KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MELAKUKAN INOVASI PENDIDIKAN DI PESANTREN

Heridianto
STAI Al-Utsmani Beddian Bondowoso
Email: heridianto26@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the concept, strategy of kiai leadership and obstacles in innovating education in pesantren. This research is a qualitative research case study. The research location chosen was at the Salafiyah Al-Ottoman Islamic Boarding School Beddian Jambesari Jambesari Darus Sholah Bondowoso, because it has a uniqueness compared to Islamic boarding schools in general, which is still maintaining traditional educational patterns reflected in the curriculum that teaches classical books. Data collection using observation, interviews, and documentation. Analysis techniques use the process of data condensation, data presentation, and conclusions. This study found that the concept of kiai leadership in innovating education in pesantren is based on vertical communication (downward communication-upward communication), horizontal communication and diagonal communication (cross communication). Meanwhile, the strategies carried out by the kiai in innovating education are: opening an open junior high school, alleviating a 9-year compulsory education program for Salaf Islamic boarding schools and opening a formal madrasah. There are four obstacles inhibiting the leadership of the kiai, namely: at first the family council was less supportive with formal education; lack of support from Old Alumni of PPs Al-Utsmani Beddian, the lack of Human Resources and infrastructure owned is still inadequate.

Keywords: *Kiai Leadership, Educational Innovation, Pesantren.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep, strategi kepemimpinan kiai dan hambatan-hambatan dalam melakukan inovasi pendidikan di pesantren. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif studi kasus. Lokasi penelitian yang dipilih adalah di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Jambesari Jambesari Darus Sholah Bondowoso, karena memiliki keunikan dibanding dengan pondok pesantren pada umumnya yakni tetap mempertahankan pola-pola pendidikan tradisional yang tercermin pada kurikulum yang mengajarkan kitab-kitab klasik. Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, serta dokumentasi. Teknik analisis menggunakan proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menemukan bahwa konsep kepemimpinan kiai dalam melakukan

inovasi pendidikan di pesantren berlandaskan komunikasi vertikal (downward communication-upward communication), komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal (cross communication). Sementara strategi yang dilakukan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan yakni: membuka SMP terbuka, pengentasan program wajib belajar 9 Tahun bagi pesantren Salaf dan membuka madrasah diniyah Formal. Faktor penghambat pada kepemimpinan kiai terdapat empat hambatan yakni: pada awalnya majlis keluarga kurang mendukung dengan adanya pendidikan formal; kurang dukungan dari Alumni Tua PPs Al-Utsmani Beddian, minimnya Sumber Daya Manusia dan sarana prasarana yang dimiliki masih belum memadai.

***Kata Kunci**: Kepemimpinan Kiai, Inovasi Pendidikan, Pesantren.*

A. Pendahuluan

Kemashyuran pesantren biasanya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh dan peran kiai sebagai orang yang menguasai dan mengajarkan ilmu agama di pesantren kepada para santri. Kepemimpinan kiai di pesantren diakui cukup efektif untuk meningkatkan citra pesantren tersebut dimata masyarakat luas. Ketenaran pesantren biasanya berbanding lurus dengan nama besar kiainya terutama kiai pendiri pesantren tersebut. Pesantren dan kiai dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya saling membutuhkan, pesantren membutuhkan kiai sebagai simbol identitas kepemimpinan pesantren, sementara kiai memerlukan pesantren sebagai tempat penegasan identitasnya sebagai pemimpin umat dan lembaga pendidikan Islam (Kusuma, 2014).

Kepemimpinan kiai sebagai seorang pendidik di pondok pesantren sangat urgen untuk mengarahkan dan membina santri. Kepemimpinan kiai yang diperlukan adalah kepemimpinan yang kharismatik dengan tetap mengedepankan suasana dan nuansa demokratis agar santri tetap dapat berinteraksi dengan leluasa sehingga mereka merasa nyaman dengan suasana di pesantren (Imamuddin, 2021).

Walaupun demikian, tentunya kiai memiliki strategi dalam mengembangkan pesantren sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya. Kapasitas tersebut berdasarkan keunikan dan kekhasan pesantren sesuai dengan latar belakang yang berbeda-beda. Keunikan dan kekhasan kiai dapat dilihat dari karakter karismatiknya yang mampu memberikan pengaruh positif dalam perkembangan pesantren. Oleh karena itu, jelas bahwa kepemimpinan di pesantren melekat pada kepemimpinan kiai (Fauziah et al., 2022).

Lembaga pendidikan pesantren tidak akan dapat mengembangkan Sumber Daya Manusia yang unggul tanpa keberadaan kiai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren yang memberikan motivasi, menyusun, mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan (Yaqin et al., 2023). Perkembangan pesantren telah berhasil membekali lulusannya menjadi ahli dalam beragama yang siap terjun di masyarakat. Hal ini tentunya sejalan dengan program pendidikan yang relevan dimana beban pengetahuan agama dibenamkan pada diri mereka. Hal inilah yang menjadi dasar bahwa pesantren benar-benar menjadi sebuah lembaga pendidikan yang efektif yang mencetak generasi *Robbani* yang memiliki ketajaman *religius* yang kuat.

Pesantren diklaim sebagai lembaga pendidikan yang mampu menjalankan perannya dalam mengawal pendidikan agama Islam. Di dalamnya para santri di didik untuk bersiap menerima pelajaran agama yang cukup serta bersiap menjadi agen *religius corner* pada masa mendatang di tengah-tengah masyarakat yang tentunya akan selalu mengalami kedinamisan (Fauziah). Menurut Azyumardi Azra ada beberapa lembaga pendidikan Islam yang bersifat tradisional diantaranya surau, langgar, madrasah dan pesantren ada juga perguruan tinggi dan madrasah (Azra, 2001). Lembaga-lembaga ini diharapkan dapat menyalurkan pola keberagamaan mereka dalam berkehidupan yang baik.

Adakalanya lembaga pendidikan selalu melakukan pengembangan sistem pembelajarannya yang dikemas dalam pendidikan formal yang berupa madrasah, dan ada juga yang dikemas dalam pendidikan non formal yang berupa pesantren, bahkan ada yang pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dan non formal sekaligus dalam satu naungan. Apapun bentuk sistem pendidikan yang dibangun, maka tentunya memiliki tujuan dan program tersendiri.

Sebab santri merupakan elemen yang sangat penting dalam dinamika pendidikan di pondok pesantren yang menjadi subjek sekaligus objek utama dalam proses pembelajaran dan pendidikan dalam mendalami ilmu-ilmu agama Islam secara teoritis dan praktis. Untuk menjamin keberhasilan pendidikan formal seorang kiai perlu konsep dan strategi kepemimpinan kiai agar menggerakkan santri menjadi termotivasi dalam menuntut ilmu setinggi-tingginya.

Hasil observasi awal di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian Jambesari, Jambesari Darus Sholah, Bondowoso, ditemukan beberapa lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan pondok pesantren salafiyah Al-Utsmani diantaranya: TK Al-Utsmani, MTs Al-Utsmani, SMP Al-Utsmani, SMA Islam Al-Utsmani dan STAI Al-Utsmani Beddian Bondowoso. Akan tetapi lembaga pendidikan formal masih sedikit peminatnya dibandingkan dengan pendidikan non formal seperti halnya: Pendidikan Ula Al-Utsmani, Wustho Al-Utsmani dan Ulya Al-Utsmani. Selama ini, santri PPs Al-Utsmani mayoritas lebih rajin dan semangat untuk mengikuti proses pembelajaran pendidikan non formal dibandingkan pendidikan formal. Biaya pendidikan non formal relatif lebih murah dibandingkan dengan pendidikan formal dikarenakan santri di PPs Al-Utsmani Beddian dari segi ekonomi cenderung menengah kebawah. Oleh sebab itu, perlu adanya pemahaman terhadap santri di lingkungan PPs Al-Utsmani bahwa pendidikan agama dan pendidikan umum harus sama-sama jalan diantara keduanya. Selain itu, santri harus selalu di motivasi, sehingga para santri tergugah hatinya untuk melanjutkan pendidikan di lembaga pendidikan formal (Observasi, 2023).

Pemahaman dan motivasi yang seharusnya bisa disampaikan sebagai cambuk penyemangat kepada para santri untuk berbondong-bondong sekolah di lembaga pendidikan formal. Berdasarkan hal tersebut, maka kepemimpinan kiai sebagai opsi terbaik, sekaligus untuk menjempatani para santri mendapatkan wawasan baru dan ijazah formal yang selama ini belum ada di PPs Al-Utsmani Beddian (Observasi, 2023).

Banyak peneliti yang mengangkat tema mengenai kepemimpinan kiai. salah satunya yang dilakukan oleh Andy (2022) dari Fakultas tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ternate yang berjudul “Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatkan Kualitas Pendidikan Studi Kasus Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Kota Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara”. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepempinan KH. An’aim Fatahna Djabir yang dijalankan adalah kepemimpinan karismatik. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi (Andy, 2022).

Devi Pramitha (2020) dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga melakukan penelitian senada dengan judul “Kepemimpinan kiai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building dan perilaku

inovatif". Berdasarkan hasil penelitian bahwa 1) Proses pengembangan organisasi dilakukan dengan cara memotivasi dan menginspirasi anggota bawahannya agar memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren; 2) Proses pembentukan *team building* lebih banyak dilakukan melalui interaksi pola pikir; dan 3) Proses menumbuhkan perilaku inovatif menggunakan cara dengan pendelegasian tugas-tugas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi tokoh. Untuk proses pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi, sedangkan untuk analisis data menggunakan model Spradley yang terdiri dari 4 cara, yaitu: 1) Analisis domain; 2) Analisis taksonomi; 3) Analisis komponensial; dan 4) Analisis tema kultural (Pramitha, 2020).

Musta'an dan Muhammad Dian Rifai Sari (2020) dari Universitas Sahid Surakarta juga meneliti dengan judul "Kepemimpinan Kiai dan Perubahan Konsep Pesantren Pada Pesantren Ta'mirul Islam Surakarta" Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa konsep kepemimpinan kiai dalam melakukan perubahan di situs pondok pesantren Al-Muayyad dan Ta'mirul Islam Surakarta meliputi beberapa hal yaitu; Pembaharuan visi dan misi, perubahan kurikulum, Perubahan Isi/subtansi, perubahan metode pendidikan, perubahan kelembagaan dan perubahan tenaga pengajar/ustadz dan ustadzah. Data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara, observasi kelas dan dokumen. Sumber dan teknik triangulations digunakan untuk mendapatkan kepercayaan dari data ini. Selanjutnya, Flowchart Model yang diusulkan oleh Miles dan Huberman diterapkan dalam hasil study (Sari et al., 2020).

Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk menyempurnakan beberapa penelitian diatas dengan melaksanakan penelitian secara mendalam dengan judul "Kepemimpinan Kiai dalam Melakukan Inovasi Pendidikan di Pesantren"

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif (deskriptif) (Moleong, 2009). Pengumpulan data menggunakan metode wawancara mendalam, metode observasi, serta metode dokumentasi (Sugiono, 2017). Analisis data menggunakan tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan (Haberman et al., 2007). Sedangkan, untuk uji validitas data, peneliti memakai metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Haberman et al., 2007). Secara sederhana, triangulasi sumber adalah

teknik mengecek ulang data-data yang sama melalui berbagai sumber yang berbeda. Sedangkan triangulasi teknik adalah teknik yang dilakukan dengan membandingkan data-data yang relatif melalui cara atau metode yang berbeda.

C. Hasil dan Pembahasan

Dalam diskusi ini, kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan di PPs Al-Utsmani Beddian Jambesari, Jambesari Darus Sholah, Bondowoso akan dibahas. Oleh karena itu, topik penelitian akan dibahas secara tuntas dan menyeluruh dalam diskusi ini, yang mencakup penelitian berikut:

1. Konsep Kepemimpinan Kiai dalam Melakukan Inovasi Pendidikan di Pesantren

Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan seseorang (pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu orang yang di pimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana di kehendaki oleh pemimpin tersebut (Jamrizal, 2023). Menurut Kadarusman (2012) dalam Fridayana Yudiaatmaja (2013) kepemimpinan (Leadership) dibagi tiga, yaitu: (1) *Self Leadership*; (2) *Team Leadership*; dan (3) *Organizational Leadership*. *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. *Team Leadership* diartikan sebagai memimpin orang lain. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional (Yudiatmaja, 2013).

Kepemimpinann kiai dalam melakukan inovasi pendidikan di Pesantren, seorang kiai yang alim, berwibawa dan revolusioner dalam mengambil keputusan terhadap lembaga-lembaga yang ada dibawah naugan PPs Al-Utsmani Beddian yakni KH. M. Ghazali Utsman selaku ketua Umum Yayasan terlebih dahulu memerintahkan para ketua lembaga untuk menjalankan kebijakan. Lalu ketika ada persoalan para ketua lembaga menyampaikan persoalan yang ada kepada ketua umum yayasan untuk dibahas bersama dengan harapan bisa mencari jalan keluar bersama.

Temuan tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Katz dan Khan, 1978; Gibson Hodgetts, 1991 dalam Dian Andriyany bahwa "Arus informasi kebawah digunakan oleh para manajer untuk menyampaikan berbagai jenis pesan komunikasi" (Andriyany, 2021).

Selanjutnya KH. Ghazali Utsman biasanya memberikan mandat kepada bawahannya untuk melakukan koordinasi terlebih dahulu ke lembaga-lembaga terkait yang sebadan yang berada dibawah naungan PPs Al-Utsmani Beddian untuk saling bertukar pendapat, bagaimana cara mengelola suatu lembaga pendidikan agar supaya bisa menyesuaikan dengan kondisi zaman. Namun tidak hanya sebatas melalui komunikasi secara langsung akan tetapi juga ditindaklanjuti dengan komunikasi non verbal.

Proses komunikasi yang disampaikan oleh ketua umum kepada bawahannya berkaitan dengan konsep kepemimpinan kiai tersebut senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Hendry Swandhana bahwa "Komunikasi ini menunjukkan pertukaran informasi ke samping, yaitu mengalir sesuai dengan prinsip fungsional diantara orang-orang yang sama didalam suatu organisasi" (Swandhana, 2017).

Selain itu, komunikasi internal yang dilakukan kiai untuk melakukan inovasi pendidikan di Pesantre dengan menjalin komunikasi dengan pihak lain yang memang ahli dalam bidangnya, yang diwakili oleh ketua lembaga dan para pengelola lembaga tersebut. Seperti halnya proses pendirian STAI Al-Utsmani Bondowoso, dimana pihak pesantren setelah *clear* di internal pesantren melalui Dr. Ubaidillah, M.Pd.I melakukan komunikasi dengan Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Yakni Prof. Babun Suharto atas proses ijin pendirian Perguruan Tinggi di PPs. Al-Utsmani Beddian Jambesari Jambesari Darus Sholah Bondowoso.

Komunikasi yang dilakukan kiai melalui kepala lembaga senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Ermia Kuswandini dan Puji Lestari, bahwa "komunikasi yang berlangsung antara pejabat yang lebih rendah (bawahan) dengan pejabat atau pimpinan yang lebih tinggi (atasan). Dimana pejabat yang lebih rendah (bawahan) bukan merupakan anak buah dari pejabat pimpinan yang lebih tinggi, demikian pula sebaliknya (Lestari et al.,).

Setelah tahapan-tahapan proses komunikasi yang dilakukan oleh kiai selesai yang dimulai dari intruksi dari kiai ke bawahan dan sebaliknya, komunikasi antar sesama serta komunikasi yang dilakukan yang

melibatkan orang di lembaga lain selesai maka tahap berikutnya yaitu melaksanakan strategi di PPs Al-Utsmani Beddian.

2. **Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Melakukan Inovasi Pendidikan di Pesantren**

Strategi ini memiliki keterkaitan dengan pengambilan sebuat keputusan dalam jangka pendek atau jangka panjang melalui cara pengamatan terhadap peluang dari luar (Rustam, 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan di pesantren yakni kiai melihat tantangan-tangangan yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Maka dari itu pesantren harus bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman seperti halnya dulu sebelum era modernisasi sekarang ini, orang untuk menjadi apapun itu baik pejabat, guru, pegawai dan sebagainya tidak butuh yang namanya ijazah yang penting orang tersebut mampu maka bisa mewujudkan keinginannya. Akan tetapi, untuk hari ini orang mau bekerja apapun itu hal yang dipertanyakan pertama kali adalah pendidikan yang endingnnya yaitu ijazah. Selain itu, zaman dahulu di desa anak-anak berhenti mengaji Al-Qur'an di mushalla-mushalla ketika sudah mau menikah, dan berbeda hari ini anak-anak berhenti mengajaji Al-Qur'an maksimal kalau sudah lulus Sekolah Dasar. Maka dari itu, para guru-guru ngaji hari ini dituntut untuk menggunakan strategi baru agar supaya anak-anak yang belajar Al-Qur'an cepat dan paham bagaimana belajar Al-Qur'an maka muncul hari ini suatu metode baru berupa metode Al-Baghdadi, Tilawati, Qiraati, Al-Barqi, Iqro', Insani, Tartila dan sebagainya.

PPs Al-Utsmani Beddian merupakan Pondok Pesantren Salaf yang didalamnya konsen mengkaji kitab-kitab klasik/kuning. Pada tahun 2000-an PPs Al-Utsmani beddian mulai berbenah dari sistem pendidikan yang berada didalamnya dengan harapan santri PPs Al-Utsmani beddian selain faham ilmu agama juga dituntut untuk bisa menjawab tantangan zaman yang berupa penddidikan formal. Dan jawaban itu terwujud ketika tahun 2010 lembaga pendidikan formal pertama kali di PPs Al-Utsmani yakni Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Utsmani. Baru disusul dengan lembaga-lembaga formal lainnya beberapa tahun kemudian seperti Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI) Al-Utsmani, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Al-Utsmani dan puncaknya pada tahun 2020 ketua umum yayasan PPs Al-Utsmani mendirikan Perguruan Tinggi yakni Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Utsmani Beddian Bondowoso.

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di PPs Al-Utsmani Beddian bahwasannya dalam mewujudkan lembaga pendidikan formal diatas, ketua umum yayasan PPs Al-Utsmani Beddian beberapa kali melakukan upaya-upaya pendirian lembaga pendidikan formal. Yaitu membuka SMP Terbuka, Pengentasan program wajib belajar 9 Tahun Bagi Pondok Salaf dan mendirikan Madrasah Diniyah Formal. Dimana Strategi ini tidak berlangsung lama lalu tutup.

Strategi yang diterapkan oleh ketua umum yayasan PPs Al-Utsmani Beddian tersebut sesuai dengan UU No: 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS dan PP No: 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah memberikan banyak ruang bagi lembaga pendidikan untuk membuat dan mengelola kurikulumnya sesuai dengan potensi dan kompentensi wilayah/lingkungan yang dimilikinya. Kesempatan ini hendaknya dapat dimanfaatkan oleh masing sekolah atau pihak pemerintah daerah setempat untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang lebih terarah, cakap dan terampil (Jakfar et al., 2019).

Upaya pertama membuka SMP Terbuka, dengan harapan santri PPs Al-Utsmani Beddian bisa megikuti pendidikan formal alternatif untuk memperluas akses tamatan sekolah dasar (SD) atau sederajat yang mengalami berbagai kendala untuk melanjutkan pendidikan ke SMP reguler. Dikarenakan yang telah disampaikan secara jelas diatas.

Temuan tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Rumyalis (2001) yang dikuti oleh Abai Manupak Tambunan bahwa cita-cita mulia pemerintah membagun SMP Terbuka patut di apresiasi, tetapi dengan berjalannya waktu muncul berbagai masalah yang ditemukan dilapangan seperti harapan terlihat tidak sesuai kenyataan secara gamblang pembuktiannya dibakukan karena masih banyaknya ditemukan anak-anak Indonesia belum juga bersekolah di SMP Terbuka atau yang sudah bersekolah di SMP Terbuka namun minat belajarnya tidak seperti yang diharapkan dengan kata lain, banyak keluarga belum mempercayakan sepenuhnya edukasi anak-anak mereka dengan berbagai alasan yang secara langsung berdampak terhadap dipahami minat sangat mempengaruhi proses, minat menempuh pendidikan pribadi anak-anak usia sekolah, serta suatu keadaan dimana seseorang mempunyai perhatian terhadap sesuatu dan disertai dengan keinginan untuk mengatahui dan mempelajari maupun membutuhkan lebih lanjut (Tambunan, 2020).

Pengentasan program wajib belajar 9 tahun di PPs Al-Utsmani Beddian senada dengan Salah satu kebijakan pemerintah berdasarkan

Instruksi Presiden (Inpres) Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2006 tentang Gerakan Nasional Percepatan Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun dan Pemberantasan Buta Aksara untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing untuk melaksanakan Gerakan tersebut dengan meningkatkan persentase peserta didik sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah/pendidikan yang sederajat terhadap penduduk usia 7-12 tahun atau angka partisipasi murni (APM) sekurang kurangnya menjadi 95% pada akhir tahun 2008 (Aliman et al, 2017).

Strategi ketiga sebagai upaya menjawab tantangan zaman di PPs Al-Utsmani Beddian tersebut senada juga dengan yang sampaikan oleh Teuku Zulkhairi bahwa madrasah diniyah formal ini memiliki ciri khas unik dan merupakan satuan pendidikan formal baru yang berbeda dengan Madrasah (MI, MTs, MA) maupun dengan sekolah (SD, SMP, SMA). Madrasah Diniyah Formal merupakan solusi alternatif menjadi wajah baru bagi pola pendidikan pesantren yang didesain untuk mencetak kader ulama ahli agama yang intelek, profesional, moderat dan *berakhlaqul karimah* (Zulkairi, 2019). Meskipun endinnya program madrasah diniyah formal di PPs Al-Utsmani tidak berjalan lama dikarenkan regulasi hukumnya tidak turun.

3. Hambatan Kepemimpinan Kiai dalam Melakukan Inovasi Pendidikan di Pesantren

Kepemimpinan kiai memang selalu menjadi topik yang menarik untuk diteliti, dengan ciri khas yang dimiliki oleh seorang kiai tentunya pondok sebesar PPs Al-Utsmani Beddian tidak akan bertahan lama sampai saat ini tanpa adanya campur tangan dari seorang kiai. Pesantren akan memberikan pengalaman hidup yang berharga bagi para santri-santrinya. Mereka akan belajar untuk hidup mandiri, bertanggung jawab dan memiliki nilai-nilai keislaman yang kuat. Selain itu, mereka juga akan belajar untuk menghargai orang lain dan membangun persaudaraan yang erat. Akan tetapi, pesantren kalau tidak dikelola dengan baik maka citra kiai akan tercoreng dengan sendirinya. Bahkan ada sebagian pesantren yang hari ini mulai merosot karena tidak dikelola dengan baik. Namun, yang menjadi atensi dari kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan tidak semudah membalikkan telapak tangan, juga mempunyai hambatan dalam pelaksanaannya.

Begitu pula, temuan terkait kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan di pesantren pasti terdapat kendala atau hambatan

baik itu dari pihak majlis keluarga, alumni, maupun dari aspek lainnya. Beberapa hambatan yang ditemukan kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan di pesantren sebagai berikut;

a. Majlis Keluarga

Hambatan yang dialami oleh kiai adalah majlis keluarga berkaitan dengan sistem pondok yang ada di PPs Al-Utsmani Beddian. Mulai awal berdirinya PPs Al-Utsmani Beddian menganut sistem pondok salaf yang kurikulumnya menggunakan kitab-kitab klasik/kitab kuning. Dengan masuknya lembaga pendidikan formal yang kurikulumnya dari pemerintah secara tidak langsung akan mengubah status pesantren salaf menjadi modern. Akan tetapi, pada faktanya PPs Al-Utsmani tetap menjadi pondok salaf seperti dahulu kala yang tetep mengajarkan kitab-kitab kuning kepada para santrinya dengan proses belajar mengajarnya menggunakan struktur dan metode tradisional pula, yaitu: sorongan, bandongan, wetonan, hafalan, muzarokah tanpa mengenalkan metode pengajaran lainnya, hal tersebut sangat khas sekali dengan ciri-ciri model pendidikan pondok pesantren yang dikategorikan sebagai pondok pesantren salaf.

Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Imas Siti Patimah mengatakan bahwa Fakta tersebut sangat relevan karena memang pada awalnya keluarga dengan latar belakang pendidikan umum merasa tidak mempunyai bekal penngetahuan yang cukup mengenai keilmuan agama sehingga sangat mengangap perlu untuk anaknya lebih memahami pengetahuan agama Islam dibandingkan umum (Rachim, 2021).

b. Alumni Senior

Hambatan dari para alumni juga berdampak terhadap proses pendirian lembaga pendidikan formal di lingkungan PPs Al-Utsmani Beddian. Suksesor berkembangnya pondok pesantren tidak terlepas dari dukungan para alumni yang pernah belajar di pesantrenn. Para alumni senior pada awalnya juga kurang setuju dengan adanya lembaga pendidika formal dikarenakan PPs Al-Utsmani Beddian merupakan pondok salaf yang megutamakan pendidikan agama dengan metode khasnya yang menggunakan kitab-kitab kuning/klasik. Hal ini tidak membuat kiai putus asa untuk tetap mendirikan lembaga pendidikan formal, justru dengan banyaknya rintangan menjadi motivasi bagi kiai untuk menjadikan PPs Al-Utsmani Beddian untuk menjawab tantangan zaman.

Sebagaimana pendapat yang diungkapkan oleh Erly Juliyani bahwa Alumni memegang peranan penting dalam memberikan masukan terhadap proses dan perbaikan bagi lembaga pendidikan itu sendiri termasuk pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan alumni sesungguhnya tidak hanya dipandang sebagai bagian dari hasil suatu proses pendidikan, akan tetapi lebih dari itu. Alumni memiliki peran yang penting bagi pengembangan pesantren, melalui serangkaian proses penelitian terhadap alumni, akan menghasilkan masukan yang bermanfaat sebagai bahan evaluasi pengembangan perguruan tinggi yang bersangkutan (Juliyani, 2023).

c. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan hal yang mendasar yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mengarungi kehidupan ini, lebih-lebih dalam dunia pendidikan. Dimana dalam pendidikan ada proses pembelajaran yang harus dilakukan, yang didalamanya terdapat pengajar (penyampai ilmu pengetahuan), pelajar (orang yang menerima ilmu pengetahuan dan bahan ajar (ilmu pengetahuan). Tidak kalah pentingnnya yaitu sumber daya manusia yang dimiliki harus sesuai dengan kualifikasi dan profesionalisme sorang pendidik, dimana untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi dan keprofesionalnya harus menempuh pendidikan di perguruan tinggi. PPs Al-Utsmani Beddian bukan tidak memiliki sumber daya manusia yang memadai namun, secara aturan untuk menjadi seorang guru minimal harus lulusan Strata 1 dan ini yang belum dimiliki oleh para Alumni PPs Al-Utsmani Beddian.

Sebagaimana yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional. Seorang guru atau pendidik professional harus memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana S1 atau diploma (IV), menguasai kompetensi (pedagogik, professional, sosial dan moral), serta memiliki sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani (Lafendry, 2020).

d. Sarana Prasarana

Hambatan dari aspek sarana prasarana di PPs Al-Utsmani Beddian berupa kurangnya fasilitas pendukung utama seperti ruang kelas berserta isinya yang mengakibatkan mau mendirikan lembaga pendidikan formal harus mikir dua kali, ditambah lagi segala sesuatu yang diperlukan harus memenuhi standar dari pemerintah yang

menjadi induk pendidikan formal yang semuanya diatur oleh undang-undang. Ketika sarana dan prasarana tidak memenuhi prasyarat yang di tentukan oleh pemerintah maka, lembaga tersebut akan diperpanjang izinnya. Hambatan tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Imron Fauzi bahwa "unsur sarana prasarana adalah salah satu faktor penting dalam menunjang proses pembelajaran yang efektif, karena tanpa adanya sarana prasarana yang baik, maka pembelajaran tidak akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan, oleh karena itu sarana prasarana sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran" (Fauzi, 2023).

D. Kesimpulan

kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan pesantren terdiri dari tiga komunikasi internal, yakni: (1) komunikasi vertikal (downward communication-upward communication); (2) komunikasi horizontal dan; (3) komunikasi diagonal (cross communication). Strategi kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan pesantren dilaksanakan melalui tiga langkah, yakni: (1) membuka Sekolah Menengah Pertama terbuka; (2) pengentasan program wajib belajar 9 Tahun bagi pesantren Salaf dan; (3) membuka madrasah diniyah Formal. Hambatan kepemimpinan kiai dalam melakukan inovasi pendidikan pesantren meliputi empat hambatan, yakni: (1) pada awalnya majlis keluarga kurang mendukung dengan adanya pendidikan formal; (2) kurangnya dukungan dari Alumni Senior PPs Al-Utsmani Beddian; (3) minimnya Sumber Daya Manusia dan; (4) sarana prasarana yang dimiliki masih belum memadai.

Daftar Rujukan

Aliman, Zikrullah, Rohiat. "Percepatan Penuntasan Wajib Belajar 9 Tahun dI Kabupaten Kepahiang". *Manajer Pendidikan*, Vol 11, No. 4 (Juli, 2017); 401.

Andriyany, Dian. "Keterbukaan dan Horizontal dengan Mengusung Komunikasi Organisasi di Klinik Spesialis Klinik Jantung Cirebon". *JURNAL SIGNAL*, Vol. 9, No. 1 (Januari, 2021); 120.

Andy. "Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatkan Kualitas Pendidikan Studi Kasus Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Kota Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara". *Jurnal Idaarah,* Vol. 4, No. 1 (Juni, 2022); 70.

Azra, Azyumardi. 2001. *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia* (Jakarta: Grasindo), viii.

Fauzi, Imron. "Inovasi Evaluasi Pembelajaran Sejarah Kebudayan Islam Menggunakan Aplikasi *Kahoot*". *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 16, No. 1 (Februari, 2023); 74.

Fauziah, Wildan Saugi, Suratman dan Kurniati. "Kepemimpinan Kiai di Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren". *Pusaka: Jurnal Khasanah Keagamaan*, Vol. 10, No. I (April, 2022); 155.

Fauziah. "Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Yang Efektif", *ISSN : 2548-6896*; 28.

Huberman, Matthew B. Milles dan A. Michael. 2007. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.

Imamuddin. "Kepemimpinan Kiai dalam Mendidik Santri di Pondok Pesantren", *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan,* Vol. 19, No. 02 (Agustus, 2021); 538.

Jakfar, Muh Syarif & Abdul Azis. "Strategi Pengembangan Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas SDM di Madura Pasca Pembangunan Jembatan Suramadu". *Jurnal Pamator*, Vol 12, No. 1 (April, 2019); 20.

Jamrizal, Nurhalim, M. Zainal Akbar Saputra, Nuning Setia Ningsih, Amirullah, Musli. "Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi dan Profil Kepemimpinan". *Jurnal Pendidikan Tambusai,* Vol. 7, No. 1 (Tahun 2023); 2071.

Juliyani, Erly. "Peran Alumni Dalam Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren Sunan Drajat, Al Maqashid *: Journal of Economics and Islamic Business".* Vol. 03, No. 01 (April, 2023); 31.

Kusuma, Guntur Cahaya. "Pesantren dan Kepemimpinan Kiai*". Terampil: Jurnal Pembelajaran dan Pendidikn Dasar*, Vol. I, No. I (Juni, 2014); 99.

Lafendry, Ferdinal. "Kualifikasi dan Kompetensi Guru dalam Dunia Pendidikan". *Tarbawi*, Vol. 3 (Februari, 2020); 3.

Lestari, Ermia Kuswandini dan Puji. "Komunikasi Organisasi Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Puteri Nahdlatul Ulama (PC IPPNU) Sleman". *Jurnal Pendidikan Sosiologi,*Universitas Negeri Yogyakarta; 9.

Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Pramitha, Devi. "Kepemimpinan kyai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building, dan perilaku inovatif"'. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 8, No. 2 (September, 2020); 147.

Rachim, Imas Siti Patimah, M. Fadhil Nurdin dan Hadiyanto A. "Model Pesantren Modern: Pilihan Rasional Keluarga bagi Pendidikan Anak di Era Globalisasi". *SOSIOGLOBAL: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Sosiologi,* Vol. 5, No.2 (Juni, 2021); 101.

Rustam. "Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Karakter Aswaja". *lmu Al-Qur'an (IQ) Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 3 No. 2 (2020); 270.

Sari, Musta'an dan Muhammad Dian Rifai. "Kepemimpinan Kiai dan Perubahan Konsep Pesantren Pada Pesantren Ta'mirul Islam Surakarta". *Tarbawi : Jurnal Pendidikan Islam Vol. 17. No. 2. (*Juli-Desember, 2020); 73.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Swandhana, Hendry. "Peranan Komuikasi Horizontal dalam Peningkatan Kinerja Pada Prime Sauce". *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Vol. 2, No. 2 (Juni, 2017); 229.

Tambunan, Abai Manupak. "Strategi SMP Terbuka Dalam Meningkatkan Mutu". *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 7, No. 1 (Januari-Juni, 2020); 68.

Yaqin, Muhammad Amin Nur dan Nurul. "Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Wirausaha di Pesantren". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8, No.1 (Juni, 2023); 74.

Yudiaatmaja, Fridayana. "Kopemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya". *Media Komunikasi FIS,* Vol 12, No 2 (Agustus, 2013); 29-30.

Zulkairi, Teuku. 2019. *PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL DI DAYAH TRADISIONAL: Kiprah Dayah Babussalam Matangkuli dalam Menyelenggarakan Program Pendidikan Diniyah Formal (PDF).* Banda Aceh: Yayasan Pena.