

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Profil singkat Pondok Pesantren Maslakul Huda

Pesantren Maslakul Huda lahir di tengah pergolakan perjuangan mengusir penjajah dari bumi nusantara dengan membawa keinginan luhur pendirinya agar dapat memberikan sumbangsih kepada nusa, bangsa, dan agama. Hal tersebut diwujudkan dengan bentuk pembekalan ilmu pengetahuan dan pembentukan watak serta kepribadian yang islami. Sesuai dengan pemikiran tersebut, maka Pondok Pesantren Maslakul Huda secara umum mengemas dan mewujudkannya dalam usaha-usaha sebagai berikut:

1. Mengamalkan ajaran Islam dengan baik dan benar;
2. Mengadakan kegiatan-kegiatan pendidikan dan ketampilan;
3. Mengadakan kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan serta kegiatan-kegiatan lain yang tidak bertentangan dengan tujuan.

“Seingat saya, kata pak kyai, pesantren ini berdiri sejak tahun 1910 oleh Kyai Mahfud Salam, ayah kyai Sahal. Tapi tentu saja bukan bangunan dulu yang berdiri, tapi yang terbangun adalah sistemnya dahulu karena santri pada datang. Para santri sudah membuat sistem pendidikan dan menentukan kerja-kerja kepesantrenan, bangunan hanya sebagai pelengkap. Jumlah santri juga masih sedikit. Kemudian kepemimpinan pindah ke adik kyai Mahfud yaitu kyai Ali Muhtar dan setelah kyai Sahal menyelesaikan mondoknya, baru pindah ke kyai Sahal sampai sekarang. Jadi sistem kepemimpinannya masih turun temurun dari keluarga (Wahrodli, 2007).”

Secara sederhana, tujuan didirikannya pesantren ini adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat, terutama di sekitar Desa Kajen yang saat itu masih tergolong rendah. Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Wahrodli (2007),

“Tujuan utama tentu saja menyiapkan santri-santri dalam bahasa yang paling sederhana mereka dapat berguna di tempatnya masing-masing. Tampaknya saat itu, pendidikan masyarakat masih rendah dan hal-hal yang menyangkut keagamaan juga masih seperti itu, maka sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, maka dididik dalam bidang keagamaan disamping masalah kemasyarakatan.”

Pesantren Maslakul Huda semula bernama Pondok Pesantren Polgarut. Pada awalnya, Pesantren Maslakul Huda hanya terdiri atas pesantren putra yang didirikan oleh KH. Mahfudh Salam pada tahun 1910 sebagai salah satu cikal

bakal pesantren di desa Kajen. Seiring dengan perkembangan zaman, maka pada masa kepemimpinan KH. Sahal Mahfudh didirikanlah pesantren putri dengan nama Pondok Pesantren Al-Badi'iyah pada tahun 1972.

Meskipun lebih dikenal dengan dengan sebutan pesantren salaf, namun ketika dikonfirmasi, Wahrodi, salah satu pembantu pengasuh bidang pendidikan mengungkapkan bahwa pesantrennya tidak terlalu peduli dengan anggapan tersebut. Hal yang paling penting bagi pesantren ini adalah bagaimana meningkatkan pendidikan santri dan masyarakat.

“Kami tidak terlalu memperdulikan dengan istilah salaf atau modern, yang menjadi fokus kami adalah bagaimana meningkatkan pendidikan mereka. Terserah bagaimana anggapan masyarakat, itu kan hanya penamaan dari luar saja.”

Pesantren Maslakul Huda berdiri diatas tanah seluas 5000m persegi. Dalam perjalanan sejarahnya, pesantren ini telah mengalami pergantian pengasuh tiga kali. Tahap perintisan dipegang oleh Kiai Mahfudh Salam yang selanjutnya ketika beliau wafat pengasuh dipegang oleh adik beliau K.H Ali Mukhtar bin Abdussalam. Selanjutnya setelah putra kiai Mahfudh yang bernama KH.MA Sahal Mahfudh pulang dari pengembaraan mencari ilmu, pesantren diasuh oleh beliau sampai sekarang.

Secara geografis, letak pesantren Maslakul Huda berada di wilayah desa Kajen paling Barat, keberadaannya berbatasan langsung dengan Desa Ngemplak, tepatnya di arah barat Makam Syech Ahmad Mutamakkin dan sebelah timur jalan Pati Tayu km 15, Bangunan pesantren Maslakul Huda terdiri dari 20 lokal kamar santri, kantor pengurus 1 lokal, Mushola, perpustakaan, Aula 2 lokal besar dan kecil, ruang tamu 3 lokal, Kamar Ustadz 5, tempat wudlu 2 lokal dan kamar mandi/wc 17 lokal, Lab Bahasa 1, Lab Komputer 1. Setting tata ruang dan bangunan pesantren sangat mencerminkan keterbukaannya terhadap perubahan dan perkembangan nilai dan wacana yang terus melaju, dimana kompleks pesantren putra dan putri dibelah oleh jalan umum yang setiap saat baik pada siang ataupun malam hari masyarakat umum bebas melintas. Demikian juga pesantren putra, tidak ada pagar yang membatasi aktifitas dan komunikasi dengan pihak luar, hal ini menjadi bukti nyata dan niatan dari pesantren untuk terbuka dan berintegrasi dengan lingkungan sekitar.

Pola dan setting bangunan model tersebut punya nilai positif sekaligus negatif. Positif dalam arti tidak terjadi pengekanan dan pembatasan terhadap santri dalam beraktifitas sehari-hari. Santri dibiarkan untuk bebas menentukan sikap dan pilihannya asal bertanggung jawab dengan tugas dan statusnya. Pola tersebut juga menampik anggapan yang sering dialamatkan pada pesantren sebagai lembaga yang eksklusif dan tertutup. Dengan bentuk semacam ini santri lebih leluasa untuk memilih dan menentukan kreatifitasnya dengan tanpa melanggar aturan main yang ada. Setiap perubahan dan perkembangan yang terjadi diluar dirinya santri akan cepat menyerap dan tanggap.

Namun di sisi yang lain, dengan model bangunan yang sangat terbuka tersebut, pesantren terutama pengurus mempunyai tugas dan tanggung jawab tambahan yang lebih berat berhubungan dengan kontrol terhadap santri dan perkembangan yang mereka alami. Karena dengan model bangunan terbuka seperti ini, kemungkinan santri untuk keluar dan lari dari berbagai aktifitas yang diadakan pesantren sangat besar. Tapi sekali lagi gagasan dan ide lebih besar nilai dan harganya dari sekedar persoalan teknis, pengurus lebih rela melakukan kerja tambahan dengan melakukan pengontrolan dan pengabsenan yang ketat setiap waktu terhadap para santri, terutama dalam aktifitas-aktifitas tertentu yang bersifat wajib.

### **Kehidupan Santri**

Salah satu kebijakan yang ditempuh dalam rangka menertibkan santrinya untuk fokus dan eksis dalam wilayah tholabul 'ilmi, pesantren mewajibkan setiap santri untuk sekolah formal klasikal yang ada di Desa kajen. Ada sekitar 5 madrasah di kajen yang menjadi tempat mereka menimba ilmu formal berjenjang diantaranya: Madrasah PRIMA, Madrasah Manabi'ul falah, Madrasah Salafiyah dan Madrasah Mathali'ul Falah. Meskipun pesantren memberi kebebasan dalam menentukan pilihannya namun hampir sebagian besar santri yang ada di pesantren Maslakul Huda memilih untuk menempuh pendidikan formalnya di Madrasah Mathali'ul Falah. Hal ini bukan suatu kebetulan semata namun banyak faktor yang mempengaruhinya, selain memang Maslakul Huda dan Mathali'ul Falah masih berada dalam satu atap kebijakan dibawah kepemimpinan KH.MA. Sahal Mahfudh.

Secara kurikulum dan aktifitas Maslakul Huda dan Mathali'ul Falah adalah sebuah sistem yang satu dan padu dari gagasan besar KH.MA sahal Mahfudh dalam sistem pendidikan pesantren yang beliau tawarkan. Aktifitas keduanya saling menunjang dan melengkapi bahkan secara kurikulum dan waktu pelaksanaannya saling mensiasati dan menyesuaikan. Oleh karena sebagian besar santri Maslakul Huda adalah murid Madrasah Mathali'ul Falah kegiatan kependidikan yang berlangsung di pesantren Maslakul Huda, selain dengan disesuaikan waktu sholat rawatib, juga disesuaikan dengan berbagai kegiatan kependidikan santri di Mathali'ul Falah.

Aktifitas santri dimulai dengan sholat subuh berjama'ah dilanjutkan belajar bersama dan mengkaji kitab kuning dengan materi ajaran tajwid dan baca Al-qur'an. setelah itu sekitar pukul 06.00 membersihkan halaman pesantren bagi yang piket dan yang lain antri mandi karena mereka harus menyesuaikan jadwal masuk Madrasah dengan menghitung waktu dan fasilitas yang ada, dari sekitar 250 santri hanya tersedia 9 kamar mandi. Disini santri secara langsung akan terlatih untuk membudayakan disiplin dan antri dalam melakukan setiap aktifitas yang mereka lakukan. Setelah itu mereka harus mengikuti kegiatan belajar di madrasah mulai pukul 07.30 sampai 12.30 dan sholat dhuhur mereka wajib berjama'ah di masjid jami' Kajen, setelah itu mereka pulang dan makan siang.

Karena perkembangan yang terjadi di pesantren dengan berbagai aktifitas dan kesibukannya secara personal, banyak diantara santri sudah tidak lagi melakukan liwetan (masak sendiri), walaupun ada jumlahnya sangat sedikit, sebagian besar mereka kost makan, dan mereka diberi kebebasan untuk memilih tempat kost. Pesantren menyediakan bagi yang berminat, selain itu ada juga yang kost makan di warung makan dan rumah masyarakat sekitar.

Hal ini merupakan salah satu bentuk kebijakan pesantren sebagai usaha membangun relasi dengan masyarakat, selain sebagai wahana komunikasi dalam rangka proses integrasi, hal ini juga bisa menjadi lahan peningkatan pemasukan ekonomi masyarakat sekitar dengan menjual jasa kepada para santri. Namun kadangkala disisi yang lain hal ini akan menimbulkan persoalan baru antara pesantren dan masyarakat ketika terjadi suatu kasus antara santri yang kost makan dengan induk semangnya atau masyarakat penyedia jasa, namun hal ini

sebenarnya malah bisa menjadi wahana pelatihan santri dalam proses belajar bermasyarakat dan memecahkan masalah dengan pihak lain.

Karena mereka datang ke pesantren dengan niat untuk menimba ilmu, maka dalam rangka membatasi dan mengontrol ruang gerak serta komunikasi yang berlebihan dengan masyarakat sekitar, mereka dilarang berhubungan dengan tanpa alasan yang jelas dan melebihi batas waktu yang telah ditentukan dengan istilah “nonggo”. Nonggo adalah suatu bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh santri ketika mereka berada di rumah penduduk sekitar pesantren bukan karena urusan tertentu yang diperkenankan oleh pesantren dan melebihi batas waktu yang telah ditentukan.

Setelah makan siang waktu yang ada digunakan santri untuk istirahat kecuali hari tertentu ketika ada kegiatan kerja bakti yang dilakukan dua kali dalam satu minggu atau bagi santri yang memiliki tanggungan hafalan biasanya mereka memanfaatkan waktu tersebut untuk menyepi ketempat-tempat tertentu disekitar pesantren atau ke masjid jami' kaji dan juga makam mbah Mutamakkin untuk muroja'ah atau menambah jumlah hafalan yang harus mereka selesaikan, meskipun pada waktu Ashar mereka harus kembali ke pesantren untuk melakukan sholat berjama'ah. Selesai sholat ashar dilanjutkan dengan pengkajian kitab kuning di bidang Tasauf dan fiqih dengan jadwal sesuai tingkatan dan materi yang diajarkan.

Menjelang magrib mereka harus lagi disibukkan dan dibiasakan dengan budaya antri dan disiplin mengatur jadwal mandi biar tidak ketinggalan kegiatan selanjutnya yang menjadi kewajiban mereka. Setelah sholat magrib berjama'ah mengkaji kitab Nahwu dan Shorof, mereka makan malam setelah jama'ah sholat Isya' dilanjutkan jam belajar ketika tidak ada kegiatan rutin seperti , pengkajian kitab, latihan khitobah, barzanji, kursus bahasa arab dan muroja'aah bagi yang memiliki tanggungan hafalan, ngaji Al-qur'an dan melakukan tugas-tugas yang dibebankan oleh madrasah.

Diluar berbagai kegiatan rutin yang diadakan di pesantren tersebut, santri masih harus melakukan kegiatan yang diadakan oleh madrasah masing-masing dimana mereka sekolah, diantara kegiatan yang dilakukan; Pramuka, Musyawarah

(pengkajian kitab kuning), kursus komputer, latihan sepak bola dan voley, latihan Drum Band dan terlibat dalam berbagai kepanitiaan hari besar.

Setiap santri yang akan melakukan aktifitas di luar pesantren diwajibkan izin kepada pengurus. Pada malam hari untuk menjaga dan mengontrol keadaan dan lingkungan santri digilir untuk melakukan jaga malam yang sekaligus bertanggung jawab untuk membangunkan semua warga pesantren menjelang sholat subuh. Ada sesuatu yang unik dalam hitungan keterlambatan seorang santri ketika akan melakukan aktifitas sholat berjama'ah. Mereka harus sudah berada di dalam Mushola sebelum Adzan selesai dikumandangkan kalau sampai melewati batas tersebut mereka dianggap "kecimpung" dan akan mendapat sangsi.

Semua sangsi yang diberlakukan dalam Pesantren Maslakul Huda didasarkan pada niatan dan filosofi untuk mendidik sehingga sangsi yang diberlakukan tidak ada yang terlalu memberatkan meskipun dalam bentuk fisik, didalamnya mesti ada nilai-nilai pendidikan yang ditanamkan, seperti; harus setor hafalan melebihi jumlah biasanya yang telah ditentukan, membersihkan WC/kamar mandi, menyapu halaman, jaga malam, pidato di depan santri lain ketika berjama'ah, jama'ah di shof paling depan dalam waktu yang ditentukan, dan lain sebagainya yang memiliki nilai-nilai disiplin dan penanaman tanggung jawab.

Ketika dalam tahap tertentu, seorang santri masih saja melakukan pelanggaran, biasanya sangsi akan ditingkatkan dalam bentuk yang lain, seperti melakukan hafalan setiap habis shubuh di dalam Ndalem (rumah kiai) atau disuruh buat surat pernyataan tidak akan mengulangi lagi dengan meminta tanda tangan ustadz tertentu, dipindah untuk bertempat di ndalem dalam jangka waktu tertentu, kalau masih saja tidak ada perubahan orang tua mereka akan dipanggil atau dipindah ke pesantren lain dalam kurun waktu tertentu dalam rangka pembelajaran, sampai pada tahap dikeluarkan, itupun dilakukan ketika pengurus sudah benar-benar kewalahan dan tidak sanggup lagi memberikan bimbingan pada santri tersebut.

Berbagai tahapan pemberian sangsi diatas merupakan pilihan sistem yang ditempuh pesantren Maslakul Huda sebagai sebuah metode pendidikan disiplin dan penanaman tanggung jawab. Pada dasarnya santri adalah manusia merdeka

yang memiliki hak untuk mendapat pendidikan oleh lembaga manapun termasuk pesantren dan pendidikan merupakan proses internalisasi dari nilai-nilai yang diajarkan melalui transformasi dan transmisi keilmuan. Sehingga santri dalam tataran ini diasumsikan sebagai individu yang masih dalam tarap belajar dan sedang mencari sesuatu yang sesuai dan dibutuhkan, maka ketika ada santri yang nakal dan sering melakukan pelanggaran tidak lantas dikucilkan dan dikeluarkan namun sebaliknya mereka harus diberikan perhatian dan penanganan secara khusus dengan pemberian sanksi, karena mereka termasuk orang-orang khusus dalam hal ini sering melanggar. Bahkan dalam kasus tertentu seorang kiai ada yang memberikan perhatian lebih kepada santri yang nakal, hal ini dimaksudkan untuk memberikan pendidikan tanggung jawab dan kasih sayang, anehnya santri yang nakal tersebut biasanya akan berubah dan mulai bertanggung jawab karena menjadi perhatian kiai, pendidikan model ini dalam bahasa modern sering disebut “pedagogi” yaitu dengan mengikutsertakan keterlibatan subyek sebagai obyek pendidikan baik secara intelektual maupun emosional.

Secara keseluruhan, pesantren ini memiliki lima (5) Lembaga Operasional, yaitu:

1. Pesantren Maslakul Huda Putra

a. Lintasan sejarah

Pesantren ini terletak di kampung Polgarut desa Kajen kecamatan Margoyoso kabupaten Pati. Pesantren ini didirikan oleh KH. Mahfudh (ayahanda KH. Sahal Mahfudh) pada tahun 1910 di tengah-tengah pergolakan perjuangan kemerdekaan. Sampai saat ini, PMH Putra telah mengalami tiga kali pergantian kepemimpinan, yaitu KH. Mahfudh (1910-1944), KH. Ali Muhtar, dan KH. Sahal Mahfudh.

b. Arah utama kebijakan dan aktifitas

Arah utama kebijakan dan aktifitas PMH Putra adalah pada bidang pendidikan dan pengajaran. Sasaran aktifitas ini adalah para santri yang datang dari seluruh penjuru daerah sehingga secara tidak langsung PMH Putra juga melakukan peran sosial sekaligus tanggung jawab pada cita-cita nasional untuk turut mencerdaskan bangsa.

c. Kebijakan pendidikan

Secara umum, pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan peserta didik (santri) menjadi mampu mendalami, menghayati, dan mengembangkan islam secara utuh serta mampu mengelola lingkungan.

- Pendidikan intelektual

Meliputi pengajaran dasar-dasar islam (Aqidah/Tauhid, Ilmu alat/Adab), ilmu-ilmu syari'at (Fiqh, Ushul Fiqh, Qaidah fiqiyah, Tafsir Al-Quran) dan nilai-nilai keulamaan yang dikemas menjadi kurikulum tersendiri di Madrasah. Pengajaran lain dikemas dalam bentuk pengajian/aktualisasi kitab-kitab dengan dialog, diskusi, ceramah ilmiah, bedah buku atau kitab, training tabligh, tahfidh al kutub (Alfiyah, Nadzam Al-Maqsud, Amstilah al Tashrifiyah, 'Amrithi, Tauhid, Jauhar al Maknun, Mantiq, Lathaif al-isyarah, dan sebagainya.

- Pendidikan sosial kemasyarakatan/peran sosial

Pola ini diterapkan dengan memberikan bantuan-bantuan sosial untuk masyarakat sekitar berupa sembako, pakaian, khitanan massal, dan kerjasama penanganan lingkungan sehat dengan masyarakat.

- Pendidikan ketrampilan

Meliputi ketrampilan *maintenance* komputer, manajemen, administrasi dan keuangan, bahasa Inggris, dan bahasa Arab.

- Pendidikan olahraga dan kesehatan

Olahraga meliputi latihan bola voli dan sepak bola, sedangkan dalam bidang kesehatan meliputi perlengkapan P3K dan kursus UKP (Usaha Kesehatan Pesantren).

- Kursus-kursus

Meliputi kursus manajemen, komputer, bahasa, dan sebagainya.

d. Sistem pengajaran

Sistem pengajaran diberikan dalam berbagai sistem, yaitu:

- Klasikal

- Sorogan

Sorogan adalah metode pengajaran yang ditempuh dengan cara guru menyampaikan pelajaran kepada santri secara individual. Penyampaian

materi secara bergilir ini biasanya dipraktekkan kepada santri yang jumlahnya sedikit (Qomar, 2007).

- Bondongan

Bondongan adalah metode pengajaran dengan cara guru membaca, menterjemahkan, menerangkan, dan mengulas buku-buku islam dalam bahasa Arab sedang sekelompok santri mendengarkan (Qomar, 2007).

- Ceramah

- Diskusi

- Penyampaian materi oleh siswa di depan guru

Sementara itu, format pertemuan dengan menggunakan *O-form* atau *U-form*.

e. Fasilitas yang dimiliki oleh PMH PUTRA

**Tabel 6. Daftar fasilitas di PMH Putra**

No	Nama ruangan	Jumlah
1	Mushalla	1
2	Kamar tamu	3
3	Laboratorium bahasa	1
4	Laboratorium komputer	2
5	Perpustakaan	1
6	Kamar tidur	20
7	Kamar mandi	17
8	Kamar guru	5
9	Auditorium	1
10	Ruang belajar	2
11	Ruang kantor	1

2. Pesantren Putri Al-Badi'iyah

Dalam struktur kelembagaan Maslakul Huda, Pesilba (Pesantren putri Al-Badi'iyah) merupakan satu dari dua lembaga pendidikan yang dimilikinya. Sebagaimana disinggung diatas dalam sistem pendidikan yang digagas Maslakul Huda tarbiyah merupakan salah satu pilar terpenting dalam mewujudkan insan mandiri, yaitu melalui berbagai aktifitas dan program yang dilakukan didalamnya. Dalam proses berdirinya, pesilba tidak lahir begitu saja

namun melalui beberapa proses tahapan yang cukup panjang apalagi jika dilihat keterpautan berdirinya dengan pesantren putra.

