<sup>30</sup>

### c. Perkembangan Pesantren

Pesantren sebagai pusat penyebaran agama Islam lahir dan berkembang semenjak masa-masa permulaan kedatangan agama Islam di negeri kita. Asal-usul pesantren tidak dapat dipisahkan dari sejarah dan pengaruh Wali Songo abad 15-16 M di Jawa. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Maulana Malik Ibrahim, *Spiritual Father* Wali Songo, dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai guru-gurunya tradisi pesantren di tanah Jawa.<sup>31</sup>

Alwi Shihab menegaskan bahwa Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik merupakan orang pertama yang membangun pesantren sebagai tempat mendidik dan menggembelng para santri. Tujuannya, agar para santri menjadi juru dakwah yang mahir sebelum mereka diterjunkan langsung di masyarakat luas.<sup>32</sup> Keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (*oral history*) memberikan indikasi yang kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Wali Songo.<sup>33</sup> Para

---

<sup>29</sup> Syamsul Ma'arif, *Pesantren vs Kapitalisme Sekolah* (Semarang: Need's Press, 2008), 79-80.

<sup>30</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 56.

<sup>31</sup> Saifuddin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia* (Bandung: Al-Ma'arif Bandung, 1979), 263.

<sup>32</sup> Alwi Shihab, *Islam Inklusif* (Bandung: Mizan, 2002), 23.

<sup>33</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren* (Yogyakarta: LKIS, 2004), 63.

Wali Songo tidak begitu kesulitan untuk mendirikan pesantren karena telah ada sebelumnya Institusi Pendidikan Hindu-Budha dengan sistem biara dan asrama sebagai tempat belajar mengajar bagi para biksu dan pendeta di Indonesia.

Satu abad setelah masa Walisongo, abad 17 M, pengaruh Wali Songo diperkuat oleh Sultan Agung yang memerintah Mataram dari tahun 1613-1645. Sultan Agung merupakan penguasa terbesar di Jawa, yang juga terkenal sebagai Sultan Abdurrahman dan “*Khalifatullah Sayyidin Panotogomo ing Tanah Jawi*” (khalifah Allah, pemimpin dan penegak agama di Tanah Jawa). Dia memproklamkan kalender Islam di Jawa. Dengan sistem kalender baru ini, nama-nama bulan dan hari Hijriah seperti Muharam dan Ahad dengan mudah menjadi ucapan sehari-hari lisan Jawa.<sup>34</sup>

Pada masa awal-awal kemerdekaan kalangan santri turut berjuang mempertahankan kemerdekaan Indonesia. K.H. Hasyim Asy’ari pada waktu itu mengeluarkan fatwa, wajib hukumnya mempertahankan kemerdekaan. Fatwa tersebut disambut positif oleh umat Islam.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Pesantren

Sebagai sumbu utama dari dinamika sosial, budaya dan keagamaan masyarakat Islam, pesantren secara sosio-antropologis bisa dikatakan sebagai “masyarakat”, artinya apa yang disebut pesantren bukan semata wujud fisik tempat belajar agama dengan perangkat bangunan, kitab kuning, santri dan kiainya, tetapi juga merupakan komunitas masyarakat yang memiliki suatu sistem yang kompleks dan khas. Oleh karena itu, dunia pesantren dalam dinamikanya diistilahkan oleh Abdurrahman Wahid sebagai subkultur yang memiliki tradisi tersendiri yang unik dan tidak dimiliki oleh tradisi masyarakat pada umumnya.<sup>35</sup>

Oleh karenanya, pesantren ke depan agar mempersiapkan santrinya memasuki dunia global, para santri perlu dibekali bukan saja hanya penguasaan ilmu-ilmu melalui kitab klasik (kitab kuning), tetapi pesantren sudah harus melakukan pembelajaran melalui sarana teknologi dan memperkenalkan santrinya dengan teknologi sehingga

---

<sup>34</sup> Abdurrahman Mas’ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 10.

<sup>35</sup> Abdurrahman, *Bunga Rampai Pesantren*, 9.

santri nantinya tidak gagap (*shock condition*) dengan kemajuan teknologi ketika berbaur ditengah kehidupan masyarakat luas.<sup>36</sup>

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan/empiris (*field research*) terhadap pengembangan pesantren sebagai implikasi dari kepemimpinan kiai di pesantren. Penelitian ini akan dilaksanakan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus dengan jenis studi kasus tunggal. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, akan dilakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) terhadap variabel-variabel yang terdiri atas pengasuh pesantren yang merupakan putra kiai, para ustaz dan ustazah pengelola pesantren serta sebagian santri dan alumni pesantren.

Subyek Penelitian dalam penelitian ini adalah para gus atau putra kiai. Penentuan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa yang bersangkutan merupakan sumber utama data tentang kepemimpinan kiai, di mana variabel penelitian melekat padanya, karena gus atau putra kiai yang dimaksud merupakan satu-satunya sasaran penelitian yang dapat memberikan data dan informasi paling akurat tentang proses-proses yang dilakukan oleh kiai dalam kegiatan kepemimpinan di pesantren. Adapun yang bertindak sebagai informan dalam penelitian ini adalah para ustaz dan ustazah serta sebagian santri dan alumni pesantren. Penentuan ini berdasarkan pertimbangan bahwa mereka diyakini dapat memberikan informasi pendukung tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh kiai, sekaligus juga dapat memberikan data tentang perkembangan pesantren.

Data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data pokok yang diperoleh berdasarkan hasil pengamatan, hasil wawancara yang berupa ucapan atau pendapat subyek atau responden penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data penunjang yang diperoleh dari sumber tertulis seperti catatan-catatan dan dokumentasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

---

<sup>36</sup> Hasbi Indra, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi* (Jakarta: PT. Mutiara Kalam, 2005), 197.

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua macam, yaitu subyek penelitian dan responden penelitian. Subyek penelitian adalah seorang gus (putra kiai) yang saat ini menjadi pengasuh utama Pondok Pesantren Al-Ichsan. Sedangkan responden penelitian adalah beberapa orang yang dianggap mampu memberikan informasi tambahan berkaitan dengan persoalan penelitian. Informan yang penulis pilih dalam penelitian ini adalah para ustaz dan ustazah, serta sebagian santri dan alumni.

Sebagaimana penelitian kualitatif pada umumnya, pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini dilaksanakan dengan tiga teknik, yaitu: (1) pengamatan terlibat (*participant observation*); (2) wawancara mendalam (*indepth interview*); dan (3) dokumentasi.

### **Pondok Pesantren Al-Ichsan Mojokerto: Gambaran Umum**

Secara geografis Pondok Pesantren Al-Ichsan berdiri di pinggiran kota Mojokerto. Di depan pesantren, tepat 100 meter dari arah utara pesantren ini terdapat jalan raya utama yang menghubungkan wilayah Jombang-Mojokerto-Sidoarjo dan seterusnya. Bahkan jalan utama tersebut merupakan jalan nasional yang menghubungkan provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat. Secara historis, Pondok Pesantren Al-Ichsan didirikan oleh ayahanda K. H. Chusen Ichsan, yaitu Kiai Ichsan pada tahun 1946 M.<sup>37</sup> Alamat lengkap pesantren ini adalah berada di jalan raya R. A. Basuni, no. 58, desa Brangkal, kecamatan Sooko, kabupaten Mojokerto, provinsi Jawa Timur. Asrama yang dimaksud diberi nama “Darul Aitam Al-Ichsan” yang secara bahasa berarti taman/tempat anak-anak yatim. Di asrama Darul Aitam Al-Ichsan, seluruh kebutuhan anak-anak yatim dan tidak mampu dipenuhi oleh Kiai Ichsan, baik kebutuhan makan-minumnya, tempat tinggal, pakaian bahkan juga pendidikannya secara gratis.<sup>38</sup>

Setelah Kiai Ichsan wafat, pengelolaan asrama Darul Aitam Al-Ichsan diserahkan kepada putranya, yaitu K. H. Chusen Ichsan. Oleh karena K. H. Chusen Ichsan merupakan pengurus Jamiyah Nahdlatul Ulama (NU) kabupaten Mojokerto yang memiliki tanggung jawab

---

<sup>37</sup> Diolah dari *Data Base Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan*.

<sup>38</sup> Gus Malik, *Wawancara*, 22 Mei 2015.



moral untuk mengembangkan pendidikan pesantren guna melengkapi pendidikan-pendidikan yang bersifat umum bagi para santrinya. Untuk itu, selain asrama anak-anak yatim, K. H. Chusen Ichsan juga mendirikan pondok pesantren yang diberi nama Pondok Pesantren Al-Ichsan.

Pada tahun 1999 M K. H. Chusen Ichsan yang dibantu oleh para “tokoh muda” di Mojokerto mendirikan Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sebagai satu-satunya madrasah dengan program khusus keagamaan yang ada di Mojokerto, karena pada saat itu belum ada madrasah aliyah keagamaan (MAK) selain Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) Al-Ichsan Brangkal, yang saat ini telah berubah menjadi Madrasah Aliyah Al-Ichsan.<sup>39</sup> Keinginan K. H. Chusen Ichsan untuk mendirikan Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sebenarnya didorong oleh kebutuhan para santri memperoleh pendidikan formal selain pendidikan yang ada di pesantren. Akan tetapi, jauh sebelum berdirinya Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) Al-Ichsan Brangkal, K. H. Chusen Ichsan sebenarnya juga merupakan pengelola lembaga pendidikan formal tingkat Madrasah Tsanawiyah. Peran K. H. Chusen Ichsan untuk menjadi pengelola lembaga pendidikan formal tersebut didapatkan setelah beliau menerima permintaan para guru-guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Persiapan yang ingin bergabung kedalam naungan Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan, karena waktu itu terjadi polemik antara pengelola Madrasah Tsanawiyah (MTs) Persiapan dengan pihak Yayasan Walisongo yang ingin merelokasinya ke lingkungan Yayasan Walisongo.<sup>40</sup>

Program dan layanan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ichsan bagi santri selain melalui kegiatan pengajian kitab kuning dan Madrasah Diniyah, serta kegiatan-kegiatan pendidikan yang secara umum dilaksanakan pada lembaga-lembaga formal, secara tidak terprogram K. H. Chusen Ichsan juga memberikan pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) kepada para santrinya. Untuk itu, K. H. Chusen Ichsan sering membelikan peralatan-peralatan ketrampilan dan

---

<sup>39</sup> Falah (Kepala Sekolah MA Al-Ichsan), *Wawancara*, 3 Mei 2015.

<sup>40</sup> Diolah dari *Profil Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ichsan*; Mahfudz (Kepala Sekolah MTs Al-Ichsan), *Wawancara*, 5 Mei 2015.

bahan-bahan untuk membuat kreatifitas tertentu, seperti peralatan konstruksi, *setting design*, peralatan untuk membuat mebel berukir dan lain sebagainya. Selain itu, sebagian santri juga diberikan tanggung jawab untuk mengelola sawah atau merawat binatang-binatang ternak peliharaan Kiai.<sup>41</sup>

Walaupun peran K. H. Chusen Ichsan di lembaga-lembaga tersebut hanya sebatas konsultan, akan tetapi karisma K. H. Chusen Ichsan tetap berpengaruh besar terhadap proses perjalanan lembaga-lembaga yang berada di bawah naungan Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan. Karenanya, pada saat K. H. Chusen Ichsan masih hidup, hampir seluruh program pendidikan berjalan dengan tertib dan lancar sehingga seluruh kegiatan pendidikan di Al-Ichsan diikuti oleh seluruh santri.<sup>42</sup>

### **Profil Para Kiai Pengasuh Pondok Pesantren Al Ichsan**

Para Kiai pengasuh Pondok Pesantren Al-Ichsan sebanyak tiga periode, yaitu: (1) K. H. Chusen Ichsan (almarhum); (2) Agus Syamsul Huda (almarhum); dan (3) Agus A. Malikul Fanani. Ketiga orang pengasuh pesantren ini merupakan keluarga dan memiliki hubungan darah karena Agus Syamsul Huda (almarhum) dan Agus A. Malikul Fanani, keduanya merupakan dua di antara putra-putra K. H. Chusen Ichsan.

K. H. Chusen Ichsan memiliki istri sebanyak 4 orang dan semuanya telah menunaikan Ibadan haji ke Baitullah di Mekah. Dua di antaranya telah dikaruniai putra-putri (gus dan neng) yang saat ini masih bertempat tinggal di lingkungan sekitar Pondok Pesantren Al-Ichsan Brangkal. Keempat istri K. H. Chusen Ichsan adalah: Hj. Khodijah; Hj. Nafi'ah; Hj. Masfi'ah; dan Hj. Karomah.

Perkawinan K. H. Chusen Ichsan dengan istri ketiga dan keempat, yaitu Hj. Masfi'ah dan Hj. Karomah, tidak dikaruniai anak. Tetapi perkawinannya dengan istri pertama dan kedua yaitu Hj. Khodijah dan Hj. Nafi'ah, K. H. Chusen Ichsan memperoleh putra-putri yang sebagian diantaranya menjadi pengelola pondok pesantren.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> M.Hasanudin, *Wawancara*, 26 Mei 2015.

<sup>42</sup> Sodikin (Alumni & Tokoh Masyarakat), *Wawancara*, 4 Juni 2015.

<sup>43</sup> Neng Masning Sulasih, *Wawancara*, 28 Mei 2015.

Hasil dari perkawinan K. H. Chusen Ichsan dengan Hj. Khodijah dikaruniai dua orang putra (gus) yang menjadi penerusnya dalam mengelola Al-Ichsan. Dua orang putra (gus) K. H. Chusen dari perkawinannya dengan Hj. Khodijah adalah Agus Syamsul Huda dan Agus Malikul Fanani.<sup>44</sup> Setelah K. H. Chusen Ichsan wafat, yang menggantikannya dalam mengelola pondok pesantren dan asrama Al-Ichsan adalah Agus Syamsul Huda sebagai putra tertua kiai, tetapi setelah beliau meninggal dunia maka yang mengelola Al-Ichsan adalah Agus Malikul Fanani sampai dengan sekarang. Adapun perkawinan K. H. Chusen Ichsan dengan Hj. Nafi'ah menghasilkan tujuh orang putra-putri (gus dan neng), yang sebagian juga bertempat tinggal di lingkungan Pondok Pesantren Al-Ichsan. Nama-nama gus dan neng tersebut adalah: Sifa'ul Khud; Lilik Nadhiroh; Fatkhur Rohman; Nikmatin Farida; Zainal Abidin; Muhammad Harun Ar-Rosyid; dan Khusnul Khotimah.<sup>45</sup>

### **Latar Belakang Pengelolaan Pondok Pesantren Al-Ichsan**

Kepengurusan Pondok Pesantren Al-Ichsan pada dasarnya dikelola secara langsung oleh yayasan, karena itu ia menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari ketua yayasan yang merupakan kepala pengasuh pondok pesantren. Secara struktural pengelolaan pondok pesantren dan lembaga-lembaga lain yang berada di bawah naungan Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan secara simbolis telah didelegasikan kepada seksi pendidikan. Akan tetapi karena sifatnya yang simbolis, maka seksi pendidikan tidak memiliki pengaruh yang besar serta tidak memiliki hak dan wewenang penuh dalam pengelolaan segala sesuatu di pesantren. Bahkan pada tahun 2009, Agus A. Malikul Fanani yang saat ini menjabat sebagai ketua yayasan telah mengambil alih sepenuhnya pengelolaan pondok pesantren dan membuat susunan pengurus baru, yang diketuai oleh Gus Malik Sendiri.

Sejak didirikannya yayasan Al-Ichsan, kekuatan terbesar dan kekuasaan tertinggi dari seluruh lembaga yang ada di Al-Ichsan sebenarnya berada di yayasan karena seluruh lembaga berada di bawah

---

<sup>44</sup> Gus Malik, *Wawancara*, 28 Mei 2015.

<sup>45</sup> Neng Mas, *Wawancara*, 30 Mei 2015.

naungannya. Oleh karena itu, jabatan yang paling berpengaruh di Al-Ichsan adalah jabatan ketua yayasan, karena secara otomatis ketua yayasan berarti menjadi ketua dewan pengasuh seluruh lembaga di Al-Ichsan. Namun, sejak tahun 2010 berdasarkan musyawarah seluruh pengurus yayasan dan keluarga *ndalem* kepengurusan panti asuhan Al-Ichsan didelegasikan kepada pengurus baru yang diketuai oleh Dr. H. M. Amir Sholehuddin.

### **Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Ichsan**

Para Kiai yang menjadi subyek penelitian ini adalah K. H. Chusen Ichsan dan Agus A. Malikul Fanani. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden penelitian, kepemimpinan para Kiai Pondok Pesantren Al-Ichsan tersebut dapat dijelaskan sebagaimana di bawah.

#### ***Kepemimpinan K.H. Chusen Ichsan***

K. H. Chusen Ichsan adalah pimpinan atau *mudir* Pondok Pesantren Al-Ichsan. Kultur pesantren yang melingkupinya serta posisi dan peran beliau di masyarakat berperan penting dalam membentuk kepemimpinan yang diterapkan. Sebagaimana diuraikan di atas, K.H. Chusen Ichsan adalah pengurus Jamiyah Nahdlatul Ulama (NU), yaitu sebagai Ketua Dewan Syuro Kabupaten Mojokerto. Selain itu, K. H. Chusen Ichsan juga merupakan Mursyid Jamiyah Tarekat dengan ideologi Ahl al-Sunnah wal-Jamā'ah yang menekankan doktrin fikih sufistik dalam kehidupan sehari-hari, dan juga sangat menekankan ketaatan kepada sang mursyid. Sehingga, dengan posisi tersebut K. H. Chusen Ichsan menjadi sosok panutan bagi masyarakat pesantren maupun bagi masyarakat sekitar, baik yang berkaitan dengan kepribadian maupun yang berkaitan dengan urusan dunia dan akhirat.

Dengan kharisma yang dimilikinya, K. H. Chusen Ichsan menjadi figur yang dikagumi, disegani, dihormati, dan disanjung masyarakat, baik masyarakat sekitar maupun masyarakat umum yang mengetahui kiprahnya, terutama dalam aktivitas dakwah. Bahkan dengan kharisma yang dimilikinya, setiap orang yang mengetahui kiprahnya, menjadi sangat segan untuk sekedar lewat di depan rumahnya. Sumber kharisma K. H. Chusen Ichsan diantaranya adalah karena faktor: peran

politik; pengetahuan agama; keluhuran moral; kelebihan-kelebihan spiritual/*karāmah*; budaya masyarakat.

Dalam konteks, pengelolaan pesantren, kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan dan kelebihan, terutama yang bersifat kepribadian untuk memengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut bersedia untuk berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pimpinan. Implementasi kepemimpinan K. H. Chusen Ichsan yang identik dengan kepemimpinan kharismatik (*charismatic leader*) adalah karena K. H. Chusen Ichsan sendiri yang memimpin dan mengelola pesantren, sehingga sebagai figur karismatik, K. H. Chusen Ichsan memiliki peran paling dominan dalam mewujudkan sekaligus mewarnai segala sesuatu yang ada di pesantren.<sup>46</sup>

Dengan kharisma yang dimiliki itu pula, Pondok Pesantren Al-Ichsan menjadi lembaga otonom yang tidak bisa diintervensi oleh pihak-pihak luar kecuali atas izin Kiai, bahkan walaupun intervensi itu terkait dengan proses perolehan pengetahuan (*iḥtisāb al-ma'rifah*) dan produksi pengetahuan (*intāj al-ma'rifah*) sebagai salah satu komponen pokok aktivitas pendidikan di pesantren. Dengan demikian, kharisma K.H.Chusen Ichsan turut dipandang sebagai faktor yang amat menentukan dalam proses, cara, maupun aktivitas pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ichsan, termasuk juga yang menentukan pola kelembagaan (*institution*), pengajaran (*instruction*) dan pengawasan jabatan akademik (*control of academiect post*). Dilihat dalam konteks efektifitas pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, kharisma dalam kepemimpinan K.H. Chusen Ichsan di Pondok Pesantren Al-Ichsan mempunyai kelebihan untuk melakukan fungsi pengorganisasian (*organizing*) dan pengawasan (*controlling*) dalam manajemen di pesantren. Oleh karena itu, dalam proses pengembangan pesantren, para Kiai senantiasa berusaha untuk melestarikannya dengan mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Sindu Galba, *Pesantren sebagai Wadah*, 62.

<sup>47</sup> Dalam tradisi pesantren, biasanya calon kuat pengganti kiai adalah putra-putra keturunan atau keluarga terdekat. Tradisi ini bukanlah hal yang baru, dalam sejarah

### ***Kepemimpinan Agus A. Malikul Fanani***

Pengasuh utama Pondok Pesantren Al-Ichsan dan sekaligus pemimpin pesantren saat ini adalah Agus A. Malikul Fanani. Selain sebagai pemimpin pesantren, Agus A. Malikul Fanani juga merangkap sebagai ketua Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan dan juga Mudir Madrasah Diniyah Al-Ichsan.<sup>48</sup> Sebagai ketua yayasan, Agus A. Malikul Fanani merupakan pemimpin tertinggi dalam hierarki kekuasaan di lingkungan Pondok Pesantren Al-Ichsan. Oleh karena itu beliau membawahi pemimpin-pemimpin lembaga-lembaga lain yang terdapat dibawah naungan Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan, seperti Pondok Pesantren Al-Ichsan, Madrasah Diniyah Al-Ichsan, Panti Asuhan Anak Yatim Piatu dan Tidak Mampu Darul Aitam Al-Ichsan, Madrasah Aliyah Al-Ichsan, Madrasah Tsanawiyah Al-Ichsan, Madrasah Ibtidaiyah Al-Ichsan dan Taman Kanak-Kanak Al-Ichsan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para kepala lembaga-lembaga yang terdapat di bawah naungan Yayasan Darul Aitam Al-Ichsan, Agus A. Malikul Fanani yang berposisi sebagai manajer puncak lembaga pendidikan Islam, tidak pernah mendiskusikan bersama mereka untuk memajukan lembaganya serta memutuskan bagaimana strateginya dalam menggerakkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>49</sup> Agus A. Malikul Fanani memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pemimpin lembaga-lembaga yang berada di bawah naungannya untuk mengelola, mengembangkan dan memutuskan segala sesuatu yang terkait dengan lembaga yang mereka pimpin dengan tidak ada campur tangannya sama sekali. Oleh karena itu, Agus A. Malikul Fanani tidak pernah terlibat dalam kegiatan manajemen yang dilaksanakan di lembaga-lembaga yang terdapat di bawah naungannya, seperti kegiatan menyusun perencanaan, pengorganisasian, penyusunan anggaran, kontrol dan evaluasi.<sup>50</sup>

---

pendidikan Islam sering terjadi seorang ulama mewariskan jabatannya pada anak, cucu atau murid kesayangannya. Catatan sejarah membuktikan bahwa kepemimpinan beberapa *halaqah* memang diwariskan dari seorang ayah kepada anaknya untuk beberapa generasi.

<sup>48</sup> Lihat di lampiran tentang struktur pengurus yayasan Al Ichsan

<sup>49</sup> Kepala MTs Al-Ichsan, *Wawancara*, 3 Mei 2015.

<sup>50</sup> Kepala MTs Al-Ichsan, *Wawancara*, 13 Mei 2015.

Terdapat beberapa alasan Agus A. Malikul Fanani tidak melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, kontrol dan evaluasi. Diantaranya adalah karena posisinya sebagai ketua yayasan tidak dapat memberikan bantuan yang dibutuhkan oleh lembaga-lembaga tersebut, seperti pemberian kesejahteraan bagi guru-guru dan personil di dalamnya, bantuan pembangunan fisik, serta bantuan mental yang berupa pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengelola lembaga secara efektif dan efisien. Ketidakmampuan tersebut disebabkan karena dua hal. *Pertama*, secara finansial, saat ini justru Yayasan Al-Ichsan sangat membutuhkan dana bantuan dari pihak-pihak yang berkenan. Hal itu berbeda dengan masa hidup K. H. Chusen Ichsan dimana dana sangat melimpah karena yayasan banyak menerima bantuan dari berbagai elemen masyarakat serta menguasai seluruh trayek mobil angkutan penumpang jenis Colt untuk jurusan Jombang-Mojokerto, dan menguasai perjalanan mobil angkutan Len C dan Len D dengan rute Mojokerto-Brangkal-Trowulan. *Kedua*, secara psikologis, Agus A. Malikul Fanani tidak dapat memberikan bantuan berupa pembinaan atau supervisi karena merasa tidak mampu. Hal itu karena selain hanya berpendidikan SMA, Agus A. Malikul Fanani juga memiliki waktu dan pengalaman belajar yang sedikit sekali di pesantren. Untuk itu, walaupun saat ini beliau menjabat sebagai ketua yayasan dan bahkan pengasuh utama Pondok Pesantren Al-Ichsan, beliau tidak pernah mengajar kitab kuning atau menjadi imam shalat bagi santri atau masyarakat sekitar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Agus A. Malikul Fanani dalam mengelola pesantren menggunakan model *laissez faire*. Hal itu sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren yang menggunakan model *laissez faire* antara lain: (1) memberi kebebasan kepada para bawahan; (2) pimpinan tidak terlibat dalam kegiatan; (3) semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan; (4) tidak mempunyai wibawa; (5) tidak ada koordinasi dan pengawasan yang baik.

## Perkembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan

Perkembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan sejak di pimpin oleh K. H. Chusen Ichsan dan Agus A. Malikul Fanani mengalami berbagai macam perkembangan yang berbeda. Perkembangan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut.

### *Perkembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan di Bawah Kepemimpinan K.H. Chusen Ichsan*

Pondok Pesantren Al-Ichsan sejak di bawah pimpinan K. H. Chusen Ichsan mengalami perkembangan yang sangat pesat. Ditinjau dari aspek kelembagaan, Pondok Pesantren Al-Ichsan yang pada mulanya hanya merupakan sebuah lembaga sosial berbentuk asrama yang mengurus anak-anak yatim dan juga anak-anak dari keluarga tidak mampu yang membutuhkan bantuan untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari seperti makan, minuman, pakaian dan tempat tinggal, kini telah menjadi lembaga yang secara intensif terlibat dalam proses pembangunan bangsa. Dalam kenyataannya, pada saat dipimpin oleh K. H. Chusen Ichsan, asrama anak-anak yatim dan juga anak-anak dari keluarga tidak mampu telah berubah menjadi pondok pesantren yang memberikan pendidikan dan menjadi tempat yang memungkinkan santri belajar secara tuntas, tidak hanya terbatas pada transfer ilmu-ilmu pengetahuan, tetapi juga aspek pembentukan kepribadian secara menyeluruh.

Beberapa lembaga yang telah berhasil berdiri dan menjadi satu kesatuan dengan Pondok Pesantren Al-Ichsan selain asrama anak-anak yatim dan juga anak-anak dari keluarga tidak mampu dapat di kemukakan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1:

Lembaga-Lembaga yang Berhasil Didirikan

No.	Nama Lembaga	Jenis Pendidikan
1	Pondok Pesantren Al-Ichsan	Informal
2	Madrasah Diniyah Al-Ichsan	Informal
3	Jamiyah Ahli Tarekat	Informal
4	Lembaga Pengajaran Bahasa Arab	Informal
5	MTs Al-Ichsan	Formal
6	MA Keagamaan Al-Ichsan	Formal
7	STIT Al-Ichsan	Formal



Dalam konteks, pemberian program dan layanan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ichsan, para santri selain diberikan pengajian kitab kuning dan pendidikan keagamaan di Madrasah Diniyah, juga diberikan kegiatan-kegiatan pendidikan yang secara umum dilaksanakan pada lembaga-lembaga formal, bahkan secara tidak terprogram. K. H. Chusen Ichsan juga memberikan pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) kepada para santrinya.<sup>51</sup> Upaya K. H. Chusen Ichsan untuk memberikan pendidikan kecakapan hidup (*life skill*), di antaranya dengan cara memfasilitasi santrinya dengan membelikan peralatan-peralatan ketrampilan beserta bahan-bahan untuk membuat kreatifitas tertentu, seperti peralatan konstruksi, *setting design*, peralatan untuk membuat mebel berukir dan lain sebagainya.

Dilihat dari segi perkembangan jumlah peserta didiknya, santri yang belajar di Pondok Pesantren Al-Ichsan pada saat masih berada di bawah kepemimpinan K. H. Chusen Ichsan sangat banyak, jumlahnya mencapai ribuan dan berasal dari seluruh daerah di Indonesia. Namun mayoritas santri berasal dari daerah-daerah di Jawa, baik Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat, serta mayoritas berasal dari Madura. Jumlah santri tersebut belum termasuk santri “kalong” dan para peserta didik yang hanya belajar di lembaga-lembaga pendidikan formal.

### ***Perkembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan di Bawah Kepemimpinan Agus A. Malikul Fanani***

Kiai merupakan faktor utama pertumbuhan, perkembangan serta faktor kemunduran dan bahkan kematian pesantren. Faktor tersebut berkaitan erat dengan pola kepemimpinan yang dijalankannya. Begitu pentingnya faktor kepemimpinan kiai tersebut, maka masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan kiai di pesantren.<sup>52</sup>

Dalam kasus di Pondok Pesantren Al-Ichsan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Al-Ichsan yang semula kecil dapat berkembang dengan signifikan menjadi pesantren besar yang memiliki berbagai macam program pendidikan, lembaga-lembaga serta ribuan santri, karena Kiainya memiliki khasrisma yang besar sehingga

---

<sup>51</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Sejarah dan Budaya Pesantren* (Jakarta: Erlangga, 2002), 1.

<sup>52</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, 133.

dapat menerapkan pola kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan kiai yang kharismatik memiliki hubungan yang erat dengan perkembangan pesantren karena dengan kepemimpinan tersebut kiai dapat menerapkan kepemimpinan efektif di pesantren.

Kepemimpinan kiai yang sangat kuat dalam manajemen pesantren, mempunyai kelebihan untuk melakukan fungsi-fungsi organik manajemen, diantaranya seperti fungsi pengorganisasian (*organizing*) dan pengawasan (*controlling*) dalam manajemen pendidikan di pesantren. Dengan pola kepemimpinan kharismatiknya, kiai dapat mempengaruhi masyarakat sehingga menyebabkan interaksi antara masyarakat desa dengannya menjadi bersifat paternalitas dalam wujud ketaatan yang luar biasa terhadap kiai. Sikap-sikap yang demikian itulah yang menyebabkan kiai melaksanakan aksi untuk membina (*directing*), mengubah (*changing*) dan mengawasi perilaku (*controlling behaviour*) bawahannya, sehingga kiai sangat mudah melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif.

### Catatan Akhir

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Al-Ichsan pada dasarnya diimplementasikan dalam dua model. Pada saat di bawah asuhan K. H. Chusen Ichsan cenderung mengarah pada model kepemimpinan kharismatik, sementara pada saat dibawah asuhan Agus A. Malikul Fanani kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Ichsan cenderung mengarah pada model kepemimpinan *laizez faire*.
2. Pada saat di bawah asuhan K. H. Chusen Ichsan, Pondok Pesantren Al-Ichsan mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang pesat. Sementara pada saat diasuh oleh Agus A. Malikul Fanani keadaan pesantren mengalami kemunduran.
3. Kepemimpinan kiai yang kharismatik dan *laizez faire* memiliki hubungan yang erat dengan perkembangan Pondok Pesantren Al-Ichsan, karena pada saat kiai memiliki kharisma yang besar dan sanggup menerapkan model kepemimpinan karismatik dalam pengelolaan pesantren, maka interaksi masyarakat dengan kiainya

menjadi bersifat paternalitas yang mewujud dalam ketaatan luar biasa terhadap kiai. Sebaliknya, jika kiai tidak memiliki kharisma yang besar sehingga tidak dapat menerapkan model kepemimpinan kharismatik, tetapi model kepemimpinan yang lain seperti model kepemimpinan *laizez faire* misalnya, maka kiai tidak akan mendapatkan kepercayaan bawahan dan masyarakat secara umum sehingga implikasinya tidak akan dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen dan kepemimpinan untuk mengembangkan pesantren.[]

### **Daftar Rujukan**

- Arif, Mahmud. *Pendidikan Islam Transformatif*. Yogyakarta: Logo Wacana Ilmu, 2007.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren*. Yogyakarta: CV. Aditya Media, 2010.
- Bahreizi, Ahmad. *Holistika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Dahlan, Abdul Aziz. *Ensiklopedi Islam*. Jakarta: Ichtiar Bru Van Hoeve, 1996.
- Daulay, Haidar Putra. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Dawam, Ainurrafiq. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Lista Fariska Putra, 2005.
- Departemen Agama RI. *Pola Pembelajaran di Pesantren*. Jakarta: Ditkekapontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Dhofier, Zamakhsary. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Galba, Sindu. *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*. Jakarta: Reineka Cipta, 1991.
- Indra, Hasbi. *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*. Jakarta: PT. Mutiara Kalam, 2005.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Cv Rajawali, 1998.
- Kebung, Honrad. *Esai Tentang Manusia: Rasionalisasi dan Penemuan Ide-Ide*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2008.

- Ma'arif, Syamsul. *Pesantren Vs Kapitalisme Sekolah*. Semarang: Need's Press, 2008.
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mas'ud, Abdurrahman, dkk. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Intelektual Pesantren*. Yogyakarta: LKIS, 2004.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Sejarah dan Budaya Pesantren*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.
- Rozi, Syaikh. *Konflik Antar Elit dan Implikasinya Terhadap Manajemen Pesantren: Studi di Pondok Pesantren Al-Ichsan*. Thesis—Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, 2009.
- Shihab, Alwi. *Islam Inklusif*. Bandung: Mizan, 2002.
- Siagian, Sondang P. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara, 1989.
- Soekarto, Indrafachrudi, dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usana Offset Printing, 1983.
- Syam, Nur. *Bukan Dunia Berbeda: Sosiologi Komunitas Islam*. Surabaya: Pustaka Eureka, 2005.
- Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Reineka Cipta, 2000.
- Turner, Bryan S. *Sosiologi Islam: Suatu Telaah Analisis atas Tesa Sosiologi Weber*. Ter. Machnun Husain. Jakarta: Rajawali, 1984.
- Wahid, Abdurrahman. *Bunga Rampai Pesantren*. CV. Dharma Bakti.
- Zuhri, Saifuddin. *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*. Bandung: Al-Ma'arif Bandung, 1979.