

Pendidikan Berbasis Masyarakat: Studi Kasus di Pondok Pesantren al-Ittifaq Bandung

Nurhattati Fuad

Abstract

This study exerts to elaborate community-based education practice in Pesantren al-Ittifaq, by focussing on: 1) pesantren autonomy implementation, 2) good educational model practice in pesantrens and 3) community-based characteristic practice arrangement.

Through the qualitative approach, several things are found: Firstly, a community-based education in pesantren al-Ittifaq is implemented autonomously. Secondly, integrated curriculum model between skill, entrepreneurship, tafaqquh fiddin and local culture can be able to create entrepreneurship spirit required in the real life and strengthen local and national cultural tradition. Thirdly, the implementation of community-based education in al-Ittifad has successfully developed the community participation and empower the community capacity and potential. Fourthly, the effectiveness of community-based education applying to al-ittifaq is not irrespective of charismatic leadership of kyai (Islamic spiritual leaders).

Dra. Nurhattati Fuad, M.Pd
adalah Dosen dan Kandidat
Doktor Manajemen
Pendidikan Fak.
Pascasarjana Universitas
Negeri Jakarta.

Naskah diterima 10
September 2010. Revisi
pertama, 30 September
2010, revisi kedua, 25
Oktober 2010 dan revisi
terakhir 22 Nopember

Keywords: *community based education, pesantren, entrepreneurship*

Abstrak

Penelitian ini mencoba untuk mengelaborasi bagaimana pendidikan berbasis masyarakat dipraktekkan di Pesantren al-Ittifaq, dengan fokus pada: 1) kemandirian pesantren yang dijalankan, 2) model pendidikan apa yang dipraktekkan di pesantren dan 3) pengaturan karakteristik pendidikan berbasis masyarakat dipraktekkan.

Melalui pendekatan kualitatif, ditemukan beberapa hal; pertama, ada kemandirian implementasi pendidikan berbasis masyarakat di Pesantren al-Ittifaq. Kedua, model kurikulum pesantren yang terintegrasi antara program keterampilan, kewirausahaan, *tafaqquh fiddin* dan budaya lokal mampu menciptakan jiwa kewirausahaan yang dibutuhkan dalam kehidupan nyata, di samping memperkuat tradisi budaya lokal dan nasionalisme. Ketiga, implementasi pendidikan berbasis masyarakat di al-Ittifaq telah berhasil menumbuhkan partisipasi masyarakat serta memberdayakan kapasitas dan potensi masyarakat. Keempat, keefektifan pendidikan berbasis masyarakat yang diterapkan di al-ittifaq tidak lepas dari kepemimpinan kyai yang kharismatik.

Kata Kunci: pendidikan berbasis masyarakat, pesantren, kewirausahaan

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berawal dari tuntutan masyarakat akan perubahan pendidikan dan tuntutan reformasi dalam berbagai bidang, pemerintah di antaranya menggulirkan *Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom*, yang disusul dengan *Undang-Undang No. 32 Tahun 2003, tentang Pemerintah Daerah*. Pemberlakuan undang-undang dan peraturan ini, berimplikasi pada fenomena kebijakan "baru" pendidikan, diantaranya adalah penguatan kapasitas manajemen, dan pengembangan manajemen partisipasi masyarakat.

Implikasi lebih jauh, direkomendasikan dua hal yang perlu dikembangkan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Pendidikan Berbasis Masyarakat/*Community Based Education* (PBM/ CBE), yang kemudian dituangkan dalam *UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Berkaitan dengan perkembangan kebijakan baru tentang otonomi pendidikan, terutama berkaitan dengan PBM, pondok pesantren merupakan realitas pendidikan Indonesia yang sangat menarik untuk dikaji, karena memiliki *typical characteristics* yang diasumsikan sebagai PBM. Pesantren tumbuh dan berkembang dari, oleh, dan untuk masyarakat. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang *indigenous*,¹ yang hingga kini mandiri dan memberdayakan masyarakat. Bahkan menurut pengamatan Nielsen,² ternyata pendidikan pesantren merupakan satu-satunya pendidikan yang sepenuhnya *community-based*.

Pada beberapa dekade terakhir, pesantren mengalami perkembangan sangat pesat. Pada 1981 berjumlah 5.661 pesantren (38.397 santri). Empat tahun kemudian, 1985 menjadi 6.239 menampung (1.084.801 santri), tahun 1989, menjadi 6.579 pesantren (1.213.739 santri), tahun 2002 terus bertambah hampir dua kali lipat, menjadi 13.067 pesantren. Terakhir pada tahun 2008 bertambah lagi menjadi 24.206 pesantren yang menjadi tempat menimba ilmu bagi lebih dari 3.647.719 santri. Pesantren tersebut meliputi 13.477 pesantren salafiyah, 3.165 pesantren khalafiyah dan 7.564 pesantren kombinasi.³

Mempertimbangkan varian pesantren dari berbagai sisi, besaran infrastruktur, jumlah santri, sebaran potensi wilayah, orientasi muatan pendidikan serta kecenderungan tingkat keterlibatan interaktif pesantren dan masyarakat, penelitian ini diarahkan pada

¹H.A.R. Tilaar. 2002. *Kebijakan Pendidikan : Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Pustaka pelajar, h. 80

²Nielsen dalam makalahnya, *Community-Based Education in Indonesia: Mapping The Concept*, disajikan dalam diskusi di Bappenas 2 Februari 2000, h. 6

³Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. 2008. *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Jakarta, h. 108.

pesantren yang berorientasi pada *tafaqquh fiddin* serta pemberian keterampilan praktis. Berdasarkan kriteria sejauhmana derajat pemilikan otoritas, keterlibatan-pemberdayaan masyarakat oleh pesantren, ditetapkan pesantren yang diteliti adalah Pesantren Al-Ittifaq Desa Alam Endah Kec. Rancabali Kab. Bandung, Jawa Barat.

Terdapat sejumlah alasan mendasar mengapa pesantren tersebut dipilih. Pesantren Al-Ittifaq merupakan tipe pesantren yang mengembangkan fungsi sebagai agen perubahan, serta mengindikasikan memiliki unsur-unsur pendidikan berbasis masyarakat, seperti pengelolaan pendidikan yang otonom, keberhasilannya merumuskan kurikulum sesuai kebutuhan masyarakat lokal, melakukan pemberdayaan masyarakat, kemampuannya dalam pendayagunaan segenap sumber, serta dalam pengelolaannya mempartisipasikan masyarakat. Pesantren tersebut sejak tahun 1997 menjadi percontohan nasional pengembangan ekonomi umat melalui program agribisnis. Berhasil meluluskan santrinya sesuai kebutuhan masyarakat. Hampir seluruh mushala (Dewan Kemakmuran Mesjid/DKM) yang berjumlah 32 buah yang berada di sekitar Kecamatan Rancabali dipimpin oleh alumni pesantren tersebut. Hampir seluruh alumninya tidak menganggur tapi bekerja sebagai petani mandiri sambil mengajar mengaji. Putaran ekonomi di Desa Alam Endah dikuasai pesantren karena produk pertanian dan koperasinya. Kampung Ciburial Desa Alam Endah kini menjadi daerah agribisnis berbasis pesantren paling maju di Indonesia.⁴ Berkat agribisnisnya, Pesantren Al-Ittifaq mampu menggratiskan biaya mesantren bagi santrinya yang berjumlah 450-orang-an yang berasal dari masyarakat miskin dan anak yatim.

Kiprah yang dijalankan Pesantren Al-Ittifaq membuahkan diperolehnya berbagai penghargaan, diantaranya adalah: (1) Kalpataru untuk kategori Penyelamatan Lingkungan (2003); (2) Bakti Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2003); (3) Pelaku Usaha yang menerapkan Pedoman Budidaya yang Baik-*Good Agricultural Practices* (2006); (4) Pelopor Kewirausahaan Nasional (2007); (5) Penghargaan dari Bank Danamon kategori

⁴ Asrori S. Karni. 2009. *Etos Studi Kaum Santri : Wajah Baru Pendidikan Islam*. Bandung : Mizan, h. 225

Penghargaan Nirlaba (2007). Atas dasar inilah, Pesantren Al-Ittifaq merupakan objek kajian kasus, karena memiliki karakter khusus dibanding sebagian pesantren lainnya di Nusantara.

B. Studi Kasus Tunggal: Mencari Keunikan

Penelitian bertujuan menggambarkan serta menganalisis secara kritis terhadap kondisi objektif dan karakteristik manajemen penyelenggaraan PBM, guna merumuskan PBM yang dapat dikembangkan di pesantren. Untuk mengungkap hal tersebut, digunakan pendekatan kualitatif, dengan metode studi kasus tunggal. Oleh karena itu, penelitian ini mengandung karakter penting dari satu atau sejumlah kasus, bersifat eksploratoris dan eksplanatoris untuk mengungkap dan menganalisis PBM yang terjadi, sehingga diketahui sejumlah keunikan, kekhasan tunggal yang dimiliki pesantren tersebut.

Penelitian dilakukan melalui tahapan : (1) pra-lapangan untuk menetapkan sasaran dan menyiapkan alat penelitian, (2) pengerjaan lapangan, dengan melakukan orientasi, eksplorasi, dan *member-check*, (3) analisis data dengan cara mencatat, mengklasifikasikan, menentukan fokus, mencatat informasi berdasar tema, dan memformulasi hipotesa, serta (4) menyusun laporan. Data dikumpulkan melalui : (1) wawancara dengan informan utama (*key persons*), diantaranya adalah : pembina dan pengurus yayasan, para pelaksana dan peserta pendidik, juga kepada informan tambahan, seperti masyarakat sekitar, orang tua siswa/santri, perusahaan mitra dan masyarakat umum; (2) observasi partisipatif, dengan cara melibatkan diri bersama orang-orang dalam setting/situasi yang tengah berlangsung; (3) studi dokumentasi untuk mengecek kebenaran informasi/data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Data dianalisa dengan teknik analisis domain yang mengandung tiga bagian, yaitu "frasa (istilah) yang melingkupi, hubungan semantik, dan frasa yang dilingkupi. Untuk memperoleh tingkat kepercayaan, digunakan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

C. Temuan Penelitian

1. Gambaran Umum

Pondok Pesantren Al-Ittifaq didirikan pada 1 Februari 1934 (16 Syawal 1302 H) oleh K.H. Mansyur. Berlokasi di Kampung Ciburial, Desa Alam Endah, Kecamatan Rancabali, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Berada pada jalur menuju pariwisata Air Panas Cimanggu dan Rancawalini, Bumi Perkemahan Ranca Upas, Kawah Putih, dan Telaga Patengan. Luas wilayah Desa Alam Endah adalah 505.565 Ha, terletak di dataran tinggi dengan letak 1200-1500 meter dari permukaan laut, dengan perbukitan yang terhampar luas. Suhu udara antara 19-20 derajat celsius dengan curah hujan rata-rata 2150. Dinamika hidup sehari-hari masyarakat sangat dipengaruhi oleh sistem pertanian hortikultura.

Kondisi Alam Endah menginspirasi pendirian pesantren Ciburial, yang bertujuan memberi peluang bagi masyarakat untuk *tafaqah fiddiin*⁵ sebagai bekal kehidupan di akhirat, melaksanakan *amar ma'ruf nahi mungkar*⁶ dan syiar Islam serta memerangi segala bentuk kezaliman. Model salafiyah diambil karena cocok dengan keadaan budaya dan ideologi masyarakat yang masih "animistik", dan cenderung berperilaku musyrik, serta membutuhkan biaya yang murah. Materi yang diajarkan sama dengan pesantren-pesantren salafiyah lain di Indonesia, yaitu kitab-kitab klasik (*al-kutub al-qadimah*), yang dikenal dengan kitab kuning.

Pada tahun 1953, kepemimpinan pesantren berpindah ke tangan K.H. Rifai, putra K.H. Mansyur. Pada periode ini pesantren Ciburial mengalami penurunan santrinya, karena pola pendidikan yang sangat keras, dan feodalistik. Pada tahun 1970, tepatnya sejak kepemimpinan K.H. Fuad Affandi, putra K.H. Rifai terjadi perubahan tradisi dan model kepemimpinan, yang berimplikasi

⁵*Tafaqah fiddiin* (bahasa Arab) yang berarti penggalian, pengkajian dan pemahaman agama (Islam).

⁶*Amar ma'ruf nahi mungkar* (istilah bahasa Arab) berarti perintah untuk menjalankan hal-hal yang baik (kebaikan, kebenaran) dan meninggalkan atau mencegah hal-hal yang jelek atau buruk (keburukan, kejahatan).

pada terjadinya perubahan visi, misi, orientasi, tradisi dan program pembelajaran Pesantren Al-Ittifaq.

Pada awal memimpin pesantren Ciburial, KH. Afandi menghadapi tantangan dan kendala, seperti : (1) tantangan sosial-budaya, dimana masyarakat Ciburial cenderung tradisional, tertutup dengan gagasan perubahan, suka dengan kemapanan tradisi budaya dan primordialisme; (2) tantangan sosial-ekonomi, dimana kondisi ekonomi masyarakat sangat memprihatinkan; (3) tantangan sosial-keagamaan, berkaitan dengan cara pandang masyarakat mengenai konsep pesantren, termasuk makna, peran dan fungsi, serta ruang lingkup pembelajaran pesantren.

Setelah melakukan pengamatan dan pemahaman terhadap realitas kebutuhan masyarakat, K.H. Fuad Affandi melakukan berbagai gebrakan. Pertama, pengubahan nama (*nomenklatur*) pesantren yang semula bernama Pesantren Ciburial menjadi Pesantren Al-Ittifaq, agar nampak lebih Islami dan tidak terkesan kedaerahan. Kedua, mengubah orientasi dan visi pesantren. Ketiga, membangun infrastruktur pesantren, yaitu membangun asrama, jaringan listrik, sarana jalan, perbaikan mesjid dan tempat belajar. Keempat, membangun kerjasama dengan berbagai pihak, baik dengan pemerintah, perguruan tinggi dan LSM. Kelima, melakukan pengembangan pembelajaran melalui penerjemahan kitab-kitab standar yang berbahasa Arab ke dalam bahasa Sunda. Pembaharuan yang dilakukan ternyata membuahkan hasil yang cukup efektif sebagai modal untuk pengembangan pesantren selanjutnya. Hingga kini, setelah Kyai Fuad Afandi memimpin selama 30 tahun lebih, tidak hanya menempatkan Pesantren Al-Ittifaq sebagai pesantren agribisnis kategori "termaju" di Indonesia, tetapi juga berkontribusi mengembangkan komunitas pesantren dan masyarakat sekitar menjadi masyarakat maju, sejahtera dan produktif, serta religius.

Pesantren Al-Ittifaq memiliki visi "ikhlas dalam pelayanan untuk menegakkan syiar Islam melalui dakwah *bil hal*". Untuk menggapai visi tersebut, ditetapkan misi : (a) membentuk pribadi dan masyarakat yang berakhlak mulia; (b) mengembangkan program pelayanan yang terpadu, terarah dan berkesinambungan;

(c) membentuk perilaku berprestasi, berfikir strategis serta bertindak efektif. Untuk mewujudkan visi misi, dibentuk struktur organisasi yayasan yang dilengkapi: dewan pesantren, pengasuhan santri, Ikatan Keluarga Pesantren Al-Ittifaq (IKPAI), Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren), Pusat Pelatihan Pertanian & Pedesaan Swadaya (P4S), Lembaga Mandiri yang Mengakar di Masyarakat (LM3), dan Pusat Kesehatan Pondok Pesantren (Puskestren).

Penggerak roda pesantren, umumnya berasal dari internal pesantren dan warga masyarakat sekitar. Aset yang dimiliki pesantren cukup banyak, diantaranya lahan pertanian seluas 18 hektar, bangunan mesjid, perkantoran, sekolah, asrama (pondok), toserba, apotik, laboratorium dan bengkel kerja (*workshop*) agribisnis, serta sejumlah kendaraan. Untuk menopang penyelenggaraan pesantren (pondokan, makan, dan pendidikan), ongkos pulang santri, serta modal awal usaha, sebagian besar ditanggung pesantren yang berasal dari keuntungan pertanian, peternakan, perdagangan dan jasa koperasi.

Dalam upaya mengembangkan dan diversifikasi program, Pesantren Al-Ittifaq, menjalin kerjasama dengan pihak Perguruan Tinggi, (UPI, UNINUS, UNPAD, IKOPIN, IPB dan ITB, UNIBRAW dan UPM), Pemerintah (BBPP Lembang, Departemen Pertanian, BPPT, Kemeneg Urusan Koperasi dan UKM, Departemen Agama), LSM (P3M, LAKPESDAM NU), perusahaan (Carrefour, Hero, Giant, Jarum, Sampurna), KTI dan DKM.

Atas segala jerih payah dan prestasinya, Pesantren Al-Ittifaq mendapat berbagai penghargaan baik yang sifatnya kelembagaan maupun personal pimpinan pesantren, dalam hal ini K.H. Fuad Afandi. Penghargaan yang diterima diantaranya 8 penghargaan tingkat nasional dan 2 penghargaan tingkat provinsi baik dari pemerintah maupun non pemerintah.

2. Penyelenggaraan Pendidikan

Seiring perjalanan waktu, orientasi pesantren diperluas dan diperjelas. Pesantren diorientasikan pada pengembangan masyarakat, yang menekankan pada pemberdayaan masyarakat *dhu'afa* (miskin, fakir, dan yatim-piatu) dan masyarakat sekitar melalui

pendekatan agama dan perekonomian. Untuk itu, pesantren melakukan diversifikasi jenis pendidikan, yaitu : pendidikan keagamaan yang berorientasi pada *tafaqquh fiddin*, pendidikan formal (*khalafi*), dan pendidikan nonformal dalam bentuk pendidikan keterampilan (*life skill*).

Jumlah santri yang dibina sekitar 1200-an, yang dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu santri mondok 437 orang (santri Salafiyah dan sebagian santri Khalafiyah yang bersekolah di MTs, dan MA), dan sisanya adalah santri *kalong*⁷. Sebagian besar (59%) santri (di luar Majelis Taklim) berasal dari Kecamatan Ranca Bali, dan sekitarnya, dan sebagian berasal dari kabupaten yang ada di Jawa Barat (Bandung, Tasik, Garut, Ciamis dan Banjar). Mereka umumnya berasal dari keluarga yang tidak mampu, dengan latar pendidikan orang tua sebagian besar setara SD. Pesantren Al-Ittifaq, kini menyelenggarakan sejumlah jenis pendidikan.

a. Pendidikan keagamaan yang meliputi: (1) Taman Pendidikan Al-Qur'an (TKQ), bertujuan membentuk generasi Qur'ani. Memiliki 28 orang siswa. TKQ ini merupakan laboratorium bagi santri yang memiliki minat menjadi guru pada jenjang TK. Oleh karena itu, pengajarnya pun adalah para santri itu sendiri; (2) Madrasah Diniyah (MD) memiliki siswa 48 orang, diasuh oleh guru sebanyak 7 orang dan 1 orang staf. Mereka adalah para santri salafiyah tingkat tinggi yang telah menguasai kitab, bisa berbahasa Arab, dan mampu membaca Al-Qur'an dengan baik. (3) Salafiyah (pesantren) sebagai "*traditional religious boarding schools*" Al-Ittifaq menyelenggarakan bentuk pembelajaran (*ta'lim*) yang sosio-historiknya diistilahi dengan pesantren *salafiyah* atau pesantren *salafi (ma'had as-salafiy)*. Santri salafiyah berjumlah 253 orang, diasuh oleh 9 orang ustadz, dibantu oleh santri senior sebanyak 8 orang. (4) Majelis Taklim (MT) diperuntukkan bagi masyarakat umum, membahas materi peribadatan, *fiqh*, *tasawuf*, *muamalah*, *muhassabah*, dan perekonomian, di samping dzikir dan diskusi. Majelis taklim beranggotakan sekitar 1.000 orang dengan

⁷ Santri kalong adalah santri yang hanya belajar ngaji di pesantren, tetapi tidak menetap di pondok.

usia, latar pendidikan dan sosial yang heterogen. Kegiatan Majelis Taklim dilaksanakan secara rutin, baik mingguan, bulanan, serta peringatan hari besar Islam. Para pengajarnya adalah para kyai/ustadz Pesantren Al-Ittifaq dan kyai luar yang terikat dalam jaringan pesantren, baik tingkat kecamatan, kabupaten, maupun provinsi.

b. Pendidikan khalafiyah formal, yang meliputi Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Pendirian MTs dan MA dilatari oleh (a) banyaknya lulusan SD dan SLTP yang tinggal di sekitar pesantren tidak tertampung di SLTP dan SLTA, (b) memberi peluang bagi santri yang ingin bersekolah (c) memenuhi aspirasi masyarakat. Kurikulum yang digunakan MTs dan MA adalah kurikulum Pemerintah (BSNP), Depag dan Mulok (agribisnis dan *home-industry*, keagamaan dan kemasyarakatan). Siswa MTs berjumlah 301 orang, diasuh oleh 25 orang guru. MA, berorientasi pada penyiapan siswa untuk menguasai ilmu pengetahuan umum setara SMA, menguasai kitab kuning tingkat dasar, serta memiliki keterampilan kejuruan setingkat SMK. Siswa MA sebanyak 159 orang, yang diasuh oleh 32 orang guru.

c. Pendidikan nonformal, yang bertujuan memberi kesempatan kepada masyarakat untuk meningkatkan martabat kehidupannya melalui keterampilan: agribisnis, home-industri, menjahit, dan komputer. Selain itu, diselenggarakan Program Kejar Paket B dan C sebagai wadah bagi para santri untuk memperoleh ijazah setara SMP/MTs, SMA/MA. Peserta program ini adalah santri salafiyah dan masyarakat umum yang belum menamatkan jenjang pendidikan SLTP dan SLTA. Jumlah peserta Paket B dan C dalam setiap tahunnya tidak tetap.

3. Kondisi Objektif Penyelenggaraan PBM

Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) atau *Community-Based Education (CBE)* menurut E. Hamilton dan P.Cunningham (1989), dikutip Michael W.Galbraith (2004:3) adalah: "*an educational process by which individuals (in this case adults) become more competent in their skills, attitudes, and concepts in an effort to*

live in and gain more control over local aspect of their communities through democratic participation." PBM berada di masyarakat, untuk menjawab kebutuhan belajar masyarakat, dikelola oleh masyarakat dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di masyarakat, dan menekankan pentingnya partisipasi masyarakat (Umberto Sihombing, 2000:4). Kepemilikan dan partisipasi masyarakat mengimplikasikan bahwa pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pendidikan merupakan otoritas sepenuhnya masyarakat.⁸ Berdasarkan karakteristik PBM menurut para ahli tersebut, muncul pertanyaan apakah pesantren Al-Ittifaq terkategori sebagai model PBM ? Berikut ini disajikan penyelenggaraan PBM di Pesantren Al-ittifaq, sesuai karakteristik PBM, seperti diurai di atas.

a. Otonomi Penyelenggaraan Pendidikan

Keterterapan otonomi dalam PBM ditandai oleh sejauhmana lembaga memiliki dan menggunakan otoritas (kewenangannya) dalam pengaturan kemana dan bagaimana organisasi diarahkan, seperti apa bentuk pengaturan diri, pendayagunaan sumber, serta akuntabilitas sesuai karakteristik masyarakat dan kebutuhan *stakeholder*.

Dalam penyelenggaraan PBM al-Ittifaq, rumusan visi, misi, tujuan serta produk-produk kebijakan yang dijadikan *frame of reference* ditempuh melalui : (1) pelemparan gagasan kyai di forum halaqah, (2) penajaman dan pemuatan visi, misi, tujuan serta kebijakan oleh kyai, (3) diseminasi dan sosialisasi untuk implementasinya. Dilihat dari prosesnya, formulasi visi, misi sangat dipengaruhi oleh K.H. Fuad sebagai pengasuh pesantren. *Authoritative position kyai* yang kuat tampak mampu mendominasi gagasan cita-cita kemana pesantren dipimpinya diorientasikan, serta jenis, jenjang dan bentuk pendidikan yang diselenggarakan. Dalam konteks ini, isi pendidikan diarahkan pada dua target. Pertama, penanaman dan penguatan akhlakul karimah (akhlak mulia). Kedua, pembentukan ketrampilan hidup (*life-skill*).

⁸Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta : Adicita Karya Nusa, h. xxxi

Dalam rangka penguatan akhlakul karimah, pesantren Al-Ittifaq mengembangkan tradisi *ahlussunnah wal jamaah* dalam peribadatan, dan pengembangan budaya sunda. Memilih tidak membuka intervensi mengikat dari pihak mana pun, tidak berafiliasi pada partai, golongan, atau organisasi politik tertentu, namun terbuka bagi semua pihak untuk berpartisipasi. Dalam ketenagaan, kualifikasi dan kompetensi merujuk pada standar yang ditetapkan perundang-undangan, namun disesuaikan dengan ketersediaan ketenagaan, serta kebutuhan yang ada. Pembagian tugas didasarkan pada kompetensi nyata yang teramati dalam keseharian. Dalam hal pembinaan ketenagaan, peran K.H. Fuad pun sangat dominan, walau dalam hal-hal tertentu, mendelegasikan pada pimpinan sekolah/lembaga masing-masing. Pendayagunaan sumber menyangkut sarana maupun dana pesantren yang digunakan masyarakat, atau sebaliknya, sarana dan dana masyarakat yang digunakan oleh pesantren berjalan secara alami tanpa diatur secara formal dan tertulis. Keduanya saling menjaga, saling memelihara, dan saling merasa memiliki, sehingga pesantren dan masyarakat benar-benar menyatu dalam komunitas pesantren. Di antara keduanya telah terjalin *simbiosis mutualisme*. Untuk mendanai kehidupan pesantren, secara otonom bertumpu pada kemampuan pesantren sendiri yang diperoleh dari keuntungan pertanian dan perdagangan. Namun demikian, tidak berarti menutup bantuan dari pihak luar, tetapi terbuka menerima bantuan baik dalam bentuk uang, sarana, tenaga maupun gagasan dengan syarat tidak mengikat. Pengembangan kerjasama terkait dengan *stakeholders* diputuskan oleh K.H. Fuad setelah meminta pertimbangan dewan pesantren.

Berdasar uraian di atas, dapat dianalisis, pemegang otonomi penyelenggaraan PBM di pesantren Al-Ittifaq, sebenarnya adalah kyai. Dalam penggunaan kewenangannya, kyai memegang sejumlah peran penting. Pertama, secara otonom menentukan arah, orientasi dan tujuan yang merepresentasikan kemandirian cita-cita, harapan, atau gambaran ideal organisasi yang memosisikan pesantren sebagai pusat dakwah Islamiyah, tempat *tafaqah fiddin*, dan pengembangan masyarakat. Kedua, menggunakan otoritas otonomnya untuk menentukan kebijakan pendayagunaan segenap

sumber dalam upaya mempertahankan survivalitas dan sustainabilitas, serta mengimplementasikan program. Ketiga, kewenangannya dalam mengambil resiko terhadap tindakan yang diambil. Keempat, kewenangan mengatur struktur organisasi sendiri dalam upaya pemeliharaan organisasi yang mandiri. Namun, dalam penggunaan kewenangan yang terakhir ini, terutama dalam pengaturan rumah tangga organisasi dalam berbagai aspeknya, seperti : kode etik, pengaturan staf, program kerja, keuangan dan pengaturan sarana dan prasarana diatur dan disepakati bersama berdasarkan pada otoritas yang dimiliki.

b. Kurikulum dan Pembelajaran

1) Kurikulum Pendidikan Keagamaan

Kurikulum TKQ maupun MD merujuk pada panduan yang dikeluarkan DEPAG, dalam hal ini Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pesantren, selain mengembangkan kurikulum mandiri sesuai kebutuhan. Kurikulum salafiyah diorganisasikan ke dalam kurikulum keagamaan dan kemandirian. Kurikulum keagamaan ditetapkan oleh kyai disesuaikan dengan kebutuhan santri. Pembelajaran diselenggarakan dengan cara klasikal dan nonklasikal. Penjenjangan dilakukan dengan cara memberikan kitab pegangan yang lebih tinggi dengan *funun* (bidang ilmu) yang sama setelah suatu kitab selesai dipelajari. Penyelesaian studi (tamat) bersandar pada penguasaan santri akan kitab yang dipelajarinya. Secara tidak ketat, dan bukan suatu kemutlakan, dilakukan penjenjangan pembelajaran, yaitu tingkat dasar (*Ula*), lanjutan (*Wustha*) dan tinggi ('Ali). Tingkat *U'la* mempelajari : Al-Qur'an, *tauhid, fiqh, akhlaq, nahwu dan sharaf*. Tingkat *Wustha* mempelajari *tajwid, fiqh, tauhid, akhlaq, nahwu, sharaf dan tarikh*. Sedangkan tingkat A'li, mempelajari: *tafsir, ilmu tafsir, hadist, muthalaah al-hadist, tauhid, fiqh, ushul fiqh (al-waraqat), nahwu-sharaf, akhlaq, tarikh dan balaghah*. Lama waktu belajar tergantung pada pimpinan, yang bersangkutan, dan dewan pengajar. Pada umumnya santri meyelesaikan pendidikannya antara 3 hingga 6 tahun. Pesantren Al-Ittifaq sama sekali tidak memberikan ijazah/tanda bukti kelulusan. Kurikulum kemandirian dalam bentuk keterampilan praktis,

diorientasikan pada keterampilan agribisnis, keterampilan home-industri, dan penanaman budaya Sunda. Materi keterampilan agribisnis terdiri dari : (a) pengolahan tanah (penyuburan, pemberantasan penyakit tanaman), (b) penanaman sayur dan buah (pemeliharaan, pelipatgandaan produk), (c) pengelolaan produk (penyortiran, pengepakan, kontrol mutu, pengiriman). Lokasi pendidikan agribisnis yang sekaligus sebagai usaha pesantren, adalah tanah seluas 18 hektar. Materi keterampilan *home industry* terdiri dari: pembuatan batako, saus dan bubuk cabe kering serta keterampilan membuat pupuk organik. Terdapat sejumlah alasan mengapa keterampilan tersebut diberikan, Keterampilan membuat batako berkaitan dengan kebutuhan membuat rumah. Pembuatan saus dan bubuk cabe kering (*chilli*) diperlukan untuk memanfaatkan kelebihan produksi hasil pertanian (tomat dan cabe) atau diversifikasi pemasaran saat harga kedua jenis sayur anjlok (sangat murah). Keterampilan membuat pupuk organik ditujukan agar santri (alumni) mampu memanfaatkan dan mengolah limbah (kotoran hewan dan manusia, dan sampah sayur busuk) menjadi pupuk untuk dipergunakan sendiri atau dijual. Sedangkan keterampilan seni dan budaya *Sunda* (pupuh, gending, tatakrama, upacara adat dan nilai-nilai budaya Sunda) diberikan dalam upaya agar para santri kelak mampu beradaptasi dengan masyarakat Sunda, sehingga mempermudah dalam melakukan dakwah.

2) Kurikulum Pendidikan Khalafiyah (Formal) : MTs dan MA

Struktur program kurikulum MTs. dan MA dibagi ke dalam 3 kelompok, yaitu : kelompok pendidikan umum, pendidikan agama, serta pendidikan kemandirian. Pendidikan umum dan agama merujuk pada pemerintah (BSNP) dan Kementerian Agama. Pendidikan kemandirian dengan mengembangkan keterampilan : (a) kewirausahaan (agribisnis, *home-industry*, tata busana dan komputer); (b) seni budaya Sunda (tatakrama, seni sunda) serta (c) penguatan keagamaan (retorika, qiroat, komunikasi B Arab, dan kajian kitab kuning),⁹ disusun oleh pesantren sendiri. Untuk

⁹Kitab kuning yang dijadikan referensi di antaranya: *Al-Jawahir al Kalamiyah, Ummu al-Barohim; Safinah al-Shalah, Safinah an-Najah, Sullam*

memantapkan kemandirian siswa MA, pada akhir penyelesaian studi (semester 5) siswa diharuskan melaksanakan praktek kerja lapangan (PKL) sesuai bidang keterampilannya. Tempat yang digunakan kegiatan PKL adalah : (a) Instansi pemerintah seperti : kantor kelurahan, kecamatan, Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah (b) perusahaan swasta seperti perusahaan garmen, Hero, Giant, Makro yang ada di Kab/Kod. Bandung dan (c) masyarakat langsung (perorangan), seperti penjahit, pasar tradisional, serta pertanian dan perikanan. Setelah selesai PKL Banyak alumni PKL diterima bekerja di tempat PKL tersebut.

3) Kurikulum Pendidikan Nonformal

Kurikulum pendidikan nonformal diterapkan dalam bentuk keterampilan/kursus komputer, agribisnis, home-industri, disusun setingkat program D-1, yang dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya pesantren. Peserta kursus agribisnis dan *home-industry* adalah masyarakat umum dan instansi pemerintah atau lembaga swasta.

Berdasar uraian di atas dapat dianalisis, terdapat tiga jenis kurikulum yang dijadikan rujukan dalam penyelenggaraan PBM Pesantren Al-Ittifaq, yaitu : pemerintah (BSNP) dan Kementerian Agama, serta kurikulum muatan lokal. Dalam penetapan kurikulum muatan lokal, intervensi otoritas Kyai demikian dominan. Namun demikian, Pesantren Al-Ittifaq berhasil mengembangkan kurikulum muatan lokal yang berorientasi pada kemandirian kerja, dan *vocation-based curriculum*. Orientasi, tujuan, dan program-program pendidikan Al-Ittifaq yang menekankan pada penyediaan dan penguatan kecakapan hidup atau ketrampilan vokasional, menjadikan pesantren Al-Ittifaq terkenal dengan keberhasilannya sebagai model pesantren vokasional dan pesantren pengatasan kemiskinan. Realitas seperti ini, memperlihatkan bahwa esensi Pesantren Al-Ittifaq sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*, sebenarnya telah bergeser, karena kurang menekankan pada pengu-

al-Taufiq, Sullam an Munajat, Al-Washaya al-Abna, dan Al-Akhlaq al Banin/Banat, Nahw al Wadliih, Al-Ajrumiyah, Al Amtsilah al Tashrifiyah, dan Matn al Bina wa al Asas.

tan materi keagamaan. Namun, jika dilihat dari sisi pengembangan masyarakat dalam arti memberdayakan potensi masyarakat, orientasi pendidikan Al-Ittifaq sangat sesuai dengan karakteristik kurikulum PBM seperti dirumuskan para ahli. Kerensky (1989), Galbraith (1990), Andersen dan Jeffrey (1992), serta Hiemstra (1993), yang disarikan oleh Galbraith yang mengemukakan, bahwa kurikulum PBM diarahkan untuk mewujudkan kompetensi peserta didik dalam hal menentukan dan menolong diri sendiri, mengembangkan kepemimpinan, lokalisasi, memberikan layanan terpadu, mengurangi layanan ganda, menerima keragaman, ketanggapan institusi, dan belajar sepanjang hayat.¹⁰ Demikian pula, pembelajaran dengan pendayagunaan potensi sumber daya yang ada di masyarakat, telah mendorong peserta didik untuk aktif menerapkan konsep dan informasi, keterampilan, serta sikap terhadap situasi lokal yang menantang, dalam upaya mengidentifikasi dan menganalisa lingkungan serta mengambil inisiatif untuk keluar dari masalah kehidupannya.¹¹ Selain itu, penilaian PBM di Al-Ittifaq diorientasikan pada keseluruhan performa individu yang alami, nyata, *observable* dan terukur, komprehensif. Hasil penilaian merupakan representasi dari realitas keberhasilan kehidupan masyarakat itu sendiri.

Selanjutnya, dapat dianalisis pula, penyelenggaraan pendidikan di Pesantren Al-Ittifaq sesuai dengan prinsip-prinsip umum PBM. *Pertama*, dalam aspek intelektual, pesantren melakukan pencerahan, pencerdasan, pengembangan gagasan terkait dengan implementasi agama serta perubahan hidup masyarakat. *Kedua*, dalam aspek ekonomi, pesantren memberikan peluang pengembangan ketrampilan hidup (*practical life-skills*) sesuai potensi dan kebutuhan nyata masyarakat seperti pelestarian lingkungan, pertanian dan perikanan, pengolahan hasil bumi, perdagangan, teknologi tepat guna, disamping menumbuh-kembangkan etos kerja, kemandirian dan sikap *entrepreneurship*. *Ketiga*, dalam as-

¹⁰Galbraith Galbraith, *Community-Based Organization and Delivery of Life Long Learning Opportunities*, [Http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/comm.htm](http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/comm.htm). Kutipan diakses pada bulan Maret tahun 2004. h. 3

¹¹Sharilyn Calliou.1994. National CACE Newsletter, 5903 Prospect Road, New Minas Canada, h. 3-6

pek sosio-kultural, pesantren melakukan pelestarian, menumbuhkan-kembangkan tata norma dan tata nilai budaya sesuai kondisi dan aspirasi masyarakat. *Keempat*, dalam aspek sosio--religius, pesantren melakukan peningkatan kualitas moralitas dan keberagaman masyarakat, terutama aspek penghayatan dan pengamalan norma dan nilai agama. *Kelima*, dalam aspek sosio-politik, pesantren mengembangkan atau membangun kesadaran politik, yaitu mengembangkan kesadaran bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara serta kesadaran untuk mengembangkan faham moderat (*mutawashith*) yang toleran, multikultural, cinta damai, dan harmoni dalam upaya penguatan NKRI.

c. Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan proses menjadikan masyarakat berdaya atau memiliki kekuatan dan otoritas mengembangkan diri sesuai potensinya.¹² Pesantren Al-Ittifaq mengembangkan pemberdayaan, dengan tujuan: (1) menggugah kesadaran kolektif untuk percaya diri membangun masyarakatnya, (2) memperkuat keyakinan dan kesanggupan untuk bisa mandiri, (3) membantu percepatan program pembangunan pada berbagai sektor, (4) memberikan bantuan teknis bagi pengembangan masyarakat, dan (5) membangun peradaban dan kebudayaan. Pemberdayaan masyarakat dilakukan dengan tahapan: (1) mengidentifikasi kebutuhan masyarakat yang akan diberdayakan melalui teknik "*urun rembug*" (*brain-storming*), diskusi terfokus (*Focus Group Discussion*), atau meminta pandangan teman sesama kyai, tokoh, teman usaha, dan lainnya; (2) memetakan potensi dan kapasitas calon mitra kerjasama ; (3) mendiskusikan dan merencanakan tujuan, fokus, materi, target, dan strategi implementasi programnya; (4) melaksanakan program yang sudah direncanakan; (5) mengevaluasi pelaksanaan dan hasil program pemberdayaan. Aktifitas pemberdayaan tersebut secara kelembagaan diwadahi : DKM, Pusat Pelatihan Pertanian & Pedesaan Swadaya

¹² Nyoman Sumaryadi. 2005. *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta : C.V. Citra Utama, h. 94-96

(P4S) dan Lembaga Mandiri yang Mengakar di Masyarakat (LM3), Koperasi Pondok pesantren (Kopesantren), serta Pusat Kesehatan Pesantren (Puskestren).

Pemberdayaan ekonomi santri dan warga pesantren lainnya dilakukan dengan pelibatan sepenuhnya dalam aktifitas pertanian dan agrobisnis, yang dilakukan dalam waktu terjadwal. Selain itu, pemberdayaan ekonomi juga dilakukan melalui Kopesantren yang bergerak dalam usaha : (1) produksi : pertanian (sayur dan buah), pengolahan hasil pertanian (keripik, saos, bubuk cabe kering, pupuk organik, produksi ternak (daging dan susu), perikanan, batak, (2) simpan pinjam, (3) penjualan (waserda, apotik), serta (4) jasa penyelenggaraan haji dan umroh. Pemberdayaan ideologi dan politik dilakukan dengan (1) menjadi tempat/wadah silaturahmi, diskusi dan urun rembuk para tokoh agama untuk memelihara keharmonisan kehidupan beragama; (2) melakukan sosialisasi kepada santri dan masyarakat melalui pengajian terkait dengan berbagai kebijakan/program pemerintah, seperti PEMILU, masalah HAM, upaya antisipasi terorisme di pesantren, menyosialisasikan ajaran jihad dalam pengertian perang melawan kebodohan dan kemiskinan, bukan perang dalam arti "angkat senjata". Selain itu juga membantu mensosialisasikan pendidikan politik pemerintah. Pemberdayaan sosial-budaya dilakukan melalui program pelestarian budaya lokal, seperti : latihan degung, pupuh, upacara adat Sunda-Islami; Membangun nilai budaya "*Silih Asah, Silih Asih, dan Silih Asuh*"; Melestarikan tradisi gotong-royong dan harmoni (keselarasan) dengan pemerintah, dan sesama. Pemberdayaan pendidikan dan dakwah dilakukan dalam upaya mewujudkan kehidupan religi dengan segenap aktifitasnya, menjadikan para alumni mampu memberikan pengajian, menjadi imam shalat, pemimpin tahlilan dan yasinan, memimpin perhelatan (acara syukuran, *aqiqah*, sunatan, pernikahan, *walimatus shafar*, pemakaman, selamatan kematian, dan memperingati hari besar Islam), benar-benar telah mendinamiskan dan memakmurkan keberagaman masyarakat. Pemberdayaan pelestarian lingkungan dan kesehatan dilakukan melalui pelestarian lingkungan, penghijauan, pemanfaatan lahan. Kegiatan yang dilakukan diantaranya adalah : (1) melakukan gerakan penanaman halaman dengan tumbuhan

bermanfaat, (2) kesadaran gerakan apotek hidup, (3) penataan MCK (Mandi, Cuci, dan Kakus); (4) penyediaan Posyandu bagi komunitas pesantren dan masyarakat sekitar.

Berdasar uraian di atas, dapat dianalisis, bahwa Pesantren Al-Ittifaq berhasil melakukan pemberdayaan, masyarakat, yang terlihat dalam sejumlah aspek. (1) Dalam aspek ekonomi, tumbuhnya kesadaran meningkatkan kualitas kesejahteraan secara mandiri, termilikinya berbagai ketrampilan hidup (ketrampilan : agribisnis, bercocoktanam, berternak, pembudidayaan ikan, pemasaran, pemanfaatan kompos), serta meningkatnya taraf hidup masyarakat; (2) Dalam aspek sosial, terwujudnya rasa kebersamaan, kekompakan, kepedulian sosial, kebanggaan terhadap Al-Ittifaq, rasa kepemilikan warga sebagai "komunitas Al-Ittifaq", terwujudnya warga negara yang baik (patuh pada pimpinan, partisipatif dalam pemilu, pewujudan polmas dan kesadaran akan hak & kewajiban); (3) Dalam aspek budaya, tumbuhnya kultur kewirausahaan yang religius, tertanamnya tata nilai budaya yang "nyantri", terangkat dan terlestarikannya tatakrama dan seni budaya Sunda, tumbuhnya tata nilai budaya berbasis agama Islam, tumbuhnya sikap hidup yang cenderung demokratis; (4) Dalam aspek Lingkungan, terjadinya optimalisasi pemanfaatan lahan pertanian, pemanfaatan limbah untuk pupuk organik, pelestarian hutan dan potensi ekologis, tumbuhnya kesadaran hidup sehat; (5) Dalam Aspek agama, terbangunnya kesadaran dan pengamalan beragama "*mutawashith*" yang moderat, menghargai perbedaan dan toleran, menguatnya ajaran konsep *da'wah bil hal*, terlestarikannya sikap "*tawadhu*", "*tha'at*" pada kepemimpinan pesantren, terposisikan Pesantren Al-Ittifaq sebagai "*trend-setter*" dalam aspek keagamaan dan perubahan sosial di masyarakat; (6) Dalam aspek pembelajaran, terwujudnya pesantren sebagai tempat *tafaquh fiddin*, dan agen perubahan sosial, menguatnya orientasi pembelajaran tafaquh fiddin dengan *community-based learning*, menguatnya kurikulum berbasis kebutuhan masyarakat; (7) Dalam aspek pribadi, termilikinya (oleh sebagian masyarakat) ketrampilan berkebun, bertani, berternak, memasarkan produk, diperolehnya kesadaran untuk membangun kepercayaan diri dalam menghadapi kehidupan, tumbuh sikap kebersamaan dan gotongroyong.

Keberhasilan program pemberdayaan pesantren Al-Ittifaq ini, disebabkan oleh sejumlah faktor. Pertama, kejelasan program kerjasama yang dibangun, baik kejelasan visi-misi, tujuan, program, dan kejelasan *role-share* (pembagian tugas), dan kejelasan target pemberdayaan; Kedua, citra Pesantren Al-Ittifaq (pemilikan *social trust*), di mana kualitas figur sentral karismatik (Kyai Fuad) sebagai pimpinan pesantren cenderung merupakan "*icon*" yang menjadi faktor pendorong (*pull-factors*) intensitas keterlibatan pihak lain dalam realisasi program-program pemberdayaan. Ketiga, tingkat ketersesuaian, relevansi atau kecocokan program pemberdayaan masyarakat dengan kebutuhan pihak terkait--baik dengan kebutuhan nyata masyarakat, komunitas pesantren, maupun lembaga mitra pemberdayaan; Keempat, ketersediaan *social capital* dan sarana lembaga mitra pemberdayaan, seperti : kemampuan manajerial, komitmen, dan motivasi berprestasi yang tinggi pihak-pihak yang terlibat; Kelima, adanya dampak positif dan saling menguntungkan bagi semua pihak terkait dengan program pemberdayaan.

Selanjutnya, pemberdayaan masyarakat yang dilakukan Pesantren Al-Ittifaq dalam aspek sosial, ekonomi, politik, budaya, dan keagamaan tersebut berdampak positif dan konstruktif bagi penguatan tatanan dan proses kehidupan komunitas pesantren itu sendiri dan masyarakat sekitar, terutama dalam membangun semangat kebersamaan, etos kerja, mengembangkan faham keagamaan moderat. Kondisi ini, tentu saja, sangat positif bagi upaya penyuksesan pembangunan nasional, terutama dalam pengentasan kemiskinan dan penyiptaan kerukunan. Akan tetapi, di sisi lain, bila dilihat dari pemberdayaan nilai-nilai keagamaan, terutama dalam aspek pendalaman ajaran agama, dalam realitasnya diakui belum menunjukkan hasil maksimal sesuai dengan visimisinya, yaitu : memperkuat peran pesantren sebagai tempat *tafaqquh fiddin*, dikarenakan rendahnya program pemberdayaan penguatan agama.

d. Partisipasi Masyarakat dalam Penyelenggaraan PBM

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan hal mutlak terjadi, karena masyarakat merupakan *stakeholder* yang pertama dan utama dalam proses PBM.¹³ Dalam konsep PBM, digaris-bawahi bahwa proses, tujuan, sarana, termasuk mutu pendidikan merupakan tanggung jawab masyarakat setempat. Penguatan partisipasi masyarakat dalam PBM akan membentuk pembagian tanggung jawab institusi, masyarakat dan pemerintah, sehingga pencapaian tujuan kolektif cenderung memungkinkan lebih mudah diwujudkan. Melalui partisipasi, masyarakat dapat: (1) diketahui masalah yang dihadapi dan upaya pemecahan peningkatan kualitas masyarakat, (2) diketahui potensi, kemampuan, termasuk hambatan dan keterbatasannya, selain (3) dapat menunjukkan kekaryaannya untuk kepentingan masyarakatnya sendiri.¹⁴

Dalam hal partisipasi masyarakat, Pesantren Al-Ittifaq membuka dan memberikan peluang seluas-luasnya pada masyarakat untuk berpartisipasi, yang diwujudkan dalam pengembangan kerjasama kemitraan dengan berbagai pihak. Terdapat sejumlah alasan manajerial Pesantren Al-Ittifaq melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, diantaranya adalah: (1) pesantren memiliki visi (cita-cita/harapan/keinginan) yang sangat tinggi serta misi yang berkecakupan sangat luas dan beragam, (2) menyadari akan keterbatasannya untuk merealisasikan program-programnya, (3) adanya peluang dan potensi yang dimiliki pihak lain yang dapat dimanfaatkan pesantren. Dalam prosesnya, Pesantren Al-Ittifaq merealisasikan program partisipasi melalui tahapan: (1) identifikasi atau pemetaan masalah yang perlu dipartisipasikan, (2) melakukan sosialisasi atau komunikasi dengan pihak-pihak yang potensial dapat dipartisipasikan, (3) rapat program bersama untuk membicarakan tugas, kewajiban masing-masing partisipan atau mendiskusikan secara programatik.

¹³ HAR Tilaar. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta, h. 27

¹⁴ HAR Tilar.1997. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Jakarta : Tera Indonesia, h. 237-238)

Partisipasi masyarakat terjadi secara terpadu dan terintegrasi dalam kehidupan masyarakat yang terwadahi dalam organisasi/kelembagaan, yaitu : (1) Dewan pesantren memberikan gagasan pengembangan pesantren, menjadi mitra dalam pelaksanaan program, dan mengontrol penyelenggaraan pesantren; (2) DKM membantu menyosialisasikan program pesantren, menjadi imam dan khotbah, membantu pengumpulan zakat, infak dan shadaqah untuk pendidikan pesantren, memberikan masukan kritik, gagasan inovatif pengembangan pesantren; (3) MT melakukan syiar Islam, menjadi media pengumpulan zakat, infak, shadaqah, atau bentuk dana lain, menjadi pengajar/penceramah; (4) LM3 menyediakan instruktur, pengajar, atau tutor untuk pesantren, mengembangkan relasi kerjasama, mengordinir kegiatan, memberi gagasan inovatif; (5) Kopesantren menjadi anggota aktif, mendermakan sebagian keuntungan dari koperasi untuk pendidikan di pesantren, memproduksi barang/makanan yang terjangkau oleh santri, membeli barang/makanan produksi pesantren, mengordinir *home-industry* berbasis pertanian; (6) P4S menjadi instruktur pelatihan, menjadi peserta pelatihan, mendanai pelatihan; (7) Puskestren menjadi tenaga medis, menyumbangkan obat, menyumbang sarana kelengkapan pengobatan.

Bentuk partisipasi, yang terjadi di Pesantren Al-Ittifaq adalah koperasi (kerjasama), kordinasi, dan kolaborasi. Dilihat dari derajat keterlibatannya, partisipasi yang terjadi di Pesantren Al-Ittifaq merupakan partisipasi nyata bukan partisipasi semu, yang ditandai adanya keterlibatan mitra secara sesungguhnya dan sepenuhnya. Sedangkan dilihat dari tahapan keterlibatannya, terdapat tiga bentuk partisipasi yang terjadi di Pesantren Al-Ittifaq, yaitu : (1) partisipasi inisiasi, (2) partisipasi legitimasi, dan (3) partisipasi eksekusi.

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di Pesantren Al-Ittifaq terjadi secara *symbiosis mutualisme*, yang diindikasikan oleh adanya kepatuhan masyarakat akan kebijakan pesantren dalam pengembangan masyarakat, keaktifan masyarakat dalam program-program canangan pesantren, tumbuhnya kebanggaan masyarakat akan pesantren serta merasakan adanya keuntungan sosial maupun material. Tingkat partisipasi masya-

rakat yang tinggi ini cenderung disebabkan oleh sejumlah faktor sistemik, antara lain (1) peran kharisma dan *trust* masyarakat terhadap kyai, serta kemampuannya dalam membangun kesadaran partisipasi masyarakat; (2) kondisi masyarakat yang memiliki: motivasi, waktu luang, wawasan berpartisipasi serta harapan memperoleh keuntungan dari partisipasi yang diberikan; dan (3) keberadaan pesantren yang memiliki kejelasan visi, misi dan program, wilayah partisipasi yang jelas, serta kepemilikan sumber.

4. Karakteristik Manajemen Penyelenggaraan PBM

a. Perencanaan

Dalam penyelenggaraan program/kegiatan apapun, perencanaan memegang peranan penting bahkan menentukan tingkat efektifitas pelaksanaan program, hal tersebut karena perencanaan merupakan aktifitas penetapan tujuan organisasi dan pemutusan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya.¹⁵ Dengan demikian, baik-buruknya perencanaan akan berpengaruh terhadap baik-buruknya (tingkat efektifitas) implementasi programnya. Hal ini, karena kejelasan dan ketepatan perencanaan akan berpengaruh terhadap kejelasan implementasinya. Dalam perencanaan di Pesantren Al-Ittifaq, dominasi otoritas kyai terlihat sangat signifikan, terutama, dalam perumusan dan penetapan visi, misi, dan tujuan. Dominasi tersebut secara manajerial, merupakan indikator terjadinya penggunaan kewenangan sepenuhnya (*full authority*) oleh kyai dalam melakukan perencanaan. Sementara, pihak lain cenderung hanya sebagai pengikut dan penerjemah ke dalam operasionalisasi program..

Keputusan otoritatif dalam penentuan visi, misi dan kebijakan strategis lainnya dilakukan kyai dengan mempergunakan karismanya, ternyata cenderung memiliki tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi, karena tidak membutuhkan proses dialog panjang dan banyak pertimbangan. Kejelasan arah penyelenggaraan PBM di

¹⁵ Ricky W. Griffin. 2000. *Management*, 5th Edition, Delhi : A.I.T.B.S. Publishers & Distributor, h. 9

Pesantren Al-Ittifaq cenderung menjadi salah satu faktor penting keberhasilan PBM di lembaga ini. Kegiatan yang disusun berdasar *need assessment* yang dilakukan melalui berbagai cara, seperti : pengalaman langsung para pimpinan pesantren, diskusi pesantren dengan berbagai tokoh dan pakar, serta berdasarkan pada analisis potensi pesantren dan masyarakat sekitar, menyebabkan teridentifikasi dan terumuskannya kegiatan PBM yang tepat sesuai kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Kejelasan kegiatan ini, secara langsung tak langsung, berpengaruh pada kemudahan terjalinnya hubungan kerjasama kemitraan dengan berbagai *stakeholders*, baik perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan, pemerintah, maupun masyarakat sekitar itu sendiri secara baik dan kondusif, yang pada gilirannya berakibat pada kelancaran pelaksanaan program PBM sesuai visi-misinya.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu upaya membagi tugas yang harus dikerjakan organisasi sesuai unit kerja yang ada, pendelegasian kewenangan serta penetapan keterkaitan antar pekerjaan yang efektif. Implikasinya, dalam aktifitas pengorganisasian hendaknya terdapat rumusan yang jelas tentang tujuan yang hendak dicapai. Berdasarkan tujuan, dapat dirumuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, kapan dilakukan, dimana dilakukan, dan bagaimana melakukannya.

Dalam penetapan organisasi, tampak otoritas kyai sangat dominan dalam menentukan "siapa" yang pantas menempati posisi atau kedudukan dalam kepengurusan Pesantren Al-Ittifaq. Prinsip kekeluargaan (*kinship system*) dan profesionalisme dipergunakan dalam penetapan kepengurusan pesantren ini. Dengan kata lain, prinsip familiisme dipergunakan dalam penetapan struktur organisasi dan penetapan fungsionaris yang mendudukinya. Model penyelenggaraan pendidikan pesantren berbasis keluarga seperti diterapkan di pesantren Al-Ittifaq khususnya dan di sebagian besar pesantren Indonesia umumnya, secara sosio-kultural, cenderung dapat dipertahankan keberadaannya di masa depan. Daya resistensi model "*family-business*" (*al syuhlu al*

'*aailah*) yang diterapkan pesantren Al-Ittifaq dan sebagian besar pesantren di Indonesia sangat tinggi. Walau dalam literatur teori modernisasi klasik--memandang bahwa "pranata famili merupakan kekuatan dahsyat yang menimbulkan nepotisme, merendahkan disiplin kerja, menghalangi proses seleksi tenaga kerja di pasar bebas, mengurangi insentif individu, menghalangi proses berpikir rasional. Karena itu, karakteristik model organisasi berbasis familiisme yang berkembang di pesantren sebenarnya cenderung prospektif dan potensial dipertahankan, diterapkan, dan dikembangkan di Indonesia hingga beberapa dekade ke depan--paling tidak, hingga terjadinya perubahan sosial yang diperkuat meningkatnya pengamalan nilai agama dan moralitas bangsa. Model "bisnis keluarga/famili" potensial dan prospektif untuk dikembangkan di Indonesia, khususnya dalam mengelola pendidikan di pesantren. Hal ini, karena, bisnis keluarga dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren--bila dibanding dengan bisnis keluarga pada keluarga tradisional Cina--memiliki ciri-ciri yang "lebih baik" dan pilantropis, sehingga berdaya-terima sosial lebih tinggi. Secara komparatif, karakteristik pembeda yang menonjol kedua model bisnis famili tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, bahwa orientasi bisnis keluarga Pesantren (BKP) adalah pencerdasan dan *tafaqquh fiiddin* serta memajukan lembaga pendidikan. Sementara, bisnis keluarga Cina (BKC) berorientasi pada perolehan keuntungan keluarga dan mengembangkan perusahaan keluarga. Kedua, BKP menerapkan prinsip (1) untuk memberikan layanan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat, (2) berdasarkan prinsip etika bisnis Islam, (3) masyarakat sebagai partisipan, (4) penggunaan cara-cara Islami (halal haram, ihsan), (5) paternalistik partisipatif (melibatkan pihak lain sebagai partisipan) untuk kemasalahatan/keberkahan masyarakat. Sementara BKC menggunakan prinsip : (1) pragmatik berdasarkan filosofi utilitarianisme dan kapitalisme, (2) untuk kemakmuran keluarga, (3) menggunakan lingkungan sebagai pasar, (4) penggunaan cara yang berorientasi mencari keuntungan, dan (5) paternalistik dan berbasis nepotisme.

c. Kepemimpinan

Welch seperti dikutip Tilaar,¹⁶ menyatakan bahwa kemajuan suatu organisasi di dalam mencapai profit terletak sebagian besar kepada kemampuan dan kualitas pemimpinnya, karena segala tindakan kelompok akan berpedoman pada apa yang telah digariskan pemimpinnya.¹⁷ Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan Pesantren Al-Ittifaq, dominasi otoritas kyai terlihat sangat signifikan terhadap hampir semua aspek. Dominasi yang diperankan Kyai Fuad secara manajerial, merupakan indikator terjadinya penggunaan kewenangan sepenuhnya (*full authority*) oleh kyai. Karena itulah, perilaku kyai (paradigma, cara berpikir, sikap, tindakan, dsb) yang otoritatif cenderung merupakan "tradisi" atau kewajaran yang terjadi dalam tata kehidupan pesantren hingga kini. Umumnya, kyai sebagai pengasuh pesantren, merasa dirinya tidak hanya sebagai pemilik (*the owner*), tapi juga "yang berkuasa" (*the ruler*) yang berhak untuk mengatur, menentukan dan membawanya sesuai "aspirasi" dirinya. Dalam hal ini, dengan segenap pengalamannya serta kesadaran diri akan visi dan misi yang harus direalisasikan, maka kyai Fuad menerapkan bentuk kepemimpinan campuran antara pola kepemimpinan karismatik di satu pihak dan kepemimpinan demokratis-profesional di pihak lain. Dalam hal-hal tertentu, misalnya, terkait dengan visi utama dan hal-hal yang esensial, maka seringkali Kyai menerapkan gaya kepemimpinan karismatik yang cenderung otoritarianistik dalam membuat keputusan. Ternyata, keputusan otoritatif dengan mempergunakan karismanya cenderung memiliki tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi, karena tidak membutuhkan proses dialog panjang melalui diskusi terbuka, rasional, dan banyak pertimbangan. Peran kyai sebagai pemilik (pewaris kepemimpinan) pesantren ditambah kredibilitas atau "*social trust*" yang dimilikinya, tradisi *tawadhu'*

¹⁶ HAR Tilaar. 2008. *Kebijakan Pendidikan : Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Pustaka pelajar, h. 17

¹⁷ Mirrian Syofian Arif. 1999. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Universitas Terbuka, h. 65

komunitas pesantren, dan kondisi kultural masyarakat daerah ini yang paternalistik merupakan modal sosial faktor efektifitas kepemimpinan di Pesantren Al-Ittifaq. Peran kyai sebagai pemilik (pewaris kepemimpinan) pesantren ditambah kredibilitas atau "social trust" yang dimilikinya, tradisi *tawadhu'* komunitas pesantren, dan kondisi kultural masyarakat daerah yang paternalistik merupakan modal sosial faktor efektifitas kepemimpinan di Pesantren Al-Ittifaq.

Studi-studi manajemen, kepemimpinan, dan komunikasi, menunjukkan bahwa: "masyarakat paternalistik cenderung lebih efektif dipimpin dengan gaya kepemimpinan otoritarian yang karismatik." Kepemimpinan karismatik memiliki keunggulan karena memiliki tingkat "self-confidence" yang tinggi, keyakinan yang kuat dan teguh dalam cita-cita, dan tingkat kebutuhan yang kuat yang mampu mempengaruhi secara kuat orang atau masyarakat." *Theory of Charismatic Leadership* ini merupakan kesimpulan temuan penelitian Robert House tahun 1977 tentang varitas disiplin ilmu-ilmu sosial, "pemimpin karismatik cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan yang kuat baik dalam cita-cita maupun keyakinan untuk berhasil, serta memiliki kebutuhan yang kuat untuk mempengaruhi orang. Model kepemimpinan karismatik –profesional berbasis figur sentral kyai, pada kondisi tertentu, dimana kyai memiliki kualitas kepemimpinan "memadai", seperti : memiliki wawasan luas dan visioner, penguasaan substansi yang mendalam dan komprehensif, kemampuan teknis manajerial yang mumpuni, serta kepribadian yang utuh (sabar, arif, bijaksana, adil, *shiddiq, fathonah, amanah*, dan komunikatif), tepat diterapkan dalam penyelenggaraan PBM di pesantren Al-Ittifaq.

5. Model Pengembangan PBM di Pesantren

a. Pentingnya Implementasi PBM di Pesantren

Dalam proses perubahan sosial yang terjadi, pendidikan dituntut terus-menerus melakukan reposisi dan refungsionalisasi perannya agar mampu beradaptasi dan mengelola fenomena perubahan sosial yang terjadi, maka pengembangan PBM sebagai

model penyelenggaraan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat, yang memiliki kebebasan untuk melakukan pengaturan dan pengelolaan pendidikan sesuai aspirasi masyarakat penggunaannya, perlu dilakukan.

Pada tataran ekonomi, penerapan PBM di pesantren diasumsikan dapat meningkatkan efisiensi pembiayaan pendidikan. Hal ini karena pendelegasian dapat mengurangi harga (yang tinggi), dan lebih efektif dalam mempergunakan sumberdaya manusia. Fenomena kemiskinan, pengangguran, dan "*economic deprivation*" lainnya yang sangat menonjol di Indonesia, memperlihatkan bahwa penerapan PBM di pesantren-- yang nota bene berasal dari masyarakat miskin, menjadi sangat tepat dan strategik dalam upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat. PBM di pesantren berkontribusi memberi peluang pemerataan pendidikan dengan biaya "merakyat" atau terjangkau; Pada tataran sosio-kultural, PBM di pesantren juga sangat tepat untuk diimplementasikan. Fenomena sosio-kultural berupa "*anomie*" atau realitas kurang berfungsinya aturan (baik norma hukum, norma moral atau maupun norma sopan santun), serta tumbuhnya perilaku sosial yang menyimpang, memosisikan perlunya PBM dikembangkan. Melalui penyelenggaraan PBM di pesantren diharapkan dapat memformulasikan program-program pendidikan yang fungsional bagi upaya restorasi, rehabilitasi, dan reformasi terhadap kondisi sosial yang terjadi dewasa ini. PBM dapat difungsikan untuk melakukan "*law enforcement*" serta penguatan budaya lokal yang dinilai konstruktif dan prospektif bagi terbangunnya kehidupan masyarakat madani dimasa depan. Pada tataran sosio-politik, penerapan PBM di pesantren sangat konstruktif bagi pengembangan nilai-nilai multikultural. Masyarakat Indonesia dengan tingkat kemajemukan (pluralitas) dan keragaman (*diversitas*) penduduknya, baik dilihat dari suku, agama, bahasa maupun latar sosio-kulturalnya--sangat potensial berkembangnya fenomena disintegrasi, denasionalisme, serta krisis identitas bangsa. Fenomena apatisme politik, krisis kredibilitas pemimpin bangsa, dan kerentanan ketahanan nasional, membutuhkan model pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pada tataran manajerial, penerapan PBM di pesantren merupakan upaya perbaikan

pendekatan yang sentralistik dan bersifat birokratik yang ketat, yaitu bentuk manajemen pendidikan yang tidak mampu melahirkan berbagai alternative dan inovasi sehingga menghasilkan *output* yang semu dan terbatas cakupannya, menjadi terbuka terhadap perubahan dalam kehidupan peserta didik sebenarnya.

b. Tujuan Penerapan PBM di Pesantren

Penerapan PBM di Pesantren Al-Ittifaq, diantaranya bertujuan untuk beberapa hal. Pertama, meningkatkan proses dan kualitas pendidikan serta mengembangkan penyelenggaraan pendidikan yang merata, efisien dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, memperkuat sistem penyelenggaraan pendidikan yang bersifat desentralistik, yang merujuk pada konsep distribusi teritorial kekuasaan dari pemerintahan kepada pemerintah lokal, disamping melakukan penguatan sikap kemandirian, termasuk pengembangan dan pendayagunaan segenap potensi sumberdaya masyarakat. Ketiga, mengakomodasi kebutuhan masyarakat yang cenderung pragmatik dan berorientasi ekonomik, serta membangun daya kontrol masyarakat terhadap mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Keempat, menumbuhkan dan menguatkan proses demokratisasi pendidikan, dengan cara memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk terlibat secara langsung dan aktif dalam penyelenggaraan pendidikan sejak dari tahap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, hingga pengendalian.

c. Langkah-langkah Penerapan PBM di Pesantren

Dalam upaya mencapai produktifitas, efisiensi, dan efektifitas proses penyelenggaraan PBM di pesantren, dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut. Pertama, menumbuhkan kesadaran bahwa pendidikan pada dasarnya milik dan tanggung jawab masyarakat. Pendidikan bukan semata tanggung jawab pemerintah. Keberhasilan pada langkah (tahapan) ini sangat menentukan tingkat keberhasilan tahapan berikutnya. Penumbuhan kesadaran dapat dilakukan oleh pemerintah lokal dan tokoh masyarakat (tokoh agama, tokoh pendidikan, aparat setempat, sesepuh serta stakeholder lainnya) melalui berbagai forum.

Kedua, secara berbarengan dilakukan upaya Pemerintah (pusat) untuk mengurangi peran, otoritas dan dominasi intervensinya dalam pendidikan. Pemerintah secara bertahap, memberikan peran, kepercayaan dan tanggungjawabnya kepada masyarakat. Selanjutnya dilakukan mobilisasi dan memotivasi masyarakat agar tergerak dan terstimulir untuk berkiprah konkret dalam penyelenggaraan pendidikan. Ketiga, melaksanakan tahapan kerja konkret implementasi PBM, melalui tahapan : (a) merumuskan visi-misi dan tujuan sebagai representasi dari cita-cita luhur pendidikan yang dibangun, (b) identifikasi dan analisis kebutuhan kependidikan masyarakat dan potensi sumberdaya masyarakat yang dapat dieksplorasi dan dimanfaatkan, (c) analisis dengan cara melakukan kategorisasi permasalahan berdasarkan dimensi-dimensinya, (d) determinasi prioritas kebutuhan pendidikan, (e) menetapkan kebijakan pendidikan menyangkut output, input dan proses sesuai visi, misi.

d. Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat di Pesantren

Sejak awal abad 20, sebagian pesantren mulai menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam pengelolaan pendidikannya, yang diakibatkan beberapa faktor. Pertama, tumbuhnya kesadaran akan pentingnya manajemen sebagai cara, alat untuk mengelola suatu kegiatan,. Kedua, banyaknya anak kyai (pelanjut pesantren) yang memperoleh pendidikan umum, seperti IKIP, universitas, dan perguruan tinggi umum lainnya. Pengaruh belajar di perguruan tinggi umum berpengaruh terhadap wawasan, tingkat rasionalitas dan kepekaan terhadap perkembangan zaman termasuk tumbuhnya kesadaran perlu manajemen (perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan profesional) dikembangkan di lingkungan pesantrennya. Ketiga, terjadinya diversifikasi atau ékstensifikasi jenis pendidikan yang diselenggarakan di pesantren, menuntut diterapkannya manajemen modern. Keempat, terdapatnya upaya Pemerintah--dalam hal ini Departemen Agama--untuk menyosialisasikan penggunaan pendekatan manajemen modern untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan di pesantren yang kian diversifikatif dan kompleks garapannya.

Terdapat sejumlah pendekatan atau cara untuk mengembangkan manajemen moderen di lingkungan pesantren di Indonesia. Pertama, secara politis, perlu Pemerintah menyusun regulasi dalam penyelenggaraan pesantren, membuat kebijakan agar secara terrekayasa pesantren menyadari, memahami dan menerapkan manajemen dalam penyelenggaraan pendidikannya. Kedua, secara kultural, perlu upaya penyadaran kepada komunitas pesantren tentang pentingnya manajemen dalam penyelenggaraan kegiatan, terutama berskala besar dan kompleks, agar lebih efisien dan efektif. Ketiga, secara kependidikan, perlu menyediakan kesempatan bagi pengelola pesantren untuk mengikuti pendidikan dan latihan terkait dengan peningkatan kualitas SDM, misalnya melalui diklat manajemen tentang perencanaan, pengorganisasian, evaluasi dan pelaporan, dsb.

Namun demikian, berdasar pada realitas penyelenggaraan pesantren, peran strategis pesantren umumnya, dan perkembangan kebutuhan masyarakat, maka perlu direplikasi sebuah model manajemen pesantren dengan karakteristik tertentu, yaitu : (1) dalam perencanaan, model manajemen diharapkan tetap mempertahankan peran kyai dalam penyusunan visi-misi dan tujuan PBM, program berorientasi pada kebutuhan masyarakat dan disusun merujuk pada visi-misi yang dikembangkan (para) pimpinan pelaksana, dan implementasi program dijabarkan dan dilaksanakan "bawahan"; (2) dalam pengorganisasian, struktur, fungsi, dan pembagian tugas, serta rekrutmen SDM dapat didasarkan pada model "*family business*", serta mengintegrasikan "*family business*" dengan kepentingan publik; (3) dalam kepemimpinan, dapat dipergunakan pola/model kepemimpinan karismatik-profesional, serta (4) dalam pengendalian, kontrol internal berdasarkan prinsip-prinsip agama Islam dan *trust* dapat diterapkan.

e. Prinsip Pendidikan Berbasis Masyarakat di Pesantren

Terdapat sejumlah prinsip dasar yang secara sistemik harus dijadikan acuan, pedoman, kaidah dasar dalam penyelenggaraan PBM di pesantren. Pertama, pesantren harus meyakini bahwa semua warga pesantren memiliki hak dan tanggung jawab untuk

terlibat dalam penentuan kebutuhan warga pesantren serta mengidentifikasi sumber-sumber masyarakat yang dapat dipergunakan untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Warga pesantren dan masyarakat harus memiliki kemampuan untuk membantu diri mereka sendiri. Dalam rangka ini, kemampuan warga pesantren dan masyarakat harus dirangsang dan dikembangkan agar mampu secara mandiri memecahkan persoalan yang dihadapi, serta mengembangkan rasa pemilikan dan tanggung jawab. Kedua, pesantren harus melatih para pimpinan/pengurus pesantren dan pimpinan masyarakat agar memiliki berbagai keterampilan kepemimpinan, seperti keterampilan pemecahan masalah, pengambilan keputusan, disamping keterampilan membangun dan membina proses kelompok sebagai alat pengembangan upaya peningkatan kualitas diri dan masyarakat yang berkelanjutan. Ketiga, pesantren harus mengupayakan penyesuaian layanan dan program dengan potensi wilayah masyarakat lokal. Potensi partisipasi masyarakat terwujud secara optimal dan efektif jikalau layanan, program/aktifitas dan kesempatan keterlibatan masyarakat melekat pada dan berada di masyarakat setempat itu sendiri. Keempat, pesantren dituntut untuk memperhatikan prinsip pelayanan terpadu dengan cara memberikan pelayanan prima yang dilakukan secara terpadu kepada *stakeholder* pendidikan. Dalam penciptaan layanan terpadu prima ini, kerjasama antar pelaku kerjasama dan kolaborasi antar organisasi penyelenggara dan masyarakat pengguna dalam melayani kepentingan masyarakat. Kelima, pesantren harus mengoptimalkan pemanfaatan sumber fisik, financial dan manusia di lingkungan wilayah masyarakat, serta harus mengkoordinasikan berbagai kegiatan agar tidak terjadi duplikasi dan salah urus. Keenam, pesantren harus mengembangkan sikap menerima keragaman, perbedaan, kemajemukan (baik dalam usia, seks, ras, suku, agama, pendapatan, kelas sosial, dan berbagai kondisi/latar belakang lainnya). Ketujuh pesantren harus responsif dan senantiasa tanggap terhadap kebutuhan atau aspirasi pendidikan masyarakat, melayani kebutuhan masyarakat yang berkembang terus secara kontinyu. Kedelapan, pesantren harus mengembangkan prinsip belajar sepanjang hayat. PBM sebagai pendekatan penyeleng-

garaan pendidikan mengharuskan untuk memberikan kesempatan belajar formal, non formal, dan informal kepada segenap anggota masyarakat, bagi segenap usia dan keragaman kebutuhannya.

D. Kesimpulan

1. Pesantren Al-Ittifaq sebagai pusat pendidikan *tafaquh fiddiin*, dan pusat pengembangan (*agent of community development*) dalam berbagai aspeknya. Untuk mencapai visi ini, pesantren menyelenggarakan; a) pendidikan *tafaquh fiddin* (TKQ, MD, salafiyah dan MT), yang mengembangkan nilai budaya (*pesantren culture*), b) pendidikan formal (*Khalafiyah*), yaitu MTs., dan MA yang menggunakan kurikulum muatan lokal kemandirian (*agribisnis, home industry, keagamaan dan budaya Sunda*), c) pendidikan nonformal dalam bentuk pendidikan kesetaraan (Kejar Paket B dan C), dan berbagai keterampilan vokasional.
2. Pesantren Al-Ittifaq merupakan institusi penyelenggara PBM, dengan sejumlah karakteristik berikut;
 - a. Adanya pemilikan otonomi, walaupun sesungguhnya merupakan otonomi Kyai. Dengan segenap sumber otoritas yang dimilikinya (genetik, kultural, pengetahuan, dan pengalaman yang dimilikinya, dan karisma), Kyai berperan sebagai "icon" pesantren yang memiliki otoritas kuat dan dominan sebagai penentu dan legitimator dalam penetapan orientasi (visi-misi, tujuan dan berbagai kebijakan pesantren, pengaturan diri/lembaga, pendayagunaan sumber, serta kesiapan pengambilan resiko.
 - b. Pengembangan pendidikan keagamaan dan kemandirian dengan pendekatan *vocational based*, pendayagunaan sumber, kearifan lokal dan budaya pesantren, Al-Ittifaq berhasil meluluskan santrinya yang secara individual memiliki : 1) keterampilan kerja dan kewirausahaan, 2) menentukan arah diri, dan 3) mengambil keputusan dan mengembangkan kepemimpinan. Secara luas, penyelenggaraan PBM di pesantren Al-Ittifaq mampu meningkatkan perekonomian masyarakat, menjaga moralitas, menumbuhkembangkan buda-

ya lokal dan budaya pesantren, dan membangun kesadaran berbangsa dan bernegara. Konsekuensi orientasi pengembangan ketrampilan kerja, melahirkan terjadinya fenomena rendahnya kualitas pendidikan keagamaan, sehingga Pesantren Al-Ittifaq lebih dikenal sebagai pesantren “pengentasan kemiskinan”, ketimbang pesantren *tafaqquh fiddin*.

- c. Pemberdayaan masyarakat yang dilakukan Pesantren Al-Ittifaq mencakup segenap kehidupan (ekonomi, sosial, politik, budaya, pendidikan, dakwah, kesehatan dan lingkungan) telah menumbuhkan optimisme dan dinamika etos kerja, kepercayaan diri serta meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat di satu sisi, dan di sisi lain mitra (partisipan) yang terlibat, memperoleh keuntungan material maupun finansial. Kesediaan berbagai pihak terlibat dalam pemberdayaan, dikarenakan adanya *trust* dan kepemimpinan karismatik kyai, program yang jelas, implementabel, dan bermanfaat, serta tersedia *social capital* dan sumber daya alam.
 - d. Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan Pesantren Al-Ittifaq terjadi secara efektif dan bersifat *symbiosis mutualisme*, yang diindikasikan dengan kepatuhan masyarakat akan kebijakan pesantren, keaktifan masyarakat dalam program unggulan pesantren, kebanggaan masyarakat akan pesantren, keuntungan sosial yang dirasakan pesantren dan masyarakat, citra positif dan kepercayaan masyarakat yang tinggi. Partisipasi masyarakat yang tinggi disebabkan peran kharisma dan *trust* masyarakat terhadap kyai, kondisi masyarakat yang memiliki motivasi, waktu luang, wawasan berpartisipasi dan harapan memperoleh keuntungan berpartisipasi, kejelasan visi, misi, program, wilayah partisipasi, dan kepemilikan sumber.
3. Terdapat sejumlah karakteristik manajerial yang berpengaruh terhadap keberhasilan PBM di Pesantren Al-Ittifaq; a) otoritas Kyai yang kuat diintervensikan dalam penyusunan perencanaan, terutama dalam penetapan visi-misi/arah/orientasi dan kebijakan pesantren. Namun, dalam penyusunan program,

didelegasikan kepada orang lain yang dipandang tepat dan kapabel dan bertanggung jawab untuk menerjemahkan dan merealisasikannya; b) pengorganisasian bersifat familiisme-profesional yang dibangun secara integratif dan berdasar tradisi familisme, kesadaran tuntutan profesionalisme, kompetensi kompetitif keluarga kyai, dan suksesi kepemimpinan, yang terformalisasi menjadi kepemimpinan karismatik-profesional. Terdapat hubungan kolaboratif dengan pembagian peran profesional yang sinergis antara kyai sebagai figur sentral, inisiator, penggerak, dan *model-person*, pemerintah sebagai fasilitator dan mediator, pendidikan tinggi sebagai penyedia modal akademik, LSM sebagai agen asistensi, perusahaan sebagai investor, peminan, dan pembeli produk, serta masyarakat sebagai pelaku dan pengguna. c) gaya kepemimpinan kharismatik-profesional, yang ditandai dengan pemilikan karisma kyai yang tinggi (pemilikan visi-misi yang jelas, penguasaan substansi dan manajemen, keyakinan untuk berhasil, keteladanan, hasrat mempengaruhi yang tinggi), didukung oleh *social trust* yang tinggi, penerimaan sosial, kepatuhan masyarakat mengikuti perintah, serta pengalaman keberkahan kepemimpinan kyai--ternyata efektif untuk mengarahkan dan membawa organisasinya mencapai keberhasilan. d) pengendalian internal (*internal controll*) yang dilakukan dengan : prinsip saling percaya, kode etik bisnis Islam (prinsip transaksi menurut ajaran Islam : *shiddiq* (jujur, transparan), *amanah* (akuntabel), *fathonah* (profesional, rasional) dan *tabligh atau komunikatif*), dan keyakinan akan keberkahan, nampaknya sangat efektif dalam penyelenggaraan PBM di Al-Ittifaq.

Sumber Bacaan

- Arif, Mirrian Syofian (1999): *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta, Universitas Terbuka.
- Departemen Agama RI. *Nama dan Data Potensi Pondok-pondok Pesantren Seluruh Indonesia*. Jakarta, 1985/1995.

- Galbraith, "Community-Based Organization and Delivery of Life Long Learning Opportunities, [Http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/comm.htm](http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/comm.htm). Kutipan diakses pada bulan Maret tahun 2004.
- Galbraith, Michael W., "Community-Based Organization and Delivery Of Life long Learning Opportunites," 2004, <http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/commm.html>.
- Griffin, Ricky W. (2000): *Management*, 5th Edition. Delhi, A.I.T.B.S. Publishers & Distributor.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi (2001): *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta, Adicita Karya Nusa.
- Karni, Asrori S. (2009): *Etos Studi Kaum Santri : Wajah Baru Pendidikan Islam*. Bandung, Mizan.
- Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom.
- Sihombing, Umberto (2000): "Konsep dan Pengembangan Pendidikan Berbasis Masyarakat," Disajikan dalam Diskusi di Bapenas, tanggal 2 Februari 2000.
- Sumaryadi, Nyoman (2005): *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta, C.V. Citra Utama.
- Tilaar, H.A.R. (1998): *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Jakarta, Tera Indonesia.
- _____ (2002): *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta, Rineka Cipta.
- _____ (2002): *Perubahan Sosial dan Pendidikan : Pengantar Pedagogik Transformatif Untuk Indonesia*. Jakarta, Grasindo.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta, BP Cipta Jaya.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2003 tentang Pemerintah Daerah.