Hal ini dikarenakan pada dasarnya mengelola dan mendidik santri putri lebih berat dibanding santri putra. Berat dalam arti kata bahwa secara psikologis dan sosial problematika dalam mendidik santri putri lebih rumit dan kompleks. Setelah dianggap cukup mampu dan sudah saatnya untuk mendirikan pesantren putri, KH.MA. Sahal Mahfudh baru memberikan izin kepada istri beliau Hj. Nafisah Sahal untuk mengelola pesantren putri yang pada saat itu mendapat isyarat melalui mimpi beliau ketemu dengan KH. Fattah ayah beliau pengasuh pesantren al-fatimiyyah Jombang dan KH. Mahfudh Salam mertua beliau. Karena pada saat itu dipandang sudah saatnya dan telah ada kesiapan akhirnya dengan restu KH.MA. Sahal Mahfudh berdirilah pesantren putri.

Proses rintisan telah dimulai ketika Ibu Nafisah Sahal pindah ke kediaman yang sekarang dengan keikutsertaan beberapa keponakan pengasuh yang sekolah di Matholi'ul Falah sekitar tahun 1972, karena pada waktu itu belum ada tempat khusus, mereka menempati ruang yang ada di ndalem pengasuh. Lambat laun selain sanak saudara dan kerabat dekat pengasuh banyak yang menitipkan anaknya kepada beliau, untuk memenuhi tuntutan itu dibangunlah mushola sederhana baru pada tahun 1976 dan berdirilah pesantren putri yang diberi nama pesantren putri Al-badi'iyah yang populer dengan sebutan PESILBA.

Sebagaimana santri putra dalam penyelesaian setiap masalah yang diuhadapi oleh pengurus baik itu menyangkut masalah keorganisasian ataupun persoalan santri semuanya diselesaikan oleh pengurus dan hanya persoalan-persoalan amat penting dan biasanya yang menyangkut pihak luar saja pengurus minta saran atau pendapat pengasuh itupun keputusan sepenuhnya di tangan santri. Dalam penyelesaian masalah yang menyangkut pihak luar biasanya santri putri mengadakan koordinasi dan komunikasi dengan santri putra untuk bersama-sama menyelesaikan tersebut.

Sejak awal pengasuh mensyaratkan setiap santri putri yang ingin menjadi peserta didik di PESILBA harus mengikuti pendidikan madrasah di Matholi'ul Falah, hal ini dimaksudkan selain untuk memudahkan dalam mengatur dan

membina juga sebagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan karakter dan penyesuaian kurikulum antara PESILBA dan Matholi'ul Falah, karena memang keduanya saling melengkapi dan menunjang dalam setiap program dan materi yang diajarkan.

Sistem pengelolaan dan penanganan yang diberlakukan di PESILBA dan PMH Putra sangat berbeda meskipun secara substansial sama yaitu dalam rangka pembentukan karakter dan perilaku peserta didik yang mandiri dan bertanggung jawab serta berwawasan luas. Hal ini ditempuh karena secara psikologis dan sosial antara putra dan putri memiliki perbedaan yang sangat mendasar. Contoh sederhana dari segi pergaulan dan kebebasan dalam berkomunikasi dengan pihak luar, santri putri menjelang magrib sudah tidak diperkenankan keluar dari kompleks pesantren, untuk itu bangunan gedung fisik pesantren putri untuk kepentingan tersebut sangat tertutup.

Karena secara fisik bangunan pesantren putri sangat tertutup dibanding dengan pesantren putra hal ini menjadikan aktifitas para santri dengan pihak luar sangat terbatas, kondisi tersebut membuat aktifitas mereka lebih banyak berada didalam pesantren daripada diluar dan menjadikan mushola sebagai tempat yang penting dan strategis bagi para santri untuk beraktifitas dan bersosialisasi. Mulai dari kegiatan pendidikan, ngerumpi sampai pada kegiatan olah raga atau senam. Pilihan ini menjadi hal yang wajar ketika kondisi menuntut mereka untuk lebih lama berada di dalam pesantren karena memang mushola selain sebagai tempat ibadah dan pusat kegiatan pendidikan sekaligus merupakan ruang publik bagi mereka.

Sebagai santri putri, mereka secara sosial memiliki sekian status yang menjadikannya sedikit harus lebih bertanggung jawab dan menjaga sikap daripada santri putra. Gerak mereka dibatasi dalam hal bepergian baik dengan waktu maupun radius wilayah tertentu. Dari segi sosial memang terkesan terlalu dibatasi, namun semua ini dilakukan dalam rangka pendidikan dan pembentukan karakter yang dikehendaki oleh pesantren. Selama 24 jam dalam sehari mereka lebih sering berkumpul dan bersosialisasi dengan sesama mereka dalam bingkai tholabul 'ilmi, selain keluar ketika dipagi hari mengikuti kegiatan pendidikan di madrasah atau ketika ada kegiatan ekstra

kurikuler, seperti taman gizi, musyawarah, daurah atau diskusi dan rapat gabungan pengurus atau berbagai pelatihan. Mereka dilarang keluar pesantren tanpa seizin pengurus dengan alasan yang jelas dan hanya diperkenankan minta izin bepergian untuk pulang sebulan sekali.

Sekarang secara fisik pesantren putri sudah bisa dikatakan lumayan dibandingkan sebelum adanya pembangunan yang merupakan sebuah lokal yang hanya memiliki 7 kamar dengan hampir 200an santri, bisa dibayangkan betapa berjubelnya kondisi kamar yang berukuran rata-rata 6x4 dihuni sekitar 25 santri. Namun kondisi ini tidaklah menjadi hambatan dan keluhan bagi santri untuk tetap giat belajar dan menuntut ilmu di pesantren, malahan secara psikologis secara tidak langsung situasi tersebut menjadikan pertemanan dan persekawanan di pesantren sangat kental dan kuat dibanding di lembaga pendidikan non pesantren, karena memang selama 24 jam sehari dan setiap waktu mereka hidup bersama secara komunal. Bagi mereka keadaan ini menjadi daya tarik dan mampu mereka nikmati dengan apa adanya yang serba sederhana, hal ini terbukti dengan antusiasme para santri dalam mengikuti setiap kegiatan yang diadakan oleh pesantren. Setelah mengalami renovasi tahun 2000 bangunan pesantren putri secara fisik telah berubah dengan lokal bertingkat jumlah kamar 15 satu kantor dan aula pertemuan serta perpustakaan juga penambahan kamar mandi / WC menjadi 12 dan 4 tempat berwudlu sedikit banyak telah memperlancar berbagai kegiatan yang dilaksanakan pesantren putri saat ini.

Kegiatan sehari-hari santri dimulai sebelum subuh mereka sudah harus bangun mengambil air wudlu untuk persiapan melaksanakan sholat subuh berjama'ah. Sambil menunggu waktu biasanya mereka gunakan untuk ngelalar (membaca Al-Qur'an sendiri) untuk memperlancar kefasihan atau dengan kegiatan yang lain seperti membaca buku atau menghafal bagi yang punya kewajiban. Begitu masuk waktu subuh ibu pengasuh langsung menuju mushola memimpin sholat berjama'ah. Tidak ada alasan yang bisa membenarkan seorang santri untuk mangkir atau tertinggal satu raka'atpun dalam mengikuti sholat berjama'ah kecuali alasan syar'i atau hajat manusiawi seperti datang bulan atau buang hajat ke belakang. Bagi yang tidak mengikuti

akan mendapat sanksi dari pengurus sesuai dengan aturan yang telah disepakati bersama.

Selepas sholat subuh santri diwajibkan untuk mengaji al-qur'an yang karena alasan efektifitas dan perjenjangan dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama dikhususkan bagi santri yang makharijul hurufnya ( tata cara membaca dari segi ilmu tajwid) sudah dianggap bagus diajar langsung oleh ibu pengasuh sementara bagi santri yang kemampuannya masih kurang masuk kelompok kedua yang dalam pengajarannya ditangani oleh pembimbing diambilkan dari santri yang lebih senior. Karena metode yang digunakan dalam pengajian al-qur'an adalah musafahah (*face to face*) dan bergiliran maksimal dua orang sekali angkatan maka sambil menunggu giliran mengaji waktu yang ada digunakan untuk antri mandi mengingat terbatasnya fasilitas yang ada karena berbagai kegiatan yang lain telah siap menunggu.

Selesai kegiatan mengaji al-Qur'an ada sedikit waktu luang sampai pukul 09.00 WIB dan digunakan oleh santri untuk sarapan pagi atau mempersiapkan pelajaran untuk madrasah siang harinya. Tepat pukul 09.00 WIB diadakan pengajian kitab kuning dengan mendatangkan ustadz dari luar yang mengkaji persoalan-persoalan fiqhiyah, hadits dan ahlak. Sebenarnya kegiatan pengajian kitab ini wajib bagi semua santri karena menjelang siang mereka mesti mengikuti sekolah madrasah dan keterbatasan waktu dan kamar mandi yang ada maka sambil pengajian kitab berlangsung sebagian santri yang lain bergiliran untuk mandi persiapan berangkat sekolah madrasah jam 12.00 WIB dengan diberlakukannya satu kebijakan jika waktu pengajian dilaksanakan santri diperkenankan untuk mandi setelah sampai pada gilirannya begitu seterusnya sambil yang lain tetap mengikuti pengajian.

Rutinitas santri putri tidak hanya berhenti sampai disitu saja, setelah mengikuti pengajian kitab yang selesai sekitar pukul 10.30 WIB mereka segera mempersiapkan segenap keperluan sekolahnya sekalian makan siang sambil menunggu waktu sholat dhuhur, begitu bel persiapan sholat berbunyi (15 menit sebelum waktunya) santri akan segera mengambil air wudlu sekalian cuci muka dan setelah sholat berjama'ah mereka lantas berangkat ke sekolah madrasah karena memang pendidikan di Matholi'ul Falah bagi santri

putri baru dimulai setelah sholat dhuhur (sekitar pukul 12.15 WIB) sampai pada pukul 16.45, dengan demikian sholat ashar mereka masih berada di sekolah.

Sebagaimana santri putra seluruh waktu kegiatan pesantren disesuaikan dengan kegiatan waktu disekolah, sehingga pengurus mesti pandai menyesuaikan waktu serta berbagai kegiatan pendidikan di pesantren guna menunjang berbagai aktifitas di sekolah madrasah. Namun hal ini bagi pengurus tidak begitu menjadi masalah karena memang setiap santri Pesilba diwajibkan mengikuti pendidikan yang masih bernaung di yayasan nurul al-salam dan kebanyakan mereka memilih di Matholi'ul Falah selain kegiatan keorganisasian dan pendidikan salafnya yang cukup kental madrasah ini secara kurikulum dan pengelolaan masih di bawah kendali KH.MA. Sahal Mahfudh.

Sepulang sekolah merupakan waktu santai bagi santri setelah hampir seharian sejak pagi sibuk dengan berbagai aktifitas mulai dari sholat berjama'ah ngaji al-qur'an dan kitab kuning, waktu ini sangat dimanfaatkan oleh santri untuk bersantai sambil menunggu kegiatan berikutnya menjelang magrib dengan menikmati sejuknya angin sore, biasanya mereka ngerumpi atau berbicara ringan tentang segala hal baik itu mengenai persoalan tadi disekolah atau persoalan umum lainnya. Aktifitas ini akan berakhir ketika waktu sholat magrib menjelang, para santri bergegas mengambil air wudlu karena mereka mesti antri dan tidak boleh terlambat mengikuti sholat berjama'ah, setelah sholat magrib tidak ada kegiatan khusus yang diwajibkan dan waktu ini mereka gunakan untuk makan atau mengaji ( nderes-jawa ) jawa dan menambah hafalan bagi santri yang memiliki kewajiban.

Ba'da isya' masuk jam wajib belajar bagi santri, untuk mendorong mereka serius dalam belajar pengurus melarang santri untuk tiduran di dalam kamar, ngobrol, jalan-jalan di depan kamar bahkan membaca al-qur'anpun dilarang karena memang waktu ini dikhususkan untuk mengulang berbagai pelajaran siang tadi di madrasah. Semua santri wajib memegang dan membuka buku pelajarannya, meskipun ada juga yang hanya sekedar membuka dan membaca ketika ada pengurus dan setelah itu ngobrol tentang banyak hal diluar

pelajaran. Namun minimal kondisi wajib belajar ini dimaksudkan untuk membiasakan santri untuk meluangkan waktu khusus dalam menelaah (mengkaji) pelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam menguasai berbagai materi yang telah diterima, sehingga secara lambat laun akan terbentuk sebuah kesadaran untuk belajar bahkan diharapkan akan menciptakan budaya butuh untuk belajar.

Rangkaian kegiatan pesantren putri baru selesai pada pukul 21.00 WIB dan santri benar-benar bebas untuk melakukan kegiatannya sendiri, ada yang langsung tidur karena kecapean kegiatan seharian atau bagi yang kuat untuk begadang ada yang masih melakukan diskusi kecil-kecilan tentang segala hal sampai larut malam dan ada juga yang menggunakan waktu malam untuk mencuci berbagai kotoran yang telah berhari-hari menumpuk karena memang di waktu malam keadaan sepi dan tidak antri untuk melakukan berbagai aktifitas termasuk mencuci.

Untuk mengantisipasi kejenuhan karena kondisi lingkungan dan keberadaannya yang sangat berbeda dengan santri putra mereka diberikan berbagai kesibukan dengan kegiatan yang direncanakan dari mereka oleh mereka dan untuk mereka sendiri. Berbeda dengan santri putra yang hanya boleh menonton TV hanya sekali dalam seminggu setiap hari Jum'at, santri putri diberikan kebebasan menonton TV satu jam dalam sehari diluar kegiatan yang telah dicanangkan, aktivitas ini biasanya dilakukan dimalam hari setelah usai jam belajar atau pada acara tertentu seperti berita, hal ini dimaksudkan selain untuk menghilangkan kejenuhan juga dalam rangka penambahan wawasan dan pengetahuan para santri.

Secara organisatoris, mekanisme dan sitem kepengurusan yang diterapkan di pesantren putri sangat berbeda dengan yang ada di pesantren putra, meskipun dalam wilayah tertentu hampir sama yaitu memberikan kemerdekaan dan kebebasan yang bertanggung jawab kepada santri untuk mengatur dirinya sendiri. Secara struktural di pesantren putri kendali operasional dan kepengurusan berada ditangan seorang ketua umum dan secara teknis struktur yang ada dibawahnya sebagai pembantunya dalam sebuah team kepengurusan dan ketua umumlah yang secara langsung

bertanggung jawab kepada pengasuh. Sistem ini selain dianggap paling efektif karena kondisi dan situasi yang terjadi di pesantren putri juga dikarenakan secara sosial-politis dan internal keorganisasian dinamika yang terjadi di pesantren putri tidak seperti yang terjadi di pesantren putra yang sangat terbuka dan berbenturan dengan pihak luar secara langsung.

Di pesantren putri pengendalian dan kontrol terhadap santri lebih mudah karena mereka berada di dalam sebuah bangunan yang tertutup dan hanya ada satu pintu keluar selain harus melalui rumah pengasuh, sehingga sistem ketua umum dipandang paling efektif karena dengan pola ini dianggap cukup dan orientasi wewenang lebih dominan sehingga kontrol dan pengaturan bisa lebih ketat. Karena keterlibatan mereka dengan pihak luar sangat terbatas, gangguan keamanan dan kontrol terhadap setiap aktifitas dapat dilaksanakan dengan baik dan problematika keorganisasian yang terjadi cenderung monoton dan bersifat internal seperti keterlambatan dalam aktifitas.

Untuk mendorong terwujudnya kondisi belajar mengajar yang kondusif dan tertib serta untuk melakukan pembinaan pada setiap santri terutama yang baru masuk, setiap kamar yang ada dapat dipastikan ada pengurusnya, sistem oplosan ini dimaksudkan untuk memberikan contoh sekaligus mengontrol setiap santri dalam melakukan berbagai kegiatan yang ada. Biasanya santri tertentu yang memiliki kasus tertentu ditempatkan di kamar pengurus yang lebih senior dan mempunyai wibawa.

Selain berbagai kegiatan yang bersifat kependidikan seperti, pelatihan, seminar, diskusi, musyawarah kitab kuning dan kursus keputrian di pesilba diberlakukan kebijakan yang menarik untuk meningkatkan dan mengembangkan kegiatan koperasi yaitu dengan aturan setiap santri dilarang berbelanja diluar koperasi pesantren selama disediakan oleh pihak koperasi selain itu langkah ini juga dimaksudkan untuk membatasi santri berada diluar lingkungan pesantren, mereka hanya diberikan waktu luang sekali dalam seminggu yaitu pada hari Jum'at pagi sampai sore untuk berada diluar pesantren dalam radius tertentu, itupun biasanya mereka gunakan untuk berziarah di makam Mbah Mutamakkin atau berbelanja dan menikmati masakan diluar pesantren, karena memang dalam kesehariannya mereka mesti

rela makan secara sederhana yang disediakan oleh pihak pesantren, berbeda dengan santri putra yang diberikan kebebasan dalam menentukan tempat dimana harus kost makan.

Dalam perencanaan setiap kegiatan di Pesilba, pengasuh sama sekali tidak ikut campur dalam menentukan program apa yang akan dicanangkan termasuk pilihan kitab yang akan dikaji, mereka diberikan kebebasan dalam menentukan kebutuhan dan keperluan pendidikannya sendiri. Dalam hal ini pengasuh sekedar memberikan pengarahan dan masukan sebatas mereka perlukan dan biasanya saran dan pengarahan hanya dilakukan ketika dipandang perlu karena pengurus selalu berusaha memecahkan setiap permasalahannya sendiri.

Pengasuh baik Hj. Nafisah Sahal maupun KH.MA. Sahal Mahfudh menjadi cermin dan panutan dalam setiap sikap dan perilaku beliau, baik itu dalam perilaku kehidupan sehari-hari yang menyangkut sikap dan pola hidup ataupun dalam perilaku sosial-politik yang beliau berdua lakukan dalam setiap kegiatan keorganisasian yang diikuti. Keteladanan pengasuh merupakan unsur terpenting dalam pembentukan karakter para santri, cara pandang terhadap masalah tertentu dan penyikapannya, pola pikir serta kebijakan-kebijakan yang diambil menjadi contoh nyata akan suatu bentuk dan corak pendidikan. Kesederhanaan, keberpihakan pada profesionalisme, demokrasi dan kemaslahatan ummat adalah wejangan yang selalu beliau berdua berikan baik itu lewat statemen yang di muat di berbagai media massa dan elektronik, serta diberbagai kesempatan wejangan beliau disetiap acara dan berbagai tulisan dalam buku dan makalah.

Nilai-nilai ajaran dan pendidikan yang ditanamkan di pesantren sangatlah banyak, mulai bagaimana menjadi muslimah sejati dengan menjaga perilaku dan tingkah sosialnya, cara hidup yang sederhana dan bagaimana menjadi bagian dari sebuah komunitas yang terdiri dari berbagai pemikiran dan keinginan yang berbeda, selain itu semenjak seorang santri masuk sebuah pesantren ketika itu juga dia harus rela menjadi bagian dari lingkungan dan siap untuk hidup secara mandiri, mulai dari menyiapkan setiap kebutuhannya sampai pada mengatur anggaran pribadi dari kiriman orang tua. Seorang santri

mesti bisa mengukur antara dana yang diterima dengan berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi. Dalam hal tertentu santri putri juga didik untuk mampu menempatkan diri sebagai individu yang nanti akan mengabdikan pada seorang suami sekaligus menjadi wanita yang mampu menjadi penerang dalam keluarganya sebagai pendidik anak-anak nantinya.

**Tabel 7. Daftar fasilitas di PMH Pesilba**

No	Nama ruangan	Jumlah
1	Mushalla	1
2	Perpustakaan	1
3	Kamar tidur	14
4	Kamar mandi	12
5	Ruang kantor	1
6	Koperasi	1

### 3. Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM)

#### a. Sejarah singkat

Pada awal kelahirannya, BPPM belum menjadi lembaga, tetapi masih berupa serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan masyarakat. Kegiatan ini terus berlangsung hingga pada tahun 1972, lembaga ini resmi berdiri. Secara makro, BPPM merupakan pengejawantahan usaha mengadakan kegiatan sosial kemasyarakatan, pendidikan, dan ketrampilan, berbekal kesadaran bahwa pesantren adalah bagian integral dari masyarakat.

Selain sebagai wujud nyata dari implementasi ide dan gagasan besar pesantren yang dicurahkan dalam kehidupan sosial melalui berbagai kegiatan kemasyarakatan, keberadaan BPPM memiliki arti penting dan strategis bagi segenap santri, karena dengan keberadaannya santri bisa secara langsung dan konkret ikut serta belajar dan berkarya dalam memanifestasikan segenap nilai dan ajaran yang telah difahami dan diyakininya dengan ikut serta dalam kancah pergulatan sosial. Dalam konteks ini BPPM diandaikan sebagai laboratorium sosial bagi santri sehingga mereka diharapkan nantinya tidak gagap dan mampu secara akseleratif menyesuaikan diri ketika telah terjun langsung dalam proses

pergulatan sosial yang sangat ketat dan menuntut berbagai kemampuan baik membaca dan memahami situasi lalu memprakarsai berbagai kegiatan dalam rangka pemberdayaan dan pengembangan masyarakat di berbagai bidang kehidupan.

BPPM sebagai laborat sosial bagi para santri mempunyai peran yang signifikan didalam mengasah nalar komunal dan kepekaan sosial para santri, melalui berbagai program dan aktifitas yang dilakukan BPPM, santri baik secara langsung ataupun tidak telah mendapat pendidikan dan referensi yang cukup untuk bekal kehidupannya yang akan datang melalui keterlibatan mereka dalam proses pendidikan bersama di Maslakul Huda. Santri sudah sejak dini dihadapkan pada pengetahuan bahwa sebagai mahluk sosial manusia wajib melakukan berbagai aktifitas yang dimaksudkan untuk memberdayakan dan membantu orang lain, dalam tradisi santri ilmu yang bermanfaat adalah ilmu yang diajarkan dan digunakan untuk kemaslahatan orang banyak, karena ilmu yang tidak diamalkan bagaikan pohon yang tidak berbuah. Ajaran dan keyakinan ini dengan melalui berbagai kegiatan dan pendidikan yang diberlakukan di pesantren secara pelan namun pasti telah menjadi nalar para santri, sehingga mereka akan menyadari sepenuhnya selain sebagai hamba ciptaan Allah yang mempunyai kewajiban untuk beribadah mereka juga memiliki status sebagai khalifatullah yang bertanggung jawab atas kelestarian dan kemakmuran kehidupan di bumi ini yaitu dengan melakukan kerja-kerja sosial.

b. Tujuan

- Mendorong dan meningkatkan sikap hidup gotong royong, dimulai di kalangan pesantren dan masyarakat;
- Mendorong terciptanya kehidupan masyarakat yang sejahtera lahir dan batin, baik dalam bidang sosial, ekonomi, kesehatan, pendidikan, dan agama;
- Meningkatkan usaha ketrampilan untuk menumbuhkan jiwa wiraswasta.

c. Target

Target dari BPPM adalah kaum perempuan, pemuda, petani, nelayan, masyarakat desa, dan lain-lain.

4. Holding Company

5. Koperasi

#### 4.2. Sistem Pondok Pesantren Maslakul Huda

Pesantren merupakan sebuah sistem yang terdiri dari anasir-anasir yang saling terkait untuk mencapai output tertentu. Sistem lain dengan struktur, dalam sistem tidak ada yang namanya struktur namun perwujudan dari sistem itu sendiri seringkali memerlukan komponen yang namanya struktur. Unsur-unsur yang ada dalam sistem terbentuk dalam satu kenyataan material yang pada tahap selanjutnya menjadi sebuah struktur. Bagaikan sebuah mesin mobil yang terdiri dari berbagai komponen yang tidak mungkin untuk dipisahkan satu sama lain, karena semuanya telah menjadi satu kesatuan sistem yang terstruktur secara mekanis sebagai mesin penggerak mobil.

Demikian halnya pesantren didalamnya ada sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang terkait, karena pesantren merupakan lembaga tarbiyah maka sistem yang ada dalam pesantren adalah sistem pendidikan, misalnya unsur tradisi atau ciri khas yang menjadi kebiasaan dalam pesantren, unsur keteladanan yang diajarkan oleh seorang kiai sebagai pengasuh, unsur program dan kegiatan kependidikan, unsur latar belakang budaya dan asal para santri, unsur tata cara dan perilaku kehidupan unik para santri, belum lagi unsur yang datang dari luar seperti masyarakat dan nilai budaya yang berkembang di sekitar pesantren. Unsur-unsur yang ada dalam pesantren tersebut adalah sebuah sistem yang akhirnya akan membentuk pola pikir dan karakter para santri. Hal ini adalah bukti nyata bahwa dalam pesantren sebenarnya ada yang namanya sistem. Pertanyaan berikutnya mungkin yang lebih tepat adalah; apakah sistem yang ada itu telah terstruktur dan terpola dengan baik atau belum. Dalam grand narasinya, paradigma pesantren Maslakul Huda terimplementasikan kedalam tiga gagasan besar sebagai sebuah sistem pendidikan pesantren :

## 1. Tarbiyah

Tarbiyah atau pendidikan pada dasarnya adalah usaha sadar yang membentuk watak dan perilaku secara sistematis, terencana dan terarah, Maslakul Huda sebagai lembaga dakwah dan pendidikan sudah barang tentu dan seharusnya melakukan aktifitas tersebut, namun tanpa didasari oleh sebuah argumentasi dan filosofi yang luhur dan fundamen, sebuah pendidikan akan hanya menjadi rutinitas dan ritual belaka. Maslakul Huda faham betul bahwa perubahan apapun dalam kehidupan ini haruslah melalui satu pintu yaitu pendidikan, karena hanya dengan pendidikan segalanya akan bisa dimulai dan dirubah ke arah yang lebih baik. Persoalan moral, budaya, sosial-kemasyarakatan bahkan juga politik yang akhir-akhir ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak, eksistensi dan perkembangannya hanya bisa berdiri kokoh dan tegak jika ditopang diatas bangunan pendidikan.

Sistem dan kurikulum pendidikan haruslah beranjak dan berangkat dari kebutuhan (need), bukan keinginan (want), karena bisa jadi sesuatu itu diinginkan tetapi sebenarnya tidak dibutuhkan. Dan ini adalah satu dari sekian kekurangan yang ada dalam sistem dan kurikulum pendidikan nasional. Peserta didik bukanlah obyek apalagi kelinci percobaan, dia adalah manusia merdeka yang punya keinginan dan kebutuhan, dia adalah subyek yang layak untuk dipertimbangkan dan dihitung kemauannya. Dan pendidikan yang baik adalah pendidikan yang faham dan tau betul akan kebutuhan peserta didiknya. Sementara pendidik bukanlah status jabatan pekerjaan atau profesi melainkan sebuah tugas suci dalam pembentukan watak, budi pekerti dan perilaku peserta didik yang tidak hanya bekerja mentransfer ilmu sesuai dengan silabi atau kurikulum tertentu.

Kecerdasan manusia tidak hanya cukup dinilai dari IQ (Intelegensia Question) nya saja, namun lebih dari itu, manusia masih mempunyai sisi yang lain untuk diperhitungkan yaitu, EQ (Emotional Question) dan SQ (Spiritual Question). Seseorang atau individu belumlah bisa dikatakan sebagai insan kamil (manusia yang sempurna ) jika ketiga unsur tersebut belum terinternalisasi dalam dirinya. Dan Sistem pendidikan yang meyeluruh mestilah memasukkan ketiganya dalam kurikulum pendidikannya.

Maslakul Huda dengan Sistem dan kurikulumnya, menempatkan peserta didik sebagai subyek dan bukan obyek dalam setiap aktifitas kependidikannya. Setiap individu adalah manusia yang merdeka dan berhak menentukan setiap pilihannya, kemerdekaan dalam memilih dan menentukan hanya bisa dilakukan jika dalam sistem itu ada unsur yang namanya demokrasi.

Materi pendidikan yang ditawarkan tidak hanya mata pelajaran yang terangkum dalam kurikulum yang bersifat formal dan text book, dengan melakukan transformasi dan transmisi keilmuan dari ajaran dan buku melalui pengkajian dan pengajian. Lebih dari itu tujuan dan fungsi pendidikan adalah pembentukan karakter, pendidikan tidak hanya mampu membaca dan memahami suatu ajaran dan nilai tertentu. Pendidikan adalah harmoni antara pemahaman dan perilaku, ter-transendenkannya konsep dan praktek, disana ada pitutur, piwulang, tauladan dan pesan simbolik.

Kesadaran merupakan unsur utama dalam proses pendidikan. Sadar akan eksistensi dan sadar akan fungsi dan tujuan hidup, sadar eksistensi adalah mengetahui tentang asal muasal kehidupan dari mana manusia ada dan meng”ada” serta melalui proses apa, sementara sadar akan fungsi dan tujuan hidup adalah tahap lanjutan dari kesadaran pertama dimana seorang individu tidak hanya dituntut menyadari jati dirinya tetapi juga mesti sadar akan tugas dan peran kemanusiaannya. Kesadaran eksistensi merupakan kesadaran vertikal-transendental bahwa manusia adalah (‘Abdullah) hamba ciptaan Tuhan yang menguasai setiap segala sesuatu dimuka bumi ini dan kesadaran fungsi dan tujuan adalah kesadaran horisontal-sosial dimana manusia sebagai Khalifatullah ( wakil Allah di bumi ) bertanggung jawab dalam melestarikan kehidupan menuju arah kebaikan dan kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat kelak.

## **2. LSM**

Secara teologis ada tiga prasarat utama dalam tata cara Islam memandang kehidupan ini. Dan ketiga syarat tersebut seringkali disitir oleh kalangan terdidik Islam sebagai konsep demokrasi. Menyoal kehidupan kita tidak bisa lepas dari yang namanya bersosialisasi atau bermasyarakat, dalam hal ini Islam telah menggariskannya kedalam ketiga unsur; 1. Musawah (prinsip persamaan), 2. ‘Adalah (prinsip keadilan), dan Syura (prinsip musyawarah). Setiap aktifitas yang

melibatkan pihak lain akan lebih sempurna ketika ketiga prinsip ini dilaksanakan dan diramu sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan kenyataan yang akan dihadapi.

Pesantren sebagai lembaga mempunyai status sosial, ia adalah elemen di dalam komunitasnya. Keberadaannya adalah menjadi bagian dari komunitas yang lebih luas, masyarakat. Dalam aktifitas dan perilaku kehidupannya pesantren tidak akan pernah bisa melepaskan diri dari keberadaan lingkungan sekitarnya, bahkan dapat dipastikan pesantren yang berhasil adalah pesantren yang mampu ikut serta dalam proses pembentukan dan pembangunan karakter masyarakat disemua segi kehidupannya, sebagaimana yang pernah disampaikan oleh Hadratus Syech KH. Hasyim Asy'ari; "pesantren harus memainkan peran dalam mengubah masyarakat sekelilingnya". Sudah barang tentu perubahan itu menuju ke arah yang lebih baik menuju kehidupan yang sejahtera dan bahagia baik di dunia dan akhirat.

Demikian halnya pengembangan masyarakat oleh pesantren juga mensyaratkan ketiga prinsip diatas. Mekanisme dan perilakunya dalam proses ini sudah seharusnya tunduk dan menghormati ketiganya. Pesantren seringkali mendapat image sebagai lembaga yang kolot dan anti terhadap pluralisme, terutama pola kepemimpinan kiai dalam pesantren dituduh otoriter dan anti demokrasi. Pesantren dianggap imperium yang hanya melanggengkan kehendak kiai untuk melaksanakan setiap tujuan dan keinginannya. Sebenarnya disinilah letak pertanyaan dan tantangan dari sebagian besar masyarakat yang mesti dijawab dan dibuktikan oleh pesantren, bahwa pesantren pada dasarnya adalah lembaga yang demokratis dan mampu menerima partisipasi dalam bentuk apapun selama tidak bertolak belakang dengan visi dan misi pesantren.

Dengan melakukan berbagai kegiatan yang bersifat sosial-kemasyarakatan, pemahaman dan anggapan masyarakat bahwa pesantren adalah lembaga yang tertutup dan elitis sedikit demi sedikit akan luntur dan terkikis seiring dengan semakin berkembangnya program-program sosial-kemasyarakatan tersebut. Dalam hal ini pesantren mesti tanggap dan benar-benar melakukan langkah konkret melalui berbagai kegiatan yang mengarah pada pengembangan masyarakat.

Tugas pesantren tidak hanya melestarikan tradisi dan ajaran Islam an sich, namun juga harus mampu menterjemahkan bahasa langit dalam ajaran dan nilai-nilai yang digagas oleh Islam kedalam kehidupan nyata yang membumi, kerana sebuah nilai dan gagasan hanyalah omong kosong belaka tanpa adanya bukti nyata, dan seribu teori dan gagasan masih kalah dengan sebuah aksi dan realita. Sejarah telah membuktikan dan memberikan contoh, seorang Nabi tidaklah hanya orang yang pandai bicara dan ber-khotbah namun juga ia adalah seorang Uswatun hasanah dan orang terdepan dalam melaksanakan setiap ucapannya. Dan pada dasarnya Islam tidak hanya agama yang sarat dengan nilai dan ajaran, karena Islam adalah agama amaliyah/perbuatan.

### **3. BUMP**

Sebagai bagian dari masyarakat, pesantren dalam realitanya baik secara harfiah dan maknawiyah adalah menjadi milik masyarakat. Kemajuan dan keberhasilan sebuah pesantren akan menjadi kebanggaan tersendiri bagi masyarakat sekitarnya. Dalam sejarah seringkali berdiri dan berkembangnya pesantren sangat tergantung pada partisipasi masyarakatnya baik secara material maupun immaterial, ketika masyarakat peduli dan ikut serta andil dalam pengembangannya maka semakin besarlah pesantren tersebut.

Proses kehidupan terus berjalan dan kompleks menuju nalarnya sendiri, modernisme dan sekulerisme lambat laun telah merubah banyak hal, nilai-nilai yang dulunya dianggap baik dan masih dipegang teguh memudar seiring berkembangnya tuntutan kehidupan. Pragmatisme dan sekulerisme mempengaruhi keduanya, masyarakat dan pesantren. Kebutuhan keduanya juga semakin berkembang dan kompleks. Situasi ini pada tahap selanjutnya menempatkan keduanya dalam wilayah dilema, penentuan sikap akan mempengaruhi hubungan keduanya. Disatu sisi pesantren membutuhkan masyarakat dalam hal dukungan dan partisipasi dalam proses pengembangan, sementara masyarakat juga masih membutuhkan pesantren sebagai kiblat dalam mencerna dan memaknai setiap perubahan yang terus berkembang.

Masyarakat tidak perlu cemas akan kehilangan fungsi pesantren sebagai agen sosial of change dan transformator nilai yang berkembang diluar karena memang pesantren lahir dalam rangka itu, namun pesantren tidak bisa selamanya

menggantungkan dan bersandar pada masyarakat dalam proses pengembangannya, dalam situasi ini pesantren mesti arif dan bijak dalam bersikap, karena masyarakat dengan kebutuhannya telah terlalu berat mengemban beban kehidupan ini. Pesantrenlah yang harus segera mengambil langkah-langkah konkret dalam menghadapi perubahan situasi tersebut.

Pada zamannya kiai selain sebagai seorang pemimpin pesantren sekaligus dia adalah seorang tuan tanah dan mampu mencukupi semua kebutuhan pesantrennya. Sekarang lahan semakin menyempit, fungsi dan peran kiai secara personal tidak seperti dulu lagi, banyak hal yang menjadi wewenang dan masuk dalam wilayah kerja kiai, sekarang tidak lagi. Fungsi dan peran kiai pada kenyataannya secara personal semakin menyempit. Pesantren sudah tidak saatnya lagi selalu menggantungkan pihak luar ketika akan melakukan setiap aktifitasnya, dengan demikian pesantren harus segera mengambil langkah nyata untuk melepaskan ketergantungan kepada pihak luar khususnya masyarakat secara perlahan dan pasti. Kemandirian secara finansial adalah modal utama untuk mewujudkan kemandirian secara intelektual dan kelembagaan. Sudah tidak saatnya pesantren menjadi beban masyarakat, pesantren harus mampu bangkit dan membiayai sendiri segenap kebutuhannya. Karena hanya dengan kemandirian tersebut, pesantren akan tetap bisa menjaga berbagai unsur dan tradisi yang dimilikinya.

#### **4.3. Susunan Kepengurusan Pondok Pesantren Maslakul Huda**

Keberadaan suatu organisasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari peranan sumberdaya manusia yang tergabung dalam sebuah susunan kepengurusan. Demikian pula halnya dengan keberlangsungan Pondok Pesantren Maslakul Huda. Berikut ini adalah susunan kepengurusan Pesantren Maslakul Huda :

Pengasuh	: KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudh Dra. Hj. Nafisah Sahal
Wakil Pengasuh	: H. Abdul Ghoffarozin Hj. Tutik Nurul Jannah
Pembantu Pengasuh	
• Bidang Organisasi	: H. Muhammad Saiful Akhyar

- Bidang Administrasi&Keuangan : H. Dliaul Haq
- Bidang Pendidikan : H. Faroeq Berlian  
H. Wahrodli
- Bidang Rumah Tangga : H.Ahmad Hakim
- Bidang Hubungan Masyarakat : H.Ali Shofwan
- Bidang Pengembangan Usaha : H. Abdul Wahib
- Bidang Penelitian&Pengembangan : H. M. Muchson Yamin  
H. Hartono  
H. Marwan Ja'far, SH

#### 4.4. Profil DR. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz



**Gambar 6. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudh**

Kyai Sahal lahir di desa Kajen, Pati, Jawa Tengah, 17 Desember 1937. Sejak kecil sampai kini, kyai Sahal tidak pernah lepas dari pesantren. Ibunya Hj. Badi'ah (wafat 1945) dan ayahnya KH. Mahfudh Salam (wafat 1944). Keluarga ini memiliki jalur nasab dengan KH. Ahmad Mutamakin, seorang perintis agama Islam yang sangat terkenal di desa Kajen khususnya dan Kabupaten Pati pada umumnya.

Dari jalur ayah maupun ibu, Sahal berasal dari lingkungan kyai yang mendalami Islam klasik (kitab kuning), mengedepankan harmoni sosial dan sopan santun (tawadlu'), serta jauh dari kesan menonjolkan diri. Kyai Mahfudh Salam sendiri adalah saudara misan (adik sepupu) KH. Bisri Sansuri, salah seorang pendiri NU yang wafat pada sabtu, 25 April 1981. Istri kyai Sahal sendiri, Hj. Dra. Nafisah Sahal adalah cucu dari KH. Bisri Mansuri.

Sejak kecil, ia diasuh bapak dan ibunya dengan penuh kasih sayang. Beliau anak ketiga dari enam bersaudara. Kondisi ekonomi orangtua yang pas-

pasan membuat kyai Sahal terbiasa dengan pola hidup sederhana, apa adanya, tidak neko-neko, dan menikmati yang ada. Menu makanannya sangat sederhana seperti lauk pauk di pesantren kebanyakan, misalnya bayam, pepaya, sambal, dan sejenisnya. Ayah Sahal, kyai Mahfudh Salam terkenal orang yang *wira'i* dan *zuhud* dengan pengetahuan agama yang sangat mendalam, ilmu ushulnya luar biasa. Beliau juga hafidzul qur'an (hafal Qur'an).

Ketika kyai Sahal berusia 7 tahun, ayahnya meninggal di penjara militer Ambarawa pada tahun 1944 pada saat melawan tentara Jepang. KH. Mahfudh Salam waktu itu membendung perlawanan tentara Jepang bersama ayahnya KH. Abdussalam, KH. Nawawi, dan KH. Abdullah Thahir Nawawi. Kakak kyai Sahal sendiri yaitu Muhammad Hasyim juga meninggal ketika melawan agresi militer Belanda II pada tahun 1949.

Dengan wafatnya Muhammad Hasyim, maka kyai Sahal adalah satu-satunya anak laki-laki yang masih hidup karena empat saudara lainnya adalah perempuan. Sesuai tradisi pesantren, sebagai anak laki-laki, beliau diharapkan dapat mengembangkan Pondok Pesantren Maslakul Huda yang didirikan oleh KH. Mahfudh Salam dan Perguruan Islam Mathali'ul Falah yang didirikan oleh KH. Abdus Salam dan KH. Nawawi.

Dari segi pendidikan, kyai Sahal sudah mulai belajar agama pada saat berusia 6 tahun (1943) di Madrasah Ibtidaiyah Kajen dan tamat pada tahun 1949. Pada tahun 1950-1953, kyai Sahal melanjutkan studinya ke Mathali'ul Falah Kajen. Pada saat yang sama, kyai Sahal juga mengikuti kursus "ilmu umum" seperti filsafat, bahasa Inggris, administrasi, psikologi, dan tata Negara kepada H. Amin Fauzan. Setelah tamat Tsanawiyah, Sahal muda melanjutkan pendidikannya di Pare, Kediri (1953-1957), dan di Pesantren Sarang, Rembang (1957-1960). Setelah tamat dari Sarang, kyai Sahal melanjutkan studinya di Makkah selama tiga tahun (1961-1963) di bawah bimbingan KH. M. Yasin Fadani. Disiplin ilmu yang dipelajari kyai Sahal sangat beragam, mulai dari *tafsir*, *fiqh*, *hadits*, *ushul fiqh*, *tauhid*, *tasawuf*, *mantiq*, *balaghah*, dan lain-lain. Kitab kuning yang ditamatkan juga banyak, seperti *Tafsir Jalalain*, *Fatkhul Mu'in*, *Tahrir*, *Asymuny*, *Jauharul Maknun*, *Alfiyah*, *Jami'ul Jawami*, *Al Hikam*, dan sebagainya. Kitab-

kitab itu dipelajari di bawah asuhan kyai ternama, terutama pamannya, KH. Abdullah Salam.

Kepiawaian kyai Sahal tidak hanya terlihat ketika dewasa saja. Sejak usia muda, beliau sudah dipercaya untuk memimpin beberapa organisasi yang melibatkan banyak orang. Beliau tercatat pernah menjabat sebagai Ketua Persatuan Islam Indonesia (PII) Cabang Margoyoso, Pati (1947-1952), Ketua Ikatan Santri se-Karesidenan Pati di Pare, Kediri (1954-1956), Sekretaris Organisasi Persatuan Pesantren di Margoyoso (1951-1953). Ketika berusia 21 tahun, kyai Sahal dipercaya memegang jabatan ketua Diskusi Fiqih Foru Salam (1958-1965), sebuah forum yang sarat dengan kerja intelektual. Pada waktu belajar di Sarang, beliau diserahi tugas oleh gurunya. Zubair Dahlan untuk mengajar. Hal ini membuktikan bahwa kyai Sahal memiliki kecerdasan yang tinggi. Setelah pulang dari Makkah pada usia 26 tahun, kyai Sahal memegang kendali Pondok Pesantren Maslakul Huda, sekaligus Direktur Perguruan Islam Mathali'ul Falah. Dua institusi ini merupakan ujung tombak pengembangan masyarakat.

Disamping sebagai pengasuh Maslakul Huda, Sahal juga memegang beberapa organisasi strategis lainnya yang dijalani sejak beliau berusia 30-an tahun. Karir Sahal dimulai di NU Cabang Pati (1967-1975) dengan menjabat Katib Syuriah. Waktu itu, NU masih menjadi organisasi politik. Pada tahun yang sama, kyai Sahal juga dipercaya menjadi LP Ma'arif cabang Pati. Sukses menjadi Katib Syuriah di Pati, beliau langsung diangkat menjadi Wakil Rais NU di Pati (1975-1985).

Pada era 1980-an, kyai Sahal mulai menyeberang ke luar Pati. Pada tahun 1980-1982, kyai Sahal ditunjuk sebagai Katib Syuriah di Pengurus Wilayah NU Jawa Tengah. Saat itulah kecerdasan kyai Sahal tampak menonjol. Kecemerlangan dan kearifan kyai Sahal mengantarkannya pada posisi Rais Syuriah NU Jawa Tengah periode 1982-1985. Tidak sebatas itu, sejak 1984-1989, kyai Sahal juga dipercaya menjadi Rais Syuri'ah Pengurus Besar NU berdasarkan keputusan Muktamar NU di Situbondo.

Dalam meniti karir organisasi, kyai Sahal merintis mulai dari bawah. Pelan tapi pasti, beliau tidak ambisius dan obsesif mencapai jabatan tertentu dengan

segala cara. Dalam prinsip beliau, apabila diberikan tanggungjawab, maka dilaksanakan dengan baik, jika tidak, maka tidak apa-apa. Beliau tidak pernah meminta-minta jabatan apalagi merekayasa jabatan tertentu. Beliau adalah pribadi yang tegar, tidak mudah goyah oleh tarik-menarik atau rayuan politik dari berbagai pihak.

Kyai Sahal sudah merasakan asam garam kepemimpinan. Berikut ringkasan karir organisasi kyai Sahal yang menggambarkan perjalanan beliau:

### **Karir di NU**

1. Ketua Koordinator Ma'arif NU Kecamatan Margoyoso, Pati;
2. Wakil Ketua Ma'arif Cabang Katib Syuriah Partai NU Cabang Pati;
3. Wakil Syuriah NU Cabang Pati;
4. Pengurus Wilayah NU Jawa Tengah, sebagai A'wan;
5. Wakil Ketua RMI Pati;
6. Katib Syuriah PWNU Jateng;
7. Rais Syuriah PWNU Jateng;
8. Salah satu Rais PBNU (1984);
9. Pada tahun 1984, ketika kyai Ahmad Shiddiq meninggal, KH. Ali Yafie sebagai Wakil Rais Am mengundurkan diri dan suasana menjadi vakum. Akhirnya pada waktu Munas Lampung, kyai Sahal dipilih sebagai Wakil Rais Am, sedangkan pelaksana Rais Am dipercayakan kepada KH. Ilyas Ruhayat yang secara definitif ditetapkan pada Mukatamar di Cipasung;
10. Pada Mukatamar ke-31 di Lirboyo, Kediri, kyai Sahal terpilih secara aklamasi menjadi Rais Am Syuriah PBNU;
11. Pada Mukatamar di Donohudan, Solo, kyai Sahal tetap terpilih menjadi Rais Am PBNU menisihkan Gus Dur.

### **Karir di MUI**

1. Tahun 1980 menjadi Ketua MUI Pati;
2. Tahun 1990-2000 menjadi Ketua MUI Tingkat I Jawa Tengah;
3. Ketua Umum MUI Pusat pada tahun 2000 dan terpilih kembali pada tahun 2005 untuk masa jabatan kedua.

#### 4.4.1. Kyai Sahal dan Fikih Sosialnya

Pemikiran KH. Sahal Machfudz yang tertuang dalam berbagai tulisannya menunjukkan bahwa dia mempunyai perhatian luas dalam berbagai isu, mulai dari pengembangan pesantren, kesadaran pluralisme, ukhuwaah Islamiyyah, penanganan zakat, dinamika dalam NU, manajemen dakwah, sampai pada masalah pengentasan kemiskinan. Di luar itu semua, kontribusi pemikiran yang paling menonjol dari Kiai Sahal adalah tentang fikih sosial-kontekstual. Perhatian utamanya adalah bagaimana fikih tetap mempunyai keterkaitan dinamis dengan kondisi sosial yang terus berubah. Dalam kaitan ini, Kiai Sahal berupaya menggali fikih sosial dari pergulatan nyata antara "kebenaran agama" dan realitas sosial yang senantiasa timpang. Menurutnya, fikih selalu menjumpai konteks dan realitas yang bersifat dinamis.

Kyai Sahal adalah tokoh penting pembaharuan, baik di lingkungan pesantren, NU, dan umat Islam pada umumnya. Beliau terlibat langsung dalam berbagai *halaqoh* (pertemuan) untuk mencari "jalan baru" bagi penerapan fikih secara kontekstual. Hal ini dilakukan dalam upaya pengembangan dari cara lama yang bersifat tekstual. Pemahaman kontekstual dilakukan untuk memberi pemaknaan secara dinamis. Untuk itulah kyai Sahal mendesak para ulama dan masyarakat Islam pada umumnya untuk mengembangkan wawasan keagamaan dan wawasan sosial yang dapat menghargai tradisi dan pada saat bersamaan mempunyai kritisme terhadap modernitas (Huzaimah dan Hasanuddin, 2007). Atas sumbangan KH. MA. Sahal Mahfudh dalam pengembangan Fikih Sosial dan pengembangan pesantren ke arah orientasi yang bernuansa fikih sosial, beliau mendapatkan gelar Doktor Honoris Causa dari Universitas Syarif Hidayatullah, Jakarta. Momen tersebut di satu pihak menggugah kita untuk menelaah lebih jauh atas esensi fikih sosial, dan di lain pihak menyadarkan kita akan satu aspek wacana fikih yang menarik untuk dikembangkan dalam masyarakat kita, khususnya dalam dunia pesantren tradisional. Gagasan fikih sosial itu bukanlah merupakan hal baru karena telah secara evolusif mengakar kuat dalam khazanah ilmu fikih tradisional. Namun mengangkat kembali prinsip-prinsip yang tertuang di dalamnya secara kontekstual merupakan kreatifitas baru yang memerlukan ijtihad baru secara multi-dimensional dan komprehensif, yaitu mencakup dimensi

fikih itu sendiri sebagai bagian dari disiplin ilmu hukum syariat dan dimensi sosial kemasyarakatan yang sarat dengan nuansa etika dan akhlaq.

Dalam pandangan kyai Sahal, fikih sosial tidak sekedar sebagai alat untuk melihat setiap persoalan dari kacamata hitam putih., sebagaimana cara pandang fikih yang sring kita temukan. Akan tetapi fikih sosial lebih menempatkan fikih sebagai paradigma pemaknaan secara sosial. Pemahaman kontekstual bukan berarti meninggalkan dan menanggalkan fikih secara mutlak. Dengan pemahaman seperti itu, segala aspek perilaku kehidupan dapat terjiwai oleh fikih secara konseptual dan tidak menyimpang dari realita fikih itu sendiri.

Gagasan kyai Sahal tentang fikih sosial tersebut tentu saja berangkat dari pergulatan nyata antara sikap keberagaman yang beliau miliki dan realitas sosial yang masih timpang. Hal tersebut merupakan ujian nyata bagi relevansi agama dalam kehidupan aktual demi terbentuknya karakter fikih yang bernuansa sosial. Dalam hal inilah nampak sosok kyai Sahal dapat menjadi inspirasi yang cukup ideal bagi pola pembaharuan pemikiran kalangan masyarakat.

Sebagaimana rumusan yang dihasilkan dari halaqah P3M, Fiqh sosial memiliki lima ciri pokok yang menonjol: Pertama, Interpretasi teks-teks Fiqh secara kontekstual; Kedua, perubahan pola bermazhab dari bermazhab secara tekstual (mazhab qauli) ke bermazhab secara metodologis (mazhab manhaji); Ketiga, Verifikasi mendasar mana ajaran yang pokok dan mana (ushul) dan mana yang cabang (furu'); Keempat, Fiqh dihadirkan sebagai etika sosial, bukan hukum positif negara; dan Kelima, pengenalan metodologi pemikiran filosofi, terutama dalam masalah budaya dan sosial.

Fiqh sosial bertolak dari pandangan bahwa mengatasi masalah sosial yang kompleks dipandang sebagai perhatian utama syari'at Islam. Pemecahan problem sosial berarti merupakan upaya untuk memenuhi tanggung jawab kaum muslimin yang konsekuen atas kewajiban mewujudkan kesejahteraan atau kemaslahatan umum (al-maslahah al-'ammah). Kemaslahatan umum secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kebutuhan nyata masyarakat dalam suatu kawasan tertentu untuk menunjang kesejahteraan lahiriyahnya. Kebutuhan itu bisa berdimensi dlaluriyah atau kebutuhan dasar (basic need) yang menjadi sarana pokok untuk mencapai keselamatan agama, akal pikiran, jiwa, raga, nasab (keturunan) dan

harta benda, maupun kebutuhan hajiyah (sekunder) dan kebutuhan yang berdimensi takmilyah atau pelengkap (suplemer).

#### **4.4.2. Kyai Sahal dan Kehidupan Masyarakat**

Tidak lengkap rasanya jika penulis tidak membahas hasrat beliau dalam kehidupan masyarakat. Beliau adalah sosok yang tidak banyak berbicara, tetapi senantiasa berbuat untuk masyarakat dan bangsa ini. Dalam kepribadiannya, beliau adalah sosok yang sederhana dan bersahaja. Beliau memiliki wawasan ilmu pengetahuan yang luas dan juga memiliki pemahaman tentang realitas sosial yang dihadapi umat Islam. Dengan berbekal itulah, beliau memiliki kemampuan melakukan kontekstualisasi pengetahuan keislaman dengan problematika sosial (Prof.Din Syamsudin).

Dengan demikian tak dipungkiri bahwa kyai Sahal adalah seorang kyai yang kritis terhadap lingkungannya. Dia melihat kondisi masyarakat yang berada dalam kemiskinan. Banyak diantaranya karena memang tidak punya modal usaha dan tak jarang diantara mereka sebenarnya sudah bekerja keras. Kemiskinan struktural telah memaksa mereka selalu dalam kemiskinan. Kondisi seperti itulah yang pada akhirnya menuntut beliau untuk terlibat dalam kerja-kerja emansipatoris keswadayamasyarakat dengan menjadikan pesantrennya sebagai LSM/NGO besar yang peduli terhadap masyarakat sekitar, setidaknya secara sistematis sejak tahun 1977. Menurut beliau, tanpa kerja-kerja kemasyarakatan, maka kemaslahatan Islam sulit menyentuh realitas. Masyarakat-masyarakat miskin akan tetap miskin, tak terentaskan menjadi lebih makmur. Dalam buku 70 tahun kiprah kyai Sahal, M. Nur Ichwan menyebutkan bahwa menurut kyai Sahal, paradigma karikatif yang lebih menekankan pemberian “ikan” ketimbang “kail”, menurut harus diubah. Masyarakat memang haruslah diberi modal dan diberi pengetahuan untuk memanfaatkan modal tersebut dengan baik agar kelak mereka dapat membuka usaha yang mampu memperbaiki taraf hidup mereka. Pesantren harus memainkan peran-peran dalam menebar kemaslahatan ini, melampaui lembar-lembar kitab kuning dan melompati dinding-dinding pembatas pesantrennya. Beliau menciptakan corak atau malah “madzhab” tersendiri bagi pesantren, yakni madzhab pesantren pemberdayaan masyarakat. Peran pemberdayaan kyai Sahal ini tak terbantahkan lagi.

Perhatian beliau terhadap kondisi sosial masyarakat juga beliau tularkan kepada para santrinya. Seringkali bentuk hukuman yang beliau berikan kepada santri yang melakukan kesalahan adalah hukuman yang berbentuk pengabdian pada masyarakat, seperti menanam pohon, memberi santunan, dan lain-lain. Dengan demikian, pesantrenpun terbiasa berbaur dengan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Penulis sendiri juga cukup kaget ketika melihat kondisi pesantren yang tidak dilengkapi dengan pintu gerbang yang senantiasa terkunci. Masyarakat bebas untuk menggunakan jalan di lingkungan pesantren, sekaligus ikut beribadah di dalam masjid pesantren. Pintu masuk pesantren ini hanya ditandai dengan sebuah gapura berwarna hijau,

“Dari hal yang paling kecil sudah dimulai sejak kepemimpinan kyai Mahfud. Setiap ada santri yang melakukan kesalahan atau pelanggaran, maka diberi hukuman untuk memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat, misalnya dengan menanam pohon di lingkungan sekitar pondok atau memberi sesuatu bagi masyarakat. Kemudian contoh lain, setiap lebaran, kyai Mahfud membeli sarung, pakaian baru yang banyak dan kemudian beliau menyuruh anak-anaknya untuk membagikan ke masyarakat (Wahrodli, 2007).”

Seluruh usaha dan kiprah di bidang ekonomi kerakyatan yang senantiasa melibatkan dan memberdayakan masyarakat diwujudkan melalui pendirian BPPM. Kehadiran Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) Maslakul Huda merupakan restu sekaligus alat aktualisasi dan kontekstualisasi doktrin-doktrin agama dalam Al-Quran dan As-Sunnah menjadi amal perbuatan pemberdayaan masyarakat.

Awalnya adalah berangkat dari keresahan KH.MA Sahal Mahfudh yang mewarisi perilaku sosial ayahnya dengan melakukan aktifitas penyantunan dan pemberian bantuan kepada masyarakat sekitar pesantren yang bersifat temporal dan sporadis pada momentum tertentu, menurut beliau kondisi ini kalau diteruskan akan menciptakan ketergantungan masyarakat yang selalu menunggu bantuan datang. Keresahan itu akhirnya melahirkan gagasan tentang rencana pelembagaan kegiatan sosial yang telah ada, sehingga selain efek sosialnya lebih besar dan luas juga diharapkan akan melepaskan ketergantungan masyarakat kepada pihak lain.

Keresahan pesantren melihat masyarakat sekitar yang secara ekonomi lemah dan kebanyakan petani miskin yang kapitalnya kecil, apalagi masyarakat

kajen tidak memiliki tanah garapan, tidak mungkin didiamkan begitu saja. Padahal mereka dalam menjalani hidup dituntut untuk memenuhi kebutuhan keluarga, mulai dari kebutuhan akan sandang, pangan dan papan. Kondisi ini mau tidak mau menjadikan pesantren tertantang untuk melakukan upaya-upaya pemberdayaan, karena ketika mereka diberdayakan maka secara otomatis mereka akan ikut serta menjadi penyangga pesantren, karena keberadaan pesantren tidak mungkin dilepaskan dari keberadaan masyarakat sekitarnya.

Beranjak dari pengalaman kehidupan pesantren dan masyarakat diatas dan didorong untuk merealisasikan nilai-nilai agama dalam kehidupan nyata serta melihat perkembangan dan tuntutan zaman yang semakin maju maka KH.MA Sahal Mahfudh mempunyai keinginan untuk meningkatkan peran dan fungsi pesantren dari yang semula berjalan apa adanya dan cenderung sporadis tak terencana menjadi terprogram, simultan dan terukur sesuai dengan situasi dan kondisi perkembangan zaman. Baik itu dalam fungsi sebagai lembaga pendidikan dan pengemban tradisi keislaman maupun sebagai lembaga sosial kemasyarakatan. Akhirnya keinginan tersebut teralisasi melalui pendirian BPPM.

Pada awalnya belum bernama BPPM baru sekitar tahun 1979 diberinama BPPM singkatan dari Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat yang kemudian pada tanggal 1 oktober 1980 dibadan hukumkan dengan akte notaris Imam Sutarjo S.H Nomor 2 dan pada tahun 1987 disempurnakan dengan akte Nomor 34, 17 Juli sebagai penyesuaian adanya UU Nomor 1985 tentang keormasan. Karena tujuan dan maksud didirikannya BPPM sebagai sebuah lembaga yang konsen dan menaruh perhatian khusus terhadap pengembangan masyarakat maka program yang diadakan juga harus riil dan berangkat dari kebutuhan masyarakat sekitar pesantren dalam rangka peningkatan SDM baik secara ekonomi dan ketrampilan. Program rintisan yang pertama adalah pelayanan permodalan ekonomi kecil, langkah ini ditempuh selain sebagai upaya untuk melepaskan jeratan rentenir yang sering bercokol dimasyarakat ketika itu juga dimaksudkan untuk meningkatkan usaha kecil masyarakat.

Proyek rintisan ini ketika pertama kali digulirkan mendapat berbagai kendala dan tantangan, selain masyarakat masih ragu dan menaruh curiga terhadap BPPM, secara umum pandangan masyarakat yang berkembang saat itu

masih menempatkan pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan semata. Hal ini merupakan tantangan yang wajar karena ketika itu masih sangat jarang untuk tidak mengatakan sangat sedikit pesantren yang memiliki kegiatan sosial dalam rangka pemberdayaan, sehingga ketika itu kecurigaan masyarakat tidak bisa disalahkan begitu saja, bahkan karena kondisi sosial-politik yang berkembang pada waktu itu, ada semacam anggapan di masyarakat bahwa Maslakul Huda dengan kegiatan sosialnya dicurigai sebagai agen partai politik tertentu bahkan sebagai agen zionis. Sementara dari pihak pemerintah juga mendapat tekanan dan hambatan karena nalar yang berkembang pada dekade tersebut LSM masih dianggap sebagai “musuh” pemerintah dalam proses pembangunan yang mereka lancarkan, sehingga tekanan dari masyarakat sekaligus pemerintah menempatkan pesantren Maslakul Huda dengan program pengembangan masyarakat yang dirintisnya kala itu sangat terjepit dan mengalami berbagai tantangan yang berat.

Maslakul Huda dengan program pengembangan masyarakatnya dalam bentuk pemberian bantuan “dana” dipertanyakan asal muasalnya, karena kebanyakan LSM saat itu mendapatkan bantuan dari German yang notabene orang yahudi dan anti terhadap Islam, seperti yang telah di nash dalam al-Qur’an dan menjadi dalil para penentang adalah ayat yang berbunyi: “walan tardlo ‘ankal yahudu walan nashoro hatta tattabi’a millatahum” yang artinya: “orang yahudi dan nasroni tidak akan pernah ridlo kepadamu hingga engkau mengikuti agama mereka” (Al-Baqoroh ayat 120) namun karena melihat kemaslahatan yang lebih besar dan pada dasarnya KH.MA. Sahal Mahfudh merupakan ahli fiqih yang mengkonsentrasikannya dalam wilayah sosial dengan ide “fiqih sosial”nya menggunakan nash lain yang berbunyi: “wa tho’amulladzina uutul kitaba hillun lakum watho’amukum hillun lahum” yang artinya: “makanan (sembelihan) orang ahli kitab halal bagimu begitu pula makanan (sembelihan)mu halal bagi mereka” (Al-Maidah ayat 5), dengan demikian dianalogikan bahwa menerima bantuan dari german waktu itu dianggap halal apalagi penerimaan tersebut digunakan untuk hal yang lebih bermanfaat yaitu pemberdayaan umat.

Namun kegigihan dan kebulatan tekad Maslakul Huda didukung dengan sosialisasi ke berbagai pihak terutama beberapa kiai yang berpengaruh di Kajen saat itu terutama Mbah Dullah yang berkenan menjadi semacam garantor dari

setiap program rintisan yang akan dilakukan BPPM akhirnya lambat laun perjuangan itu membuahkan hasil dengan diterimanya program oleh masyarakat. Peran Mbah Dullah (Generasi ke-enam Mbah Mutamakkin yang diakui oleh sebagian masyarakat sekitar Kajen sebagai salah satu waliyullah yang memiliki berbagai kemampuan linuih) pada awal mula rintisan berdirinya BPPM dalam melaksanakan programnya sangat besar, karena keberadaan beliau yang sangat karismatik dan dihormati masyarakat menjadikan mereka percaya terhadap program yang akan dilaksanakan sudah barang tentu mengandung manfaat dan demi kemaslahatan umat.

Dorongan dan dukungan dari kiai sepuh Kajen saat itu (Mbah Abdullah Salam) selain karena kedekatan KH.MA. Sahal Mahfudh dengan mereka juga disebabkan atas dasar dan argumentasi yang dapat diterima secara fiqhiyah yaitu program yang dilaksanakan dalam rangka mengentaskan masyarakat dari kemiskinan dan keterpurukan ekonomi sekaligus sebagai da'wah bi al-hal, dalam hadits yang lain tentang amar ma'ruf nahi munkar pada dasarnya tidak hanya berarti memerintahkan yang baik dan mencegah yang buruk namun secara filosofis kenapa amar ma'rufnya berada di depan, hal ini mempunyai maksud bahwa pada hekekatnya untuk mencegah masyarakat melakukan kemunkaran harus dulu memahami berbagai persoalan yang mereka hadapi dengan memberikan solusi, disinilah sebenarnya nilai dibalik ajakan amar ma'ruf tersebut, yaitu semangat "solusi" dengan memberikan alternatif pemecahan dari persoalan yang dihadapi baru mencegah yang buruk, bukan langsung melakukan pencegahan dengan membabi buta melalui berbagai pelarangan dengan dalil agama namun sebaliknya masyarakat mesti diajak untuk bangkit dengan menawarkan solusi dari berbagai masalah yang mereka hadapi, karena anjuran yang paling efektif adalah berbentuk "tauladan" dan langkah nyata melalui berbagai program riil yang menyentuh kehidupan masyarakat secara langsung.

#### **4.5. Aspek Kepemimpinan DR. KH. Muhammad Achmad Sahal**

##### **Mahfudz**

##### **4.5.1. Awal kepemimpinan di Pondok Pesantren Maslakul Huda**

Kepemimpinan Pondok Pesantren Maslakul Huda dimulai dengan kepemimpinan KH. Abdussalam, kakek KH. Sahal pada tahun 1910. Kemudian diteruskan oleh KH. Mahfudh Abdussalam sejak 1912. Ketika Mahfudh gugur dalam perang melawan Jepang, pada tahun 1944 kepemimpinan pondok sempat lowong atau kosong. Kakak sulung KH. Sahal bernama Hasyim gugur pula dalam perang gerilya melawan Belanda. Sahal, yang ikut juga dalam gerilya pada Clash II melawan Belanda, terpaksa mengambil alih pimpinan pondok. Hal ini dikarenakan beliau adalah satu-satunya anak laki-laki yang masih tinggal (hidup).

Terlanjur terjun, KH. Sahal tak sudi hanya sekadar melanjutkan. Ia berniat mengembangkan pesantren itu. Oleh karena itu, melangkahlah Sahal mengejar ilmu di berbagai pesantren. Ia belajar Al-Quran dan jurumiyah (nahwu) sampai khatam pada kyai Mahfudh Salam dan kyai Abdullah Salam, dua kyai kondang dari Kajen. Hal tersebut beliau lakukan setelah menamatkan pendidikan formal Ibtidaiyah Mathali'ul Falah, dan Tsanawiyah Mathali'ul Falah, di Kajen pada tahun 1953.

Sahal kemudian nyantri di Pondok Pesantren Bendo Pare, Kediri, Jawa Timur, dan Pondok Pesantren Sarang Rembang, Jawa Tengah. Belum merasa “kenyang”, beliau kemudian menimba ilmu sampai ke negeri Arab. Ia belajar dari Kyai Yasin Padany dan mendapat ijazah tentang Riwayah Mutlaqoh. Sepulangnya dari sana, beliau belajar lagi tentang sosiologi, psikologi, tata negara dan administrasi, serta bahasa Inggris. Dengan bekal itulah, beliau baru merasa mantap memimpin pondok pesantren warisan kakeknya itu.

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Wahrodli

“Seingat saya, kata pak kyai, pesantren ini berdiri sejak tahun 1910 oleh Kyai Mahfud Salam, ayah kyai Sahal. Tapi tentu saja bukan bangunan dulu yang berdiri, tapi yang terbangun adalah sistemnya dahulu karena santri pada datang. Para santri sudah membuat sistem pendidikan dan menentukan kerja-kerja kepesantrenan, bangunan hanya sebagai pelengkap. Jumlah santri juga masih sedikit. Kemudian kepemimpinan pindah ke adik kyai Mahfud yaitu kyai Ali Muhtar dan setelah kyai Sahal menyelesaikan mondoknya, baru pindah ke kyai Sahal sampai sekarang. Jadi sistem kepemimpinannya masih turun temurun dari keluarga.”

#### **4.5.2. Kepemimpinan Transformasional KH. Sahal di Pondok Pesantren Maslakul Huda**

Pemimpin transformasional merupakan "modifikasi" dari pemimpin karismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan sistem nilai ketimbang loyalitas personal (Hughes 2001). Manakala para pemimpin karismatik kerap terjebak pada pemusatan ambisi yang kemudian justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, pemimpin transformasional memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru. Sejarah dunia mencatat dengan tinta emas kiprah-kiprah pemimpin transformasional seperti Mahatma Gandhi, Nelson Mandela dan Martin Luther King.

Dengan kiprah yang telah dilakoni oleh KH. Sahal, maka tidaklah berlebihan kiranya apabila penulis menyebutnya sebagai salah satu pemimpin yang patut diperhitungkan. Dengan segala kesederhanaan yang beliau miliki, beliau mampu menyuguhkan pemikiran-pemikiran yang konstruktif dan cenderung mendobrak tatanan lama demi terwujudnya kemaslahatan yang terkandung dalam nilai-nilai Islam. Dalam bagian ini, penulis akan menyajikan gaya kepemimpinan KH. Sahal terutama di lingkungan Pondok Pesantren Maslakul Huda.

Dalam menjalankan kepemimpinan di pesantren Maslakul Huda, KH. Sahal menerapkan metode pendekatan *bottom up*. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah satu staf kepercayaan beliau, Bapak Wahrodli.

“Secara umum, kepemimpinan pesantren masih turun-temurun dari keluarga. Saya kira dapat ditarik kesamaan antara kyai Mahfud dan kyai Sahal adalah menggunakan pendekatan *bottom up*, terutama kyai Sahal karena saya mengalami sendiri dan pernah menjadi ketua presidium pondok. Beliau selalu memberi kebebasan. Kyai Sahal tidak pernah menyuruh kamu harus begini dan begitu, pesantren diberikan total kepada pengurus. Beliau memberikan kebebasan untuk menentukan program dan anggaran dananya. Sistem kepemimpinan berupa presidium sehingga pesantren akan tetap berjalan meskipun kyai Sahal sangat sibuk.”

Sebagai tokoh sentral di pesantren, beliau tidak pernah memaksakan keinginannya kepada santri, walaupun tanpa diminta, para santri akan selalu mematuhi apapun yang beliau katakan. Kyai sederhana ini juga telah mengembangkan kehidupan berdemokrasi di lingkungan pesantrennya. Kyai Sahal termasuk tidak banyak bicara ketika di pesantren. Dengan gaya kepemimpinan seperti itu, maka para santri dilatih untuk mandiri, baik dalam hal mengelola organisasi pondok maupun dalam hal berpikir. Misalnya dalam hal kemandirian dalam pengelolaan pondok, para santri diberikan kebebasan untuk mengelola semua aktifitas pondok, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Para santri juga diberikan kebebasan untuk menetapkan anggaran/budget dari setiap kegiatan yang direncanakan.

Perencanaan kegiatan disusun lewat “Konferensi Kamar”, sebuah rapat yang melibatkan satu kamar yang jumlahnya 15 orang santri. Hasil konferensi kamar ini selanjutnya dibawa ke rapat pleno santri yang melibatkan seluruh santri. Program yang telah ditetapkan dalam pleno santri kemudian diajukan ke pengasuh pesantren. Hampir semua usulan pleno santri dijalankan oleh pengasuh pesantren.

Dalam hal pemikiran, misalnya ketika para sataf atau santrinya tidak dapat menemukan jawaban terhadap suatu permasalahan, maka beliau tidak langsung memberikan jawabannya. Akan tetapi, beliau hanya memberikan sederet kitab yang membahas masalah tersebut. Hal ini tentu saja membangun kemandirian staf dan santrinya dalam mengembangkan pemikirannya. Kondisi tersebut sesuai dengan apa yang KH. Sahal ungkapkan dalam sebuah buku berjudul *Kiprah Sosial 70 Tahun Kyai Sahal* (2007).

“Saya ingin mengembangkan santri yang mandiri. Tidak hanya dalam hal ekonomi melainkan juga dalam pemikiran. Santri harus mengembangkan pemikirannya sendiri, makanya santri di Maslakul Huda diberi wewenang sepenuhnya untuk mengatur diri sendiri. Saya baru turun tangan bila ada masalah yang tidak bisa mereka putuskan.”

Teknik memimpin kyai Sahal sangat sederhana. Beliau tidak ingin menjadi pemimpin yang otoriter karena menurut beliau menjadi pemimpin yang otoriter akan menjadi berat dan keputusan yang diambil sering tidak sehat. Dalam mengelola pesantren, beliau telah membentuk kepengurusan yang diberikan

kebebasan penuh untuk membuat kebijakan yang bertanggungjawab. Aktifitas beliau yang sangat padat karena berbagai tugas beliau di organisasi luar pesantren tidak membuat pesantren Maslakul Huda yang beliau pimpin menjadi jalan di tempat. Beliau telah membangun sistem kepengurusan yang mandiri. Segala keputusan dan hal-hal teknis biasanya beliau serahkan kepada stafnya. Akan tetapi beliau tetap memantaunya, selama kebijakan yang diambil beliau anggap tidak menyimpang dari nilai-nilai Islam, maka beliau cenderung menyetujuinya.

“Saya rasa yang paling terlihat keberhasilannya adalah kyai Sahal. Beliau sudah membentuk sebuah sistem yang tertata. Kalau kepemimpinan yang lain, meskipun pendekatannya sama, tapi sistemnya belum terbentuk. Secara manajerial sudah lebih baik dan dapat dikatakan sudah terbentuk kemandirian. Dapat dikatakan santri di sini gratis karena mereka banyak mengeluarkan dana untuk operasional mereka sendiri (Wahrodli, 2007).”

Pelimpahan wewenang yang dilakukan kyai Sahal ini sekaligus cermin sikap demokratisnya dan metode pendekatan partisipatoris dalam kepemimpinannya. Keuntungannya, beliau jadi punya waktu yang lebih lapang untuk melakukan aktifitasnya di luar pondok. Untuk tenaga pengajar, ia sudah mempersiapkan sejumlah guru. Bahkan sebagai pengganti dirinya, kyai sahal sudah mempersiapkan anak tunggalnya H. Abdul Ghoffarrozin. “Saya tidak memaksa, bila anak saya punya pilihan lain, saya tidak keberatan,” ungkap kyai sahal tentang anaknya. Untuk berjaga-jaga, beliau telah mempersiapkan beberapa santrinya sebagai pimpinan pondok kelak.

Sebagai seorang pemimpin, terutama di lingkungan Pondok Pesantren Maslakul Huda, KH. Sahal meski tak dianggap kontroversial, tapi memiliki karakter “demi kemaslahatan umat, beliau berani melawan arus”. Hal inipun diamini oleh salah seorang staf beliau, Bapak Wahrodli ketika ditanyakan apakah beliau termasuk pemimpin yang berani melakukan pembaharuan.

“Saya kira iya, salah satu contohnya adalah ketika kyai-kyai yang lain masih kontroversi dengan bank, beliau malah mendirikan bank, dari situ saya menilai beliau adalah orang yang rasional, berani melakukan dobrakan. Ketika kyai-kyai lain sedang berpikir hanya tentang Syafi’iyah, maka beliau fatwanya Syafi’iyah, Malikiyah, dll. Beliau menunjukkan bahwa bila kita tidak menemukan solusi di Syafi’i, maka ada lho alternatif di imam yang lain. Dengan demikian beliau menunjukkan bahwa Islam itu memudahkan, tidak menyulitkan. Termasuk yang paling terkenal adalah fikih sosial beliau.”

#### **4.5.2.1. Aspek Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)**

Karisma atau pengaruh ideal merupakan komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan transformasional secara luas. Dengan karisma yang kuat, akan semakin mudah bagi seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruh terhadap anak buah. Sebaliknya semakin lemah karisma seseorang, akan semakin sulit dalam upaya memberikan pengaruh kepada anak buah. Padahal, dalam konteks kepemimpinan, menjadi penting sekali bagi seseorang untuk menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain. Sementara para pemimpin menunjukkan kuatnya kemauan untuk mendorong pemahaman terhadap pandangan orang lain, memperlakukan orang lain dengan penuh hormat, menyiapkan anak buah untuk siap mengorbankan diri sendiri demi kepentingan kelompok dan sebagai pemberi inspirasi, mendatangkan antusiasme, loyalitas, dan menciptakan anak buah siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk keperluan umum yang memerlukannya.

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang termasuk dalam aspek ini adalah sebagai berikut:

- Menunjukkan perilaku karismatik
- mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya
- kepercayaan kepada yang lain
- menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya.
- menampilkan standar moral yang tinggi
- membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya
- menjadi model pada pengikutnya.

Sahal sebagai tokoh sentral di lingkungan pesantren Maslakul Huda tentu harus menjadikan dirinya sebagai tokoh panutan. Hal ini dikarenakan beliau adalah seorang kyai yang dijadikan rujukan baik itu oleh para santrinya, staf, dan juga masyarakat pada umumnya. Pada bagian ini, penulis akan menyajikan beberapa karakteristik dan kepribadian kyai Sahal yang menjadikan beliau layak untuk dihormati dan diteladani oleh para pengikutnya.

KH. Sahal Mahfudh adalah sosok yang *alim* (berilmu) dan *wara'* (hati-hati). Dalam konsep *alim*, beliau tidak diragukan lagi adalah seorang kyai yang

memiliki kapasitas keilmuan yang tinggi. Semenjak masa mudanya, beliau sudah memunculkan gagasan-gagasan segar dan hingga sekarang ini beliau sangat konsisten dalam menyampaikan gagasannya. Hal inipun diakui oleh para staf dan santrinya ketika ditanya apakah yang membuatnya tertarik masuk ke Maslakul Huda, jawabannya adalah karena sosok kyai sahal yang berilmu.

“Pertama melihat sosok pengasuhnya mbah Sahal terkenal bukan sebagai kyai biasa saja, karismatik. Bukan hanya bisa dalam bidang agama saja, tetapi juga bidang yang lain (Faza).”

“Seseorang yang patut di teladani baik secara moralitas maupun intelektualitas. Menurut pribadi saya, kelebihan beliau selain luasnya keilmuan (Dliaul Khaq).”

“... lebih-lebih keilmuannya, beliau tidak saja lihai dalam keilmuan pesantren, keilmuan umumnya pun tidak diragukan terutama dalam bidang kewirauasahaan hal ini terbukti dengan berdirinya lembaga usaha Pesantren (Percetakan Bank konvensional dan syari’ah dll) (Abdul Wahib).”

Salah satu keahlian beliau adalah masalah fikih. Keistimewaan beliau dalam hal ini adalah menguasai kaidah Ushul Fikih sehingga gagasan yang dimunculkan selalu dinamis. Kecintaan beliau pada ilmu juga dibuktikan dengan banyaknya koleksi kitab kuning yang tebal-tebal karya ulama klasik di ruang tamu beliau. Buku dengan berbagai cabang ilmu karya beliau pun telah banyak diterbitkan. Contohnya, *Thariqat al Hushul ila Ghayah al Ushul* (Surabaya: Diantama, 2000), *Al Bayan al Mulamma an Alfaz al Luma* (Semarang: Thoha Putra, 1999), *Telaah Fiqh Sosial, Dialog dengan KH. MA. Sahal Mahfudh* (Semarang: Suara Merdeka, 1997), *Nuansa Fiqh Sosial* (Yogyakarta: LkiS, 1994), *Pesantren Mencari Makna, Nuansa Fiqh Sosial 1990, Ensiklopedi Ijma* (terjemah bersama KH. Mustofa Bisri dari kitab *Mausu’ah al Hajainiyah*, 1960 (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1987), *Ensiklopedi Ijma'* (1985), *Faidhu Al Hijai* (1962), *Al Tsamarah al Hajainiyah*, 1960 (Nurussalam), *Intifakhu Al Wadajaini Fie Munadohorot Ulama Al Hajain* (1959), *Luma al Hikmah ila Musalsalat al Muhimmat* (Diktat Pesantren Maslakul Huda, Pati), *Kitab Usul Fiqih* (berbahasa Arab), Penulis kolom Dialog dengan Kiai Sahal di harian Duta Masyarakat, *Al Faraid al Ajibah* (Diktat Pesantren Maslakul Huda, Pati). Prof. Dr. Umar Shihab juga mengakui keilmuan kyai Sahal.

“Beliau adalah seorang yang *alim* dan *faqih*. Saya kagum sekali kepada beliau dengan kemampuan bahasa Arabnya. Saya tahu kemampuan beliau itu

melebihi kemampuan banyak orang-orang keluaran Timur Tengah. Pada waktu kami ke Libya, beliau memberikan sambutan bahasa Arab tanpa menggunakan teks. Saya banyak bertanya masalah fikih. Beliau selalu memberikan jawaban yang sangat memuaskan. Contoh, tentang shalat di dalam pesawat bagi jama'ah haji atau yang ingin bepergian ke luar negeri. Beliau memberikan jawaban yang memuaskan. Jawaban beliau adalah, kita tidak boleh memanfaatkan hanya satu madzhab untuk berlaku umum. Dalam mengungkapkan argumentasi tadi, beliau selalu sisipi dengan dalil al-Qur'an dan Sunnah. Tidak jarang beliau menggunakan ilmu *balaghah*."

Beliau merupakan pribadi yang *wara'* (hati-hati). Dengan demikian, beliau adalah seorang ulama yang benar-benar menjaga diri dari hal-hal yang tidak layak. Beliau berpenampilan sederhana sekali namun bisa diterima oleh bermacam-macam orang dan bisa hidup dengan berbagai golongan. KH. Ma'ruf Amin menyebutkan bahwa kyai sahal adalah orang yang sangat hati-hati dalam mengambil keputusan karena pertimbangannya harus benar-benar matang. Oleh karena itu, beliau terkesan lambat dalam mengambil keputusan. Semua itu karena kehati-hatian beliau agar keputusan yang diambil tidak menimbulkan masalah di kemudian hari.

Beliau juga memiliki *muru'ah* yang tinggi. Bagaimana tidak, setiap ada acara makan malam yang beliau datangi, beliau sudah makan sebelumnya di rumah. Rupanya beliau takut untuk bersikap *thama'* atau terlalu mengharap.

Kyai sahal juga merupakan pribadi yang *istiqomah* atau konsisten. *Istiqomah* ini bukan hanya terkait dengan teguhnya beliau memegang prinsip dan nilai-nilai keagamaan, tetapi *istiqomah* yang juga berarti beliau konsisten dengan kedisiplinan, terutama dalam mengatur waktu. Aktifitas kyai sahal sudah rapi jauh-jauh hari sebelumnya. Bahkan rutinitas di rumah akan senantiasa beliau jaga. Misalnya ketika habis shalat Shubuh, membaca Al-Qur'an, kemudian sarapan, mengajar santri-santri seniornya secara terbatas, membaca koran, mengerjakan tugas-tugas, kemudian shalat dhuhur, setelah makan istirahat, jam 15.00 menerima tamu, kemudian malam istirahat. Begitu setiap hari dan dilakukannya tepat waktu.

"Beliau adalah seseorang yang sangat menghargai waktu. Suatu ketika saya sempat membuat janji bertemu dengan beliau pada pukul 13.00. namun, karena ada halangan, saya tidak bisa tepat waktu dan akhirnya beliau tidak berkenan menemui saya. Saya kira itu bukan karena beliau tidak menghargai saya, namun menurut beliau, waktu memang harus diatur sedemikian rupa.

Selain itu, kondisi fisik beliau memang sudah tidak muda lagi sehingga tidak bisa terus-terusan menerima tamu (KH. Dr. Ali Maschan Musa).”

Kedisiplinan beliau juga diakui oleh staf dan santri beliau.

“Beliau orangnya disiplin. Contohnya misalnya beliau mau ada akad nikah. Kalau jam 10 ya jam 10 (Ziah.) “

“Saya kira selain orang yang memberdayakan, beliau juga memberi contoh kedisiplinan. Saya pernah jadi staf pribadi beliau, jadi saya tahu bagaimana beliau sangat menjaga waktu. Beliau itu kalau sudah *tung* waktunya shalat asalkan nggak *sare* itu langsung shalat. Waktunya shalat, shalat, waktunya ngaji, ngaji, waktunya belajar, belajar. Itu semua diterapkan di pesantren. Beliau itu punya kesempatan ngimamin maghrib sama shubuh. Di sini kan ada istilah, adzan...sebelum adzan selesai santri itu sudah harus ada di mushalla. Dulu pernah ada kejadian adzan selesai beliau berangkat dari dalam, ada santri yang masih lari, beliau langsung pulang nggak jadi ngimamin. Itu jadi pelajaran bahwa itu salah. Contoh lain adalah karena posisi beliau sebagai Rais, maka orang-orang akan menghormati beliau karena kapasitas keilmuan yang beliau miliki (Wahrodli).”

Sebagai seorang ulama yang konsisten, walaupun saat ini beliau masih menjabat sebagai Rais Am PBNU dan Ketua Umum MUI Pusat dan berkantor di Jakarta, tapi beliau tetap konsisten mendidik santri-santrinya di Pesantren. Dengan kata lain, beliau mengemban amanah yang diberikan kepada beliau dengan baik dan konsisten.

Beliau sangat memandang penting arti *ukhuwwah islamiyah*, saling berbagi informasi, saling memberikan nasihat yang baik. Beliau menekankan bahwa agama itu adalah nasihat. Bagi beliau, memberi nasihat kepada sesama muslim berarti mau peduli dan mau memberi perhatian kepada saudara-saudaranya. Beliau adalah sosok ulama yang mementingkan kebersamaan. Beliau paling tidak suka konflik. Beliau sering mengalah dan selalu mempersilahkan orang lain untuk berada di depan, di hadapan publik. Beliau suka membuat orang lain senang.

“Saya kira beliau mencontoh Nabi Muhammad saw yang lebih suka menyenangkan hati orang lain dan rela mengorbankan kesenangannya sendiri (KH. Dr. Ali Maschan Musa).”

Beliau juga terlihat menampilkan standar moral yang tinggi dan komitmen terhadap etika dan moral tersebut. Ketika hal ini penulis konfirmasi kepada staf dan santrinya, mereka langsung mengiyakan.

“Saya kira iya dan jangan lupa beliau kan kyai, jadi buat beliau tentu etika dan moralnya sangat tinggi. Itu yang selalu ditekankan juga kepada para santri. Kadang-kadang beliau bilang soal cerdas, pinter itu bisa dididik, tapi masalah watak dan perilaku itu nomer satu (Wahrodli).”

“Insya Allah contohnya sering disampaikan oleh beliau dalam forum umum untuk menjaga akhlakul karimah, baik di pondok di luar pondok, di rumah, di jalan. Identitas santri ada pada akhlaknya yang menghargai orang lain dan tatanan masyarakat (Ali Mustaqim).”

“Ya. beliau sangat berkomitmen sekali terhadap etika dan moral santri, contohnya setiap ada kesempatan/acara beliau selalu menekankan pentingnya berakhlakul karimah di manapun berada (Muhammad Shiddiq).”

“Ya jelas, gambaran sederhana sampai saat ini masih berperan dalam dunia pendidikan pesantren yang menanamkan pada etika dan moral (Dliaul Khaq).”

Kyai Sahal juga sosok yang murah hati. Ia akan lebih mendahulukan kepentingan orang lain ketimbang kepentingannya sendiri. “Ini semua ajaran ayah saya”, katanya. Ketika masih kecil, Sahal sering disuruh ayahnya membagi-bagikan pakaian kepada fakir miskin. “saya sendiri tidak kebagian baju,” beliau mengengang. Tapi kemudian ayahnya menjelaskan, kita harus mendahulukan kepentingan orang lain (Suarjana, 2007).

“Saya kira iya, yang sangat tampak adalah beliau membangun pesantren ini termasuk kemapanan-kemapanan di dalamnya, semua itu beliau bangun atas nama pesantren tidak ada satupun yang atas nama pribadi. Sampai ketika ada petugas pajak datang, beliau bilang,”Lho saya ini yang mau dipajaki apa? Saya ini nggak punya apa-apa, semua itu kan milik pesantren. Saya ini cuma guru ngaji, saya hanya di MUI, saya ini nggak bekerja apa-apa.” Kenyataannya memang beliau nggak kerja apa-apa. Contoh lain adalah bagaimana beliau mencurahkan waktunya untuk MUI dari dahulu masih di ranting sampai pusat (Wahrodli).”

Ini menunjukkan bahwa beliau memiliki perhatian besar terhadap pengembangan pesantren. Bahkan rumahnya yang berukuran 2000 meter persegi beliau relakan untuk tempat belajar para santri. Beliau hanya menyisakan dua kamar, yaitu satu kamar tidur dan satu ruang tamu. Santrinya pun mengakui dan menghormati cara

beliau dalam mendahulukan kepentingan orang lain seperti yang diungkapkan Ali M dan M. Shiddiq berikut ini.

“Ya. beliau lebih banyak pada pengabdian masyarakat yaitu sebagai Rais Amm MUI, pengasuh pondok pesantren, rector di INISNU, direktur PIM, beliau juga berhasil mendirikan BPR Artha Huda Abadi dan BPPM yang dulunya sangat ditentang sekali oleh masyarakat padahal semua itu dilakukan beliau demi kemajuan ekonomi masyarakat. sekarang mereka telah menikmati manfaat dari kedua hal tersebut (Muhammad Shiddiq).”

“Insya Allah kehidupan beliau lebih banyak pada pengabdian masyarakat yaitu sabagai rais amm MUI, pengasuh pondok pesantren, rektor di INISNU, direktur PIM, pendiri BPPM, dll (Ali Mustaqim).”

Beliau juga selalu bersama-sama bawahannya dalam menangani sebuah permasalahan atau dalam menghadapi resiko dari sebuah kebijakan yang diambil. Biasanya beliau membagi kewenangan dengan stafnya disesuaikan dengan level atau tingkat dimana terjadinya masalah dan munculnya resiko tersebut.

“Tentu saja, jadi dimana kebijakan itu dibikin, apakah kebijakan itu dikeluarkan oleh LO atau lembaga induk. Evaluasi secara total selalu dilakukan. Beliau bersama para stafnya, semua secara bersama-sama ikut dalam setiap persoalan-persoalan pengembangan ataupun penanganan resiko-resiko (Wahrodli).”

“Konsisten adalah sifat beliau, hal tersebut terlihat ketika ada permasalahan yang datang, yang harus segera diambil sebuah keputusan, beliau meng ACC sesuai dengan laporan dan data dari pengurus (Abdul Wahib).”

Beliau selalu hadir dalam setiap evaluasi tahunan dan mengikutinya secara penuh dari awal sampai akhir. Meskipun beliau tidak terlalu banyak bicara, tetapi selalu memberikan masukan jika diminta.

Beliau juga dianggap sebagai pribadi yang mandiri. Kemandirian ini oleh Abdul Wahib diungkapkan tercermin dalam lembaga-lembaga pendidikan yang beliau emban, yang mana lembaga lembaga tersebut baik dari segi kurikulum dan pendanaan ditopang oleh usaha dan kreatifitas yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

Dengan berbagai kelebihan beliau, nampaknya tidaklah berlebihan jika santri, staf, masyarakat umum, dan bahkan tokoh-tokoh besar negeri ini sangat menghormati beliau dan menjadikan beliau sebagai orang yang patut disegani dan dihormati. Beliau tidak hanya telah menunjukkan sikap karismatiknnya, tetapi juga

telah memberikan kepercayaan kepada orang lain, terutama staf dan santrinya untuk terus berkreatifitas asalkan sesuai dengan koridornya. Sikap inilah dan ditambah dengan kapasitas intelektualnya yang pada akhirnya juga memupuk kepercayaan orang lain terhadap kyai Sahal sehingga biasanya beliau selalu mendapatkan kepercayaan secara aklamasi ketika diberi sebuah amanah atau tanggungjawab berupa jabatan di sebuah organisasi.

#### 4.5.2.2. Aspek Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang termasuk dalam aspek ini adalah sebagai berikut:

- memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar
- percaya diri
- meningkatkan optimisme
- semangat kelompok
- antusias

Pemimpin transformasional yang baik menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memberikan semangat dan motivasi orang agar percaya dan mengikuti teladannya. Meskipun beliau tidak banyak bicara, namun kyai Sahal tidak bosan-bosannya meningkatkan semangat dan optimisme para pengikutnya. Beliau memiliki berbagai cara untuk menggugah semangat dan optimisme staf dan santrinya, diantaranya dengan menceritakan pengalaman-pengalaman beliau, memberikan tugas kepada para santri dan stafnya atau dengan gamblang memotivasi staf dan santrinya dalam forum ta'lim atau forum pelantikan pengurus.

“Beliau tidak pernah memberikan hal-hal tersebut secara langsung. Biasanya di kalangan kami, ada sebuah kebanggaan apabila kami diberi tugas, walaupun salah tetap saja kami berusaha melakukannya sebaik mungkin. Kemudian ada contoh misalkan dalam setiap acara pelantikan pengurus selalu mengatakan di hadapan santri bahwa orang-orang yang menjadi pengurus ini adalah orang-orang yang paling saya percaya untuk mengurus pesantren ini, mengurus kebutuhan kalian. Apabila ada hal-hal yang salah atau bentrok antara pengurus dan santri, beliau selalu mengklarifikasi mana yang benar mana yang salah.

Orang sebesar Pak Kyai bisa mengatakan hal semacam itu tentu saja memberi semangat, percaya diri, dan motivasi bagi kami (Wahrodli).”

“Jelas, setidaknya lewat pengalaman-pengalaman yang beliau pernah jalani (Dliaul Khaq).”

“Ya, beliau tidak bosan-bosan memberikan sebuah motivasi, semangat dan rasa optimisme terhadap bawahannya, dalam forum ta’lim maupun yang lainnya (Abdul Wahib).”

Satu hal yang paling menonjol dari beliau adalah selalu menanamkan inspirasi kepada santri dan stafnya bahwa apapun kerja yang mereka lakukan pada dasarnya adalah untuk umat. Beliau selalu menanamkan agar mendahulukan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi. Hal terkait dengan ajaran Islam bahwa sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat untuk orang lain. Inspirasi inilah yang selalu dibawa oleh staf, santri ataupun para alumni sehingga mereka tidak pernah mengharapkan imbalan apapun ketika mengerjakan sesuatu. Keikhlasan adalah dasar dari kerja-kerja mereka. Dengan demikian, visi kyai Sahal untuk menjadikan pesantren tidak hanya sebagai institusi pendidikan, tetapi juga mampu melakukan kerja pemberdayaan masyarakat didukung oleh setiap staf dan santrinya. Tidak ada penolakan karena mereka memahami esensi dari visi beliau tersebut.

Dalam memberikan penugasan, menurut para informan yang menjadi staf kyai Sahal, beliau tidak pernah memberikan arahan yang sangat detail, tetapi cenderung global. Biasanya mereka dituntut untuk meneliti dengan mandiri setiap penugasan yang diberikan.

“... beliau hanya memberi tugas secara global. Kalau ada yang salah, maka beliau hanya bilang salah dan tidak pernah memberi tahu mana yang salah. Kalau sudah mentok nggak bisa, baru beliau memberi tahu coba lihat yang ini, baca ini, itupun masih sangat global. Itu berarti kita harus belajar terus. Dan ini dilakukan baik melalui komunikasi tulis ataupun lisan. Kita biasanya dituntut oleh beliau untuk meneliti setiap tugas yang beliau berikan. Tujuan beliau memberikan tugas adalah agar kita tahu di mana letak kekurangan dan kelebihan kita (wahrodli).”

#### **4.5.2.3. Aspek Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Stimulasi intelektual, dimana dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan pemimpin

mendorong staf untuk selalu mengevaluasi kerja mereka dan selalu memikirkan isu lama dengan cara baru, mengembangkan wacana fleksibilitas dalam pekerjaan yang memberikan kebebasan kepada bawahan dan mendorong adanya kebiasaan mencoba sesuatu yang baru sebagai aktivitas pengembangan kreativitas diri.

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang termasuk dalam aspek ini adalah sebagai berikut:

- menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif
- kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi
- membuat kembali kerangka permasalahan
- mendekati pengikut dengan cara baru

Bagi seorang intelektual seperti kyai Sahal, maka kapabilitas dan kapasitas keilmuan adalah hal yang penting. Untuk itulah, bagi beliau membuat bawahan menjadi kompeten merupakan suatu pengembangan yang dianjurkan dan didukung oleh beliau. Kecintaan beliau pada ilmu dan kapasitas keilmuan yang beliau telah menginspirasi santri dan stafnya. Banyak cara pula yang beliau lakukan untuk mendorong staf, santri, dan koleganya untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki. Bukti awal dari hal tersebut adalah ketika beliau ingin melembagakan kegiatan sosial yang telah ada di Maslakul Huda, maka beliau menerima tawaran Gus Dur untuk mengirimkan dua delegasi dengan syarat minimal sarjana muda. Akhirnya dikirimlah dua alumni pesantren Maslakul Huda yang saat itu telah selesai menempuh pendidikan di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yaitu Masykur Maskub ( sekarang direktur Lakpesdam Jakarta ) dan Masyhud ( sekarang aktifis LSM di Jakarta ) dengan melalui test terlebih dahulu, ternyata dua delegasi Maslakul Huda itu menempati ranking teratas dengan materi pengetahuan umum dan visi misi kedepan tentang pengembangan masyarakat. Pelatihan di Pabelan ini diselenggarakan selama 1 tahun, 6 bulan pemberian materi dan 6 bulan praktek lapangan. Materi yang disampaikan meliputi berbagai aspek seperti, wawasan etos kerja Islam dan protestan, wawasan pembangunan dalam Islam, manajemen, bagaimana memanager budaya dan ketrampilan, bagaimana menumbuhkan sikap keperpihakan terhadap

masyarakat., pengembangan skill, penanaman nilai-nilai kejujuran dan keadilan. Pelatihan ini diikuti dua komponen pesantren dan kampus. Pesantren yang terlibat saat itu; Maslakul Huda Kajen, Annuqoyyah Guluk-guluk Madura, Tebuireng Jombang, Pabelan Magelang, Cipasung Tasikmalaya, Darun Najah Jakarta, Amuntai Kalimantan dan Pringsewu Lampung, jumlah peserta saat itu sekitar 18 orang. Setelah itu, terbentuklah BPPM yang masih aktif sampai saat ini.

Keberadaan BPPM memiliki arti penting dan strategis bagi segenap santri, karena dengan keberadaannya santri bisa secara langsung dan konkret ikut serta belajar dan berkarya dalam memanifestasikan segenap nilai dan ajaran yang telah difahami dan diyakininya dengan ikut serta dalam kancah pergulatan sosial. Dalam konteks ini BPPM diandaikan sebagai laboratorium sosial bagi santri sehingga mereka diharapkan nantinya tidak gagap dan mampu secara akseleratif menyesuaikan diri ketika telah terjun langsung dalam proses pergulatan sosial yang sangat ketat dan menuntut berbagai kemampuan baik membaca dan memahami situasi lalu memprakarsai berbagai kegiatan dalam rangka pemberdayaan dan pengembangan masyarakat di berbagai bidang kehidupan.

BPPM sebagai laborat sosial bagi para santri mempunyai peran yang signifikan didalam mengasah nalar komunal dan kepekaan sosial para santri, melalui berbagai program dan aktifitas yang dilakukan BPPM, santri baik secara langsung ataupun tidak telah mendapat pendidikan dan referensi yang cukup untuk bekal kehidupannya yang akan datang melalui keterlibatan mereka dalam proses pendidikan bersama di Maslakul Huda. Santri sudah sejak dini dihadapkan pada pengetahuan bahwa sebagai makhluk sosial manusia wajib melakukan berbagai aktifitas yang dimaksudkan untuk memberdayakan dan membantu orang lain, dalam tradisi santri ilmu yang bermanfaat adalah ilmu yang diajarkan dan digunakan untuk kemaslahatan orang banyak, karena ilmu yang tidak diamalkan bagaikan pohon yang tidak berbuah. Cara beliau mendirikan BPPM tidak hanya mewujudkan cita-cita beliau untuk menjalankan fungsi sosial sebuah pesantren, tetapi juga menjadi ajang pembelajaran bagi santrinya.

Selain itu, beliau juga mendorong untuk mengadakan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren Maslakul Huda sendiri. Adakalanya

diadakan juga diskusi yang mengundang narasumber dari luar. Biasanya pesertanya adalah santri, staf, dan masyarakat atau pesantren lainnya.

“Bagi para staf itu dilakukan di semua, di LO juga ada, pesantren juga ada. Kita selalu ada pelatihan, minimal setahun dua kali, diskusi kita mengundang pembicara, kemarin juga sempat mengirimkan staf untuk mengikuti pelatihan IT di IAIN Semarang atau kita bikin acara sendiri dan mengundang pesantren-pesantren lain (Wahrodli).”

Kyai Sahal berpendapat bahwa pesantren adalah sebuah sistem dimana di dalamnya harus didukung oleh peran-peran organisasi yang terstruktur. Cara lain kyai Sahal untuk meningkatkan kemampuan organisasi staf dan santrinya adalah dengan memberdayakan staf dan santrinya untuk mengurus urusan teknis pesantren melalui kepengurusan pondok. Untuk tingkat staf, beliau telah menunjuk Wakil Pengasuh dan Pembantu Pengasuh yang masing-masing telah memiliki tugas tersendiri. Demikian pula di tingkat santri ada sistem presidium dimana kyai Sahal memberikan kebebasan sepenuhnya untuk mengambil kebijakan. Dengan membuat sistem inilah, para staf dan santri terbiasa untuk mengurus sebuah organisasi dengan baik dan tidak tergantung pada kemampuan kyai Sahal.

“...Beliau selalu memacu kemampuan santri, tidak pernah melarang asal yang penting bertanggungjawab dan kita tahu apa yang sedang kita kerjakan, jadi ruangnya sangat luas. Bagi mereka yang kreatif maka dia akan berkembang sangat potensial karena tidak ada hal-hal yang bersifat menjatuhkan. Itu tampaknya yang menjadi hal terkuat dari kyai Sahal. Dan itulah yang saya kira akan berbekas bagi para santrinya (Wahrodli).”

“...Namun hal yang paling menonjol adalah pembelajaran di bidang keorganisasian. Pesantren Maslakul Huda, kepengurusannya diserahkan oleh para santrinya, segala keputusan/kebijakan yang berkaitan dengan pesantren diserahkan oleh pengurus pesantren (Muhammad Shiddiq).”

Ketika ada permasalahan yang muncul, biasanya beliau akan membicarakan bersama-sama dengan para pengikutnya. Beliau akan mendengarkan dengan cermat pendapat dan gagasan stafnya. Meskipun beliau juga akan memberikan pendapat, tapi dalam prinsip beliau setiap keputusan yang diambil adalah hasil pembicaraan bersama dan bukan merupakan pendapat dari beliau semata. Memang tidak setiap terjadi permasalahan beliau akan turun tangan. Biasanya semua itu disesuaikan dengan tingkat atau level terjadinya

permasalahan tersebut. Hal ini beliau lakukan selain untuk meningkatkan kemandirian stafnya, juga dalam rangka rasa menghormati eksistensi stafnya.

“Ada beberapa bagian yang beliau percayakan kepada stafnya untuk dibahas tanpa beliau langsung mendampingi. Misalkan ada tawara-tawaran kerjasama dari pihak luar akan selalu disampaikan dan diinformasikan kepada staf beliau. Biasanya akan diserahkan kepada orang yang dianggap ahli di bidang tersebut untuk kemudian mengumpulkan rekan-rekan yang lain. Ada juga masalah yang menuntut beliau akhirnya turun langsung. Tapi tetap semua solusi atau keputusan tetap tergantung pada hasil rapat dewan. Kalau dewan bilang tidak setuju, ya tidak setuju selama ada alasan yang masuk akal dan rasional (Wahrodli).”

“Ketika menghadapi sebuah permasalahan beliau terlebih dulu mengembalikan permasalahan tersebut kepada bawahannya untuk mencari sebuah solusi, dan solusi apapun yang diambil oleh bawahannya kalau memang beliau kurang sependapat maka beliau hanya menyarankan untuk mencari solusi yang lebih tepat tanpa memberikannya secara transparan (Abdul Wahib).”

Hal yang paling wajib bagi seorang kyai Sahal adalah selalu meminta stafnya untuk menyampaikan atau memberi pendapat mengenai sebuah permasalahan. Biasanya beliau akan menanyakan kepada stafnya tentang penyebab sebuah permasalahan dan akan menanyakan kronologis permasalahannya. Dengan demikian, beliau akan semakin memahami permasalahan tersebut dan bersama-sama para pengikutnya untuk mencari solusinya. Hal ini seperti yang dipaparkan oleh Abdul Wahib berikut ini,

“Itu hal yang wajib, karena setiap permasalahan yang paling pertama untuk diketahui adalah penyebabnya, bahkan tidak jarang beliau selalu memepertanyakan langkah langkah yang sudah dilakukan hingga sampai timbul permasalahan.”

Perbedaan pendapat tentu saja pernah terjadi antara beliau, staf, dan santrinya. Hal ini dimaknai sebagai sebuah dinamika baik dalam kehidupan maupun kehidupan organisasi. Akan tetapi, sebagai sebagai seorang kyai yang terbuka dan moderat dengan pemikiran-pemikiran baru, maka beliau tetap menghormati perbedaan tersebut. Tidak pernah beliau mengeluarkan ucapan yang bernada menjatuhkan.

“Tentu pernah berbeda pendapat. Hal paling keras yang beliau sampaikan ketika berbeda pendapat biasanya mengatakan, “Apakah tidak ada alternatif lain?” tapi sekali lagi hal tersebut sama sekali tidak mempengaruhi hasil akhir, semua tetap tergantung hasil pembahasan bersama. Jadi ndak pernah melarang

atau lainnya. Kecuali kalau hal itu menjadi porsi beliau untuk memutuskan. Biasanya hanya berupa memo berisi “belum bisa dilakukan”. Itulah salah satu ciri beliau tetap memberi kesempatan stafnya untuk memberi masukan. Beliau selalu berpikir bahwa setiap pendapat ada yang kuat ada yang lemah. Nanti biasanya akan dicari mana yang paling rasional, mana yang paling baik. Dominansi tidak terletak di tangan beliau, sangat demokratis (Wahrodli).”

Suasana demokratis ini dikembangkan dengan baik di Pondok Pesantren Maslakul Huda sehingga tidak aneh kiranya jika ada santri yang berani untuk melakukan protes bila kyai Sahal tidak datang mengajar sesuai jadwal. “Dalam kesehariannya, kyai Sahal selalu terbuka untuk dikritik,” ungkap Wahrodli. Beliau disebut para santrinya sebagai guru demokrasi.

Tidak jarang beliau sering meminta stafnya untuk melakukan serangkaian persiapan sebelum melakukan tugas-tugasnya, terutama tugas yang tergolong baru. Seperti yang diungkapkan Abdul Wahib, biasanya beliau akan membuat semacam pembekalan atau magang bagi stafnya yang akan melakukan hal-hal baru yang belum dikuasainya.

“... ini sesuai yang saya alami pembekalan dan magang sebelum melaksanakan pekerjaan seringkali dilakukan ketika ada hal hal baru yang belum diketahui oleh bawahannya.”

#### **4.5.2.4. Aspek Konsiderasi Individu (*Individual Consideration*)**

Konsiderasi individual, dimana di bawah kepemimpinan transformasional kepekaan terhadap perseorangan sangatlah diutamakan. Secara umum kepemimpinan transformasional, senang memotivasi staf untuk berani mengemukakan gagasan dan pendapat serta sikap optimistik, menampakkan apresiasi terhadap hasil kerja yang bagus, mengenali kerja staf secara perseorangan, dan mencari sumber-sumber ide baru untuk staf, pemimpin mengetahui bawahan secara perseorangan.

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang termasuk dalam aspek ini adalah sebagai berikut:

- memberikan perhatian secara personal pada semua individu
- membuat semua individu merasa dihargai
- mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

Tugas utama seorang pemimpin adalah menghadapi masa depan yang tidak jelas. Kepemimpinan beliau mampu menyederhanakan permasalahan rumit yang dihadapi dan menangani inti masalahnya sambil tetap berusaha menemukannya sisa-sisa permasalahan yang ada. Untuk itulah pemimpin harus meningkatkan kemampuan merasakan secara intens dan membangkitkan hubungan pribadi yang kuat. Dengan demikian, seorang pemimpin akan mampu mencurahkan perhatiannya pada ide-ide pengembangan bawahannya sekaligus meningkatkan kegairahan pada tugas yang diberikan.

Bagi para stafnya, kyai Sahal adalah sosok yang memberikan perhatian besar kepada para pengikutnya. Salah satu hal yang membuat para bawahannya terkesan adalah beliau tidak pernah menganggap semua stafnya, baik supir, tukang kebun ataupun lainnya sebagai bawahan. Semua dianggap sama oleh beliau, meskipun pada kenyataannya para stafnya adalah yang tahu diri. Dalam hal ini misalnya, ketika makan baik di rumah ataupun di luar, beliau tidak pernah sungkan untuk makan bersama stafnya. Bahkan jika para staf merasa segan, maka beliau sendiri yang memanggil untuk makan bersama. Ketika harus menghadiri acara di hotel, beliau juga tidak membedakan dirinya dengan stafnya, misalnya beliau tidur di ruangan bisnis dan stafnya di ruang ekonomi. Ada sebuah pengalaman unik ketika beliau harus mengikuti acara MUI di Gontor. Waktu itu semua kamar telah penuh sehingga supir beliau kebagian kamar ekonomi. Setelah beliau mengetahui hal tersebut, beliau langsung keluar mencari hotel lain agar supirnya tidak menginap di kamar kelas ekonomi.

Sebagai sosok yang sederhana, beliau memang tidak pernah memberikan perhatian dalam wujud pemberian materi. Akan tetapi, beliau sangat memperhatikan kondisi stafnya masing-masing. Bila lama tidak bertemu, biasanya beliau akan bertanya kabar stafnya dan bahkan pergi menjenguk mereka.

“Saya kira beliau perhatian. Biasanya bentuk perhatiannya dalam bentuk menanyakan kabar, misal kalau udah lama nggak datang, biasanya beliau bertanya, “Kok lama nggak datang?” kemudian biasanya beliau datang menjenguk. Hal-hal remeh seperti itulah yang dilakukan, tapi sekali lagi karakter beliau seperti itulah yang membuat orang merasa diperhatikan. Kalau perhatian dalam bentuk materi nggak pernah karena beliau selalu bilang jangan pernah mengharapkan materi, yang ikhlas, selalu seperti itu (Wahrodli).”

Dalam memimpin Pondok Pesantren Maslakul Huda, beliau adalah pemimpin yang berpikir jauh ke depan. Bagi beliau, meningkatkan kemampuan individu sesuai dengan bidang keahlian masing-masing adalah hal yang menunjang kemajuan pesantren. Untuk itulah, beliau membuka peluang seluas-luasnya bagi para staf untuk terus mempelajari hal-hal baru setiap saat. Iklim yang menunjang aktifitas tersebut pun tak luput dari perhatian beliau. Beliau terus memperbaharui dan mencukupi fasilitas yang menunjang bagi staf dan santrinya untuk menjalankan tugas dan program kerjanya masing-masing.

“... dan bahkan beliau menyarankan untuk terus berimprovisasi terhadap hal hal yang sudah dilakukan, cara yang dilakukan adalah dengan memperbaharui dan menyukupi hal hal yang menunjang dalam menjalankan program kerja. ... diantaranya adalah program pelatihan-pelatihan, contohnya adalah sebelum mendirikan perpustakaan digital terlebih dulu beliau mengirim seorang santri untuk belajar di salah satu perguruan tinggi di Jogjakarta, atau sitilahnya magang (Abdul Wahib).”

Kultur yang demikian memberikan rasa bangga bagi para stafnya apabila beliau memberikan tugas kepada mereka. Meskipun beliau tidak selalu memberikan arahan dan bimbingan secara detil ketika memberi sebuah tugas, tetapi hal tersebut tidak mengurangi semangat mereka untuk menyelesaikan tugas tersebut, bahkan semakin memotivasi mereka untuk terus belajar.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat terlihat bahwa kyai Sahal telah mengaplikasikan model kepemimpinan transformasional di lingkungan Pesantren Maslakul Huda. Untuk mendukung kepemimpinannya, kyai Sahal menciptakan iklim yang demokratis dan partisipatif pada hampir setiap hal. Hal tersebut menandakan bahwa kepemimpinannya tidak meletakkan dominansi penuh di tangan kyai Sahal.

#### **4.6. Perubahan Pesantren Maslakul Huda di Bawah Kepemimpinan Kyai Sahal Mahfudh**

Eksistensi pondok pesantren Maslakul Huda di bawah kepemimpinan kyai Sahal memiliki kemampuan untuk melakukan transformasi total dalam sikap hidup masyarakat di sekitarnya tanpa harus kehilangan identitas dirinya sendiri. Hal ini ditandai dengan berbagai perubahan yang telah dilakukannya. Dengan perubahan tersebut, maka pesantren ini mampu mempertahankan relevansinya di

tengah modernisasi yang berlangsung sangat cepat ini. Sejak kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh dari tahun 1963 dan berlangsung hingga saat ini Pondok Pesantren Maslakul Huda mengalami berbagai perkembangan, diantaranya sebagai berikut:

**a. Perubahan Pondok Pesantren Maslakul Huda dengan konsep Pesantren pemberdayaan masyarakat.**

Langkah nyata pesantren Maslakul Huda yang menunjukkan kepeduliannya dengan masyarakat sekitar sebenarnya telah dimulai sejak lama bahkan sejak kepemimpinan ayah kyai Sahal. Tradisi inipun kemudian beliau teruskan dengan berpegang pada keyakinan bahwa pesantren dan masyarakat adalah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan saling menguatkan. Namun melihat perkembangan dan tuntutan zaman yang semakin maju maka KH.MA Sahal Mahfudh mempunyai keinginan untuk meningkatkan peran dan fungsi pesantren dari yang semula berjalan apa adanya dan cenderung sporadis tak terencana menjadi terprogram, simultan dan terukur sesuai dengan situasi dan kondisi perkembangan zaman.

Pada awal 1970-an, beliau melempar ide tentang pemberdayaan masyarakat melalui pesantren. Salah satu hal yang menjadi perhatiannya adalah memposisikan pesantren sebagai agen pengembangan masyarakat. Dalam dunia pesantren, ini bukanlah hal yang sederhana karena selama ini ada anggapan bahwa pesantren adalah lembaga untuk memperdalam agama (*tafaqquh fi al-din*), sehingga pesantren seringkali terasing dengan problem masyarakat di sekitarnya. Hasilnya, ia dikecam kanan kiri. “Ini apa-apaan, pesantren kan tempat ngaji. Kalau mau membantu masyarakat, bisa dilakukan pada hari yang tepat seperti lebaran,” kata kyai sahal menirukan tudingan tokoh-tokoh agama dulu.

Penolakan ide ini membuat kyai Sahal sibuk menjelaskan gagasannya. Sama seperti pendahulunya, kyai Sahal tidak konfrontatif. Ia lebih mengedepankan keharmonisan. Kyai Sahal menerima kerjasama dengan Proyek Pengembangan Masyarakat dari LP3ES. Dengan proyek ini, kyai Sahal melakukan tiga hal, yaitu: *Pertama*, pelestarian lingkungan; *Kedua*, memperkenalkan teknologi terapan bagi penduduk desa; dan *Ketiga*, merintis

perkembangan organisasi ekonomi yang mandiri di kalangan rakyat pedesaan atau semacam *home industry*.

Melalui pendelegasian staf beliau dalam berbagai pelatihan dan pertemuan, maka kemudian dimulailah implementasi dari hasil pelatihan tersebut dengan didirikannya BPPM. Pada awalnya belum bernama BPPM baru sekitar tahun 1979 diberinama BPPM singkatan dari Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat yang kemudian pada tanggal 1 oktober 1980 dibadan hukumkan dengan akte notaris Imam Sutarjo S.H Nomor 2 dan pada tahun 1987 disempurnakan dengan akte Nomor 34, 17 Juli sebagai penyesuaian adanya UU Nomor 1985 tentang keormasan. Karena tujuan dan maksud didirikannya BPPM sebagai sebuah lembaga yang konsen dan menaruh perhatian khusus terhadap pengembangan masyarakat maka program yang diadakan juga harus riil dan berangkat dari kebutuhan masyarakat sekitar pesantren dalam rangka peningkatan SDM baik secara ekonomi dan ketrampilan. Program rintisan yang pertama adalah pelayanan permodalan ekonomi kecil, langkah ini ditempuh selain sebagai upaya untuk melepaskan jeratan rentenir yang sering bercokol dimasyarakat ketika itu juga dimaksudkan untuk meningkatkan usaha kecil masyarakat.

Setelah berkiprah selama kurang lebih 30 tahun, maka kecaman tadi tinggal kenangan dan berubah menjadi apresiasi. Manfaat peran nyata ekonomi pesantren banyak diakui masyarakat. Wujud formal pengakuan tersebut terjadi pada Februari 2006 ketika BPPM Pesantren Maslakul Huda mendapatkan penghargaan Damandiri Award sebagai Pembina Usaha Mikro Terbaik, menyisihkan 36 finalis lainnya se-Indonesia. Proyek yang dikerjakan BPPM berhasil baik. "Pesantren itu suatu sistem," kata kyai Sahal. Pendapatnya ini dipertahankan terus meskipun Departemen Agama menyebut pesantren sebagai sebuah institusi. Sebagai sebuah sistem, pesantren membutuhkan lembaga, sedangkan institusi hanyalah suatu kelaziman. Sebagai sebuah sistem, maka pendekatannya harus holistik dan total. Dari pemikiran inilah kyai Sahal mengembangkan pesantrennya dan tidak hanya mempelajari kitab kuning saja.

“Saya mencoba menerapkan ajaran kitab kuning secara kontekstual”, kata beliau. Selama ini kitab kuning lebih bersifat retorika dan normatif. “Saya ingin mengaplikasikan pada kehidupan dan perilaku sosial,” beliau menambahkan. Dan itulah yang dilakukan kyai Sahal sampai sekarang (Suarjana, 2007).

Kiprah keulamaan beliau juga tidak luntur gara-gara mengurus ekonomi seperti kekhawatiran para pengecamnya dulu. Keandalan beliau dalam ilmu agama tetap diakui dan dibuktikan dengan terpilihnya beliau sebagai Rais Am Pengurus Besar NU (1999-2009) dan Ketua Umum Majelis Ulama Indonesia (2000-2010).

**b. Terbentuknya kemandirian pesantren dalam hal kurikulum, finansial, dan manajerial**

**Kemandirian kurikulum versi Maslakul Huda**

Tidak seperti lembaga pendidikan atau pondok pesantren lain, Pondok Pesantren Maslakul Huda tidak menggunakan kurikulum ala Pemerintah. Pada masa orde baru, alumni sekolah Mathali’ul Falah pernah diboikot Dinas Pendidikan Pati. Para alumnusnya tidak boleh melanjutkan ke sekolah negeri. Hal ini disebabkan waktu itu, sekolah tersebut tidak mau menggunakan kurikulum dari Pemerintah. Sekolah Mathali’ul Falah menggunakan kurikulum sendiri dengan proporsi 75% pendidikan agama dan 25% pendidikan umum atau formal. Namun demikian, kyai Sahal tidak kurang akal. Dari kondisi tersebut, beliau justru mencari terobosan ke luar negeri. Para alumnusnya yang ditolak belajar di dalam negeri malah banyak yang diterima di luar negeri, misalnya Al-Azhar (Mesir) dan Arab Saudi. Saat ini, para alumnus Mathali’ul Falah telah diakui oleh Pemerintah dan dapat melanjutkan pendidikannya di dalam negeri seperti yang diungkapkan oleh bapak Wahrodli.

“Kami tidak terlalu memperdulikan dengan istilah salaf atau modern, yang menjadi fokus kami adalah bagaimana meningkatkan pendidikan mereka. Terserah bagaimana anggapan masyarakat, itu kan hanya penamaan dari luar saja. Kurikulum kami sudah kami kelola sendiri, mandiri, tidak mengikuti Departemen Agama ataupun Diknas. Tapi justru itu kami menjadi madrasah yang paling mapan karena memang nggak ada urusan dengan UNAS. Memang dulu kami dimusuhi oleh Pemerintah karena ndak mau mengikuti. Tapi alhamdulillah justru kami diakui kesetaraannya

justru oleh kampus-kampus di luar negeri. Kemudian tahun 2002, Pemerintah memberikan kesetaraan gratis tanpa syarat sehingga para alumni kami sekarang bebas untuk masuk ke mana saja. Soalnya meskipun kita memiliki kurikulum sendiri, tapi kami juga memiliki materi dasar seperti matematika, bahasa Inggris.”

### **Kemandirian finansial versi Maslakul Huda**

Kalau dulu, pesantren sangat bergantung dengan masyarakat, untuk selanjutnya sudah seharusnya tidak lagi, pesantren mesti mampu mandiri didalam mengembangkan dan meneruskan tujuan dan fungsi keberadaannya tanpa melupakan peran sosialnya. Secara ekonomi dan materiil usaha yang halal dan provit adalah jawabannya, meskipun pesantren merupakan lembaga dakwah dan pengemban tradisi dan ajaran Islam, demi keberlangsungan hidup dan keberadaannya, maka tidak salah dan sudah sewajarnya jika pesantren melakukan kerja-kerja ekonomi dalam menopang setiap kebutuhannya.

Pesantren sudah tidak saatnya lagi selalu menggantungkan pihak luar ketika akan melakukan setiap aktifitasnya, dengan demikian pesantren sudah waktunya mengambil langkah nyata untuk melepaskan ketergantungan kepada pihak luar khususnya masyarakat secara perlahan dan pasti. Kemandirian secara finansial adalah modal utama untuk mewujudkan kemandirian secara intelektual dan kelembagaan. Sudah tidak seharusnya pesantren menjadi beban masyarakat, pesantren mesti mampu bangkit dan membiayai sendiri segenap kebutuhannya. Karena hanya dengan kemandirian tersebut, pesantren akan tetap bisa menjaga berbagai unsur dan tradisi yang selama ini dimilikinya.

Berangkat dari kesadaran tersebut kyai Sahal melakukan langkah-langkah antisipasi dan nyata dengan melakukan berbagai persiapan yaitu dengan melakukan “saving” dari setiap saldo yang selama ini dimilikinya dari setiap kegiatan dan proyek kerjasama. Lambat laun terhimpunlah saldo itu menjadi modal yang cukup untuk melakukan sebuah kegiatan ekonomi yang menguntungkan. Dari perputaran modal tersebut akhirnya berkembang menjadi sebuah usaha yang menghasilkan secara ekonomis dan dapat diandalkan secara prospektif.

Pada saat itu kebetulan kemampuan yang dimiliki pesantren yang selama ini telah dikuasai dan berlangsung cukup lama adalah pembinaan dan pengembangan ekonomi kerakyatan melalui berbagai program diantaranya peminjaman RF (revolving fund/pinjaman bergulir) melalui KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat) binaan BPPM yang telah tersebar di berbagai wilayah dan mampu berkembang cukup pesat. Perkembangan KSM ini yang dalam proses perputarannya berhubungan dengan pendanaan maka dalam tahap selanjutnya membutuhkan sebuah kemandirian secara finansial dan tidak mungkin selamanya terlalu bergantung dana RF. Dari situ akhirnya secara perlahan dengan melihat kondisi dan kemampuan yang ada untuk melepaskan ketergantungan dan menciptakan kemandirian finansial didirikanlah BPR (Bank Perkreditan Rakyat ) yang pada saat itu karena keterbatasan dana yang dimiliki melakukan kerjasama dengan LP3ES. Dengan demikian pada dasarnya pendirian bank bukan merupakan sebuah tujuan akan tetapi akumulasi dari proses perputaran program yang dijalankan oleh BPPM.

Oleh karena memang pada awalnya pendirian bank untuk meningkatkan kegiatan perekonomian masyarakat yang telah dikelola oleh BPPM maka perkembangan BPR ini cukup pesat. Kalau selama ini masyarakat kecil masuk bank ewuh pakewuh dengan berbagai alasan diantaranya, tidak punya agunan, harus disurvei sebelum ambil pinjaman dengan sekian persyaratan yang cukup rumit, BPR yang didirikan Maslakul Huda menjawab semua itu karena memang tujuan berdirinya untuk membantu masyarakat kecil dengan melakukan berbagai kemudahan yang tidak bisa didapatkan pada bank yang lain.

Berdirinya BPR tidak dengan serta merta begitu saja dan seperti tadi diatas disebutkan bahwa tidak menjadi sebuah tujuan akan tetapi merupakan tahapan proses yang memang telah diproyeksikan untuk itu dengan melihat perkembangan yang ada. Beberapa hal yang menjadikan terwujudnya bank yang sekarang ini dimiliki oleh Maslakul Huda adalah, telah terbentuknya jaringan melalui berbagai program pembinaan dan pengembangan ekonomi kerakyatan yang selama ini diadakan dan jaringan ini mengalami berbagai perkembangan yang cukup pesat dan memungkinkan berdirinya bank tersebut.

Selain itu juga tersedianya SDM dalam bidang perbangkan dan terjaminnya stabilitas perputaran ekonomi KSM binaan BPPM, mulai dari perkebunan, home industri (bordir, kerajinan kerupuk), peternakan, perikanan dan lain sebagainya. Masih didukung lagi secara geografis wilayah di sekitar desa kajen saat itu masih sedikit bank yang menangani dan memenuhi kebutuhan masyarakat umum.

Selain bank dalam perkembangan aktifitas yang berlangsung di Maslakul Huda melihat tujuan diperlukannya sebuah usaha provit yang bisa menopang kebutuhan pesantren maka dalam setiap kesempatan selalu dicari peluang untuk meningkatkan dan memunculkan usaha-usaha baru. Untuk itu dilakukanlah berbagai studi kelayakan dalam rangka mencermati dan mengukur kemungkinan berbagai usaha yang mungkin dilakukan dan diantara usaha provit yang saat ini sudah berlangsung di pesantren Maslakul Huda seperti: usaha perbengkelan, pada awalnya adalah tersedianya berbagai peralatan bengkel bantuan dari depag yang digunakan sebagai sarana latihan para santri namun dalam perjalanannya selain hal ini dijadikan sebagai laboratorium sosial santri untuk berlatih dalam tehnik perbengkelan dalam tahap selanjutnya juga dilakukan provitisasi sebagai efek samping yang secara tidak langsung akan mendapat fungsi ganda selain sebagai sarana latihan juga secara finansial menghasilkan. Sekaligus menjawab kebutuhan KSM binaan BPPM dalam bidang reparasi peralatan yang mereka gunakan dan masyarakat sekitar.

Dalam kesempatan yang lain Maslakul Huda mendapat tawaran untuk mengelola sarana telekomunikasi, setelah melalui proses yang cukup panjang dan melihat berbagai pertimbangan bahwa di wilayah kajen sebagai pusat studi keislaman yang meiliki 26 pesantren dan ribuan santri yang ada serta mulai berkembangnya tuntutan masyarakat diberbagai bidang termasuk komunikasi diputuskanlah untuk menerima tawaran tersebut dengan membuka “wartel” di jalan Pati-Tayu yang secara geografis dipandang strategis. Selain itu dengan melihat berbagai potensi yang dimiliki dan mempertimbangkan peluang bisnis yang ada Maslakul Huda telah melakukan berbagai usaha yang provit seperti kerjasama dengan para petani untuk menanam berbagai varietas

pertanian seperti rambutan dengan sistem bagi hasil, para petani menyediakan tanah sekaligus sebagai penggarap sementara Maslakul Huda melalui BPPM sebagai penyedia benih dan penunjang teknologi serta mencari pasar untuk menyalurkan hasil panen, biasanya persentase yang disepakati 20% untuk pesantren dan 80% untuk petani sebagai penggarap dan pemilik tanah. Secara insidental dan mengacu pada peluang yang ada Maslakul Huda juga melakukan berbagai kegiatan usaha produktif diantaranya, kerjasama dengan pengusaha walet, kerjasama dengan pabrik kacang Garuda melalui para petani kacang dan pengusaha tepung tapioka sebagai penunjang bahan mentah. Dari berbagai kerjasama ini terwujud keuntungan ganda karena disatu sisi petani tidak dikuasai oleh tengkulak sehingga keuntungan dirasakan secara langsung oleh petani sekaligus program BPPM melalui pembinaan dan pengembangan ekonomi kerakyatan bisa berjalan.

Dengan terbentuknya kemandirian ekonomi di Pesantren Maslakul Huda, segala aktifitas pembangunan fisik tidak perlu lagi mengandalkan dana yang berasal dari santri. Pembangunan berbagai fasilitas penunjang pendidikan di pesantren dibiayai oleh dana yang berasal dari pengembangan usaha pesantren. Para santri hanya mengeluarkan dana yang berkaitan dengan kebutuhan mereka sendiri dimana besarnya dana tersebut juga ditentukan oleh mereka sendiri.

### **Kemandirian manajerial versi Maslakul Huda**

Wahroldi mengungkapkan bahwa di pesantren putra sudah berbentuk presidium, sementara di pesantren putri masih konvensional. Dengan kepemimpinan presidium, maka ada sebuah pendidikan yang baik karena dengan begitu tidak ada yang saling mendominasi. Semua keputusan dibuat atas sepengetahuan bersama. Setiap 4 bulan sekali harus rolling sehingga masing-masing harus siap untuk belajar. Beliau selalu memberi kebebasan. Kyai Sahal tidak pernah menyuruh kamu harus begini dan begitu, pesantren diberikan total kepada pengurus. Beliau memberikan kebebasan untuk menentukan program dan anggaran dananya. Sistem kepemimpinan berupa presidium sehingga pesantren akan tetap berjalan meskipun kyai Sahal sangat sibuk.

Kyai Sahal telah menanamkan pendidikan organisasi yang mandiri bagi para staf dan santrinya. Kuncinya adalah membangun sebuah sistem di dalam pesantren. Hal ini mengakibatkan kecilnya rasa ketergantungan pesantren terhadap kyai Sahal dalam mengambil berbagai kebijakan. Lambat laun posisi kyai yang selalu menjadi tokoh sentral akan terdiferensiasi sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan pendidikan. Hal ini tentu tidak menjadikan kyai Sahal melupakan sepenuhnya tanggungjawabnya di pesantren. Beliau tetap siap mendengar segala permasalahan yang dikonsultasikan kepada beliau dan tetap menghadiri setiap rapat evaluasi yang diadakan.

**c. Bertambahnya fasilitas penunjang pendidikan di Pondok Pesantren Putra Maslakul Huda.**

Penambahan fasilitas di lingkungan pesantren tentu saja merupakan sebuah keharusan bagi sebuah institusi pendidikan. Dengan semakin lengkapnya fasilitas penunjang kegiatan belajar mengajar, maka semakin berkembang dan meningkat pula kualitas siswanya. Selama kepemimpinan kyai Sahal beberapa penambahan fasilitas telah dilakukannya. Hal inipun diakui oleh para santrinya.

“Banyak fasilitas yang bertambah di sini sehingga membuat pesantren ini lebih maju dibandingkan pesantren lainnya .(Faza dan Nur Fauziah, santri putri)”

“Banyak kelebihan yang dimiliki pesantren Maslakul Huda yang tidak dimiliki oleh pesantren lain dilihat dari segi kelengkapan fasilitas dan sistem pembelajaran, antara lain adanya lab. Bahasa, lab. Komputer, perpustakaan berbasis digital, pelatihan keorganisasian, adanya LPBA yang independent yang terus berkembang dan maju. Bahkan sekarang sudah menjalin kerja sama dengan British Council (Muhammad Shiddiq, santri putra).”

Beberapa diantaranya adalah adanya perpustakaan digital, internet yang on line 24 jam, laboratorium bahasa, lembaga bahasa, perpustakaan, dan penambahan bangunan untuk asrama baik di asrama putra maupun putri.

“Adanya perpustakaan digital, komputerisasi, lembaga bahasa. Kesemuanya sebagai penunjang pembelajaran yang ada di pesantren yang tidak hanya monoton terhadap pembelajaran kitab kuning saja (Dliaul Khaq).”

Pengadaan internet di pesantren inipun tak lepas dari kontroversi karena saat itu masih munculnya rasa khawatir para kyai lainnya terhadap dampak negatif dari internet. Akan tetapi hal ini tidak membuat langkah kyai Sahal surut, beliau tetap memasang fasilitas internet karena beliau tetap merasa adanya kemanfaatan bagi perkembangan pendidikan santrinya. Seperti yang diungkapkan oleh Wahrodli berikut ini,

“... salah satu contohnya adalah ketika kyai-kyai dan pesantren lain masih tabu dengan internet, kyai sahal sudah mengusahakan internet bagi pesantren ini....”

#### **4.7. Analisis Kepemimpinan Kyai Sahal dan Perubahan Organisasi Pesantren Maslakul Huda**

Sesuai dengan sumber-sumber perubahan yang disampaikan oleh Anoraga (1995), maka dalam proses perubahan yang terjadi di Pesantren Maslakul Huda, ada beberapa hal yang menjadi sumber kekuatan terciptanya perubahan tersebut. Beberapa sumber kekuatan perubahan yang dapat penulis identifikasi adalah:

- a. Kekuatan eksternal, berupa kondisi demografis masyarakat di sekitar pesantren yang memiliki tingkat pendidikan rendah, ketrampilan yang minim, dan modal yang kurang atau terbatas. Selain itu, perubahan organisasi juga didorong oleh kemajuan teknologi dan perkembangan zaman yang menuntut Pesantren Maslakul Huda untuk terus berakselerasi.
- b. Kekuatan internal, berupa perilaku atau keputusan manajerial yang berasal dari kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh.

Dalam penelitian kali ini, penulis hanya akan menganalisis sumber kekuatan internal yang berasal dari kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh.

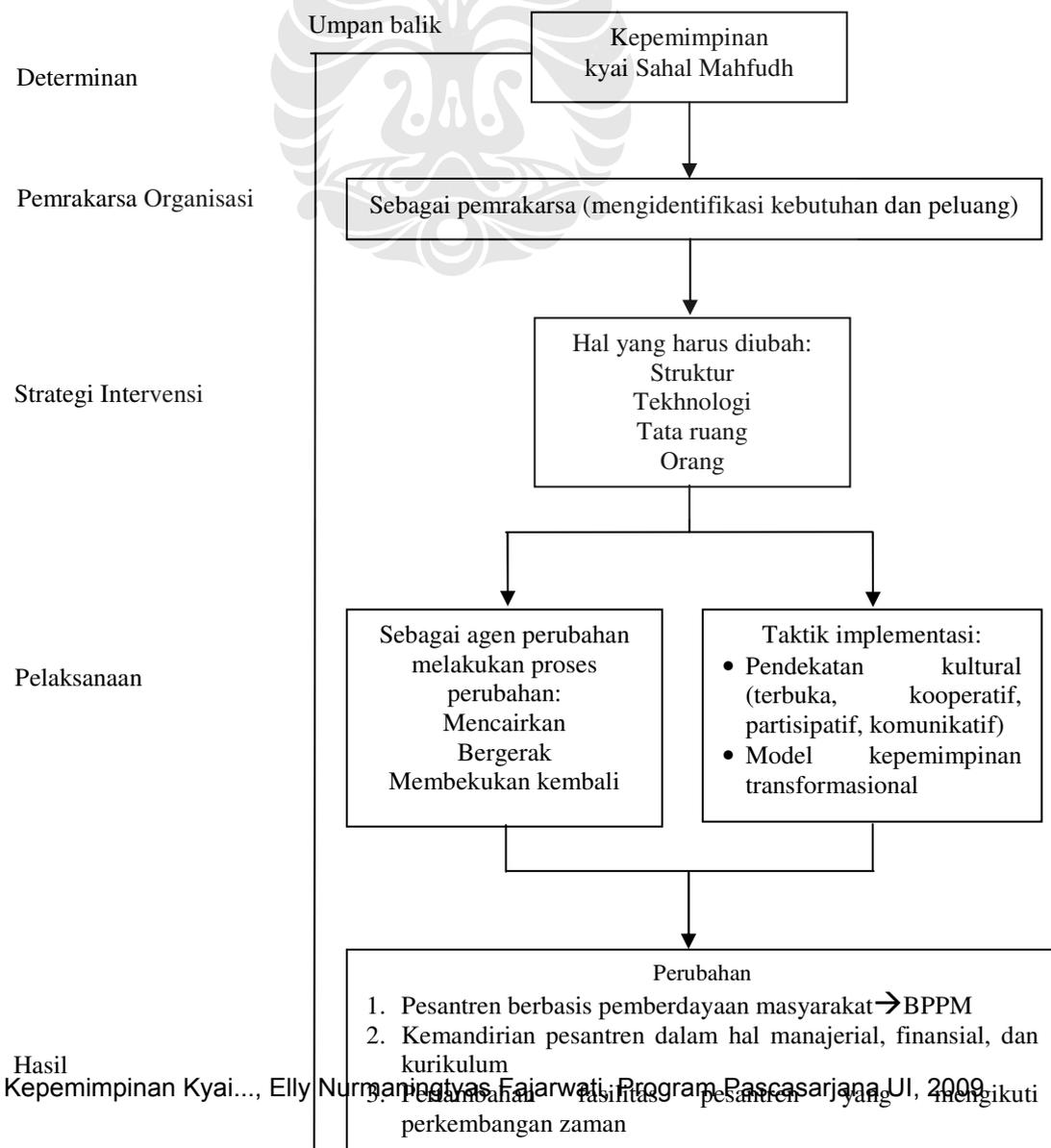
Pesantren Maslakul Huda bukanlah sekedar gerombolan orang yang berkumpul dalam satu tempat, melainkan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang terikat dan beriteraksi satu sama lain dalam suatu pola tertentu. Masing-masing orang yang ada di dalamnya memiliki fungsi dan tugas untuk mencapai tujuan memiliki batasan yang jelas dan dikordinasikan di bawah kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh. Hal ini sesuai dengan pendapat Stephen P Robbins bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas

dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi karena pemimpin adalah faktor kemanusiaan yang mengikat dalam kehidupan manusia. Pesantren Maslakul Huda merupakan sekelompok manusia yang terkoordinir dan memiliki tujuan-tujuan tertentu untuk dicapai. Untuk itulah dibutuhkan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan dari organisasi pesantren tersebut. Kepemimpinan dan organisasi pesantren merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan. Bentuk-bentuk pengembangan di pesantren sedikit banyak akan ditentukan oleh kepemimpinan pesantren.

Sebagai sumber kekuatan perubahan organisasi pesantren Maslakul Huda, kyai Sahal Mahfudh, penulis akan menjelaskan bagaimana model pengelolaan perubahan organisasi yang dilakukan kyai Sahal melalui skema sebagai berikut:

**Gambar 7. Skema analisis kepemimpinan kyai Sahal dalam perubahan organisasi Pesantren Masalakul Huda**



Apabila muncul pertanyaan siapakah yang memprakarsai perubahan di Pesantren Maslakul Huda, maka jawabannya adalah Kyai Sahal yang sosok yang memimpin dalam proses perubahan di Pesantren Maslakul Huda. Menurut Hutton, maka kyai Sahal berperan sebagai **penganjur**, yaitu orang yang melihat kebutuhan organisasi untuk berubah dan menetapkan untuk memprakarsai perubahan dengan meyakinkan sponsor yang sesuai.

Kyai Sahal melalui pemikirannya telah mengembangkan berbagai kemajuan dengan meningkatkan kualitas pesantren dari berbagai aspeknya. Berbekal keahlian beliau dalam fikih sosial, beliau mampu memanfaatkan berbagai peluang yang tersedia demi kemajuan Pesantren Maslakul Huda. Hal ini menunjukkan bahwa kyai Sahal sebagai pemimpin adalah pelopor dalam menggerakkan berbagai kemajuan yang dicapai Pesantren Maslakul Huda sebagai sebuah organisasi.

Dari skema di atas, dapat dijelaskan bahwa sebagai pemrakarsa perubahan yang terjadi di Pesantren Maslakul Huda, cara-cara yang ditempuh kyai Sahal untuk mengetahui perlunya suatu perubahan adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan dan peluang.

- **Identifikasi kebutuhan**

Kebutuhan yang dimaksud oleh penulis dalam hal ini adalah tidak sekedar kebutuhan dari pesantren itu sendiri, melainkan juga kebutuhan masyarakat di sekitar pesantren atau lingkungan. Berawal dari karakteristik kyai Sahal yang kritis terhadap kondisi lingkungan. Keresahan pesantren melihat masyarakat sekitar yang secara ekonomi lemah dan kebanyakan petani miskin yang kapitalnya kecil, apalagi masyarakat kajan tidak memiliki tanah garapan, tidak

mungkin didiamkan begitu saja. Padahal mereka dalam menjalani hidup dituntut untuk memenuhi kebutuhan keluarga, mulai dari kebutuhan akan sandang, pangan dan papan. Kondisi ini mau tidak mau menjadikan pesantren tertantang untuk melakukan upaya-upaya pemberdayaan, karena ketika mereka diberdayakan maka secara otomatis mereka akan ikut serta menjadi penyangga pesantren, karena keberadaan pesantren tidak mungkin dilepaskan dari keberadaan masyarakat sekitarnya.

Beranjak dari pengalaman kehidupan pesantren dan masyarakat diatas dan didorong untuk merealisasikan nilai-nilai agama dalam kehidupan nyata serta melihat perkembangan dan tuntutan zaman yang semakin maju maka KH.MA Sahal Mahfudh mempunyai keinginan untuk meningkatkan peran dan fungsi pesantren dari yang semula berjalan apa adanya dan cenderung sporadis tak terencana menjadi terprogram, simultan dan terukur sesuai dengan situasi dan kondisi perkembangan zaman. Baik itu dalam fungsi sebagai lembaga pendidikan dan pengemban tradisi keislaman maupun sebagai lembaga sosial kemasyarakatan.

Seiring dengan perkembangan zaman, maka pesantren mengidentifikasi kebutuhan pesantren untuk mencapai kemandirian. Hal ini didorong oleh kerja-kerja pesantren yang semakin luas dan mobilitas kyai Sahal sebagai Pengasuh Pesantren yang tinggi sehingga diperlukanlah struktur organisasi yang lebih kompleks dan tidak menggantungkan jalannya organisasi pesantren pada kyai Sahal. selain itu, kebutuhan pesantren untuk mengaktualisasikan dirinya menjadi lembaga yang menggantungkan diri pada masyarakat dan bahkan mampu memberikan manfaat bagi umat mendorong pesantren ini untuk mengembangkan perekonomian yang mandiri. Dalam hal pendidikan, kyai Sahal membuat kurikulum mandiri yang berbeda dari milik Pemerintah. Demi menjawab kebutuhan para alumninya yang diboikot oleh Dewan Pendidikan Pati, maka kyai Sahal mencari terobosan baru ke luar negeri agar alumninya tetap bisa meneruskan pendidikannya sekaligus mengaktualisasikannya.

- **Identifikasi peluang**

Kyai Sahal berhasil mengidentifikasi peluang-peluang yang sekiranya dapat membantu pesantren untuk mengaktualisasikan nilai-nilai Islam ke dalam

realitas masyarakat. Diantara peluang tersebut adalah tawaran dari Gus Dur untuk mengikuti pelatihan pemberdayaan masyarakat oleh Depag, adanya lembaga lain dan para investor lokal yang dapat memiliki visi yang sama sekaligus modal yang mencukupi. Peluang lain yang dimanfaatkan oleh kyai Sahal adalah jaringan beliau yang luas sebagai ulama di luar negeri untuk membuka peluang para alumninya guna meneruskan pendidikan. Dan peluang yang tidak kalah pentingnya adalah kondisi masyarakat yang memberikan kepercayaan tinggi kepada beliau untuk melakukan perubahan. Hal ini didukung kapasitas beliau yang baik dalam beberapa bidang.

Sebagai seorang pemimpin, kyai Sahal juga telah menjalankan perannya sebagai **agen perubahan** yang mampu membantu proses perubahan tersebut. Ditinjau dari aspek kepemimpinan transformasional, maka kyai Sahal telah menjalankan perannya sebagai pemimpin dalam menyebarkan visi untuk memberikan kemanfaatan sebesar-besarnya bagi umat manusia dan tidak mendahulukan kepentingan pribadi. Visi ini berhasil beliau tanamkan dan mendapat tempat di hati para pengikutnya karena faktor karisma beliau sebagai sosok yang cerdas, sederhana, jujur, dan bersahaja. Hal yang penting pula adalah kemampuan beliau untuk tetap mengawasi keberlangsungan sistem di pesantren dengan terus menularkan energi besar untuk melakukan pembaharuan dan perubahan demi kemajuan pesantren dan masyarakat.

Dalam melaksanakan perubahan, kyai Sahal menerapkan metode pendekatan kultural. Dengan metode ini, kyai Sahal tidak hanya mementingkan pendekatan formal dan mekanistik semata. Beliau mampu menyeimbangkan nilai-nilai agama dan kemanusiaan yang beliau tanamkan kepada para pengikutnya dengan tugas yang beliau berikan. Kyai Sahal mampu mempraktekkan kepemimpinan yang terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, dan berorientasi saling menguntungkan. Selain itu, beliau menerapkan strategi penerapan pranata agama dalam memanfaatkan dan menyerap teknologi modern dengan tanpa meninggalkan nilai-nilai lama yang dianggap relevan. Secara sistematis, beliau menerapkan tiga langkah dalam melaksanakan perubahan ini, yaitu:

1. Menciptakan kondisi agar organisasi siap untuk berubah melalui penanaman dan penyebaran nilai mendasar mengenai visi baru. Menurut pengamatan penulis dan hasil wawancara, beberapa nilai yang berhasil diterapkan oleh kyai Sahal di pesantren Maslakul Huda adalah sebagai berikut:
  - a. Menempatkan hidup sebagai bentuk peribadatan. Sebagai anggota komunitas pesantren, maka santri sedari awal menempatkan aspek peribadatan sebagai aspek tertinggi.
  - b. Kecintaan pada ilmu. Dalam hal ini, kyai Sahal tidak hanya mencontohkan kecintaan pada ilmu-ilmu agama saja, tetapi juga ilmu umum lainnya. Dengan memiliki kecintaan pada ilmu, maka setiap individu diharapkan mampu menjadi sosok manusia yang mampu mengamalkan ilmunya demi memberi kemanfaatan atau kemaslahatan kepada masyarakat secara umum.
  - c. Keikhlasan dalam menjalankan kerja-kerja kemasyarakatan. Beliau selalu mengajarkan untuk tidak pernah mengharapkan suatu imbalan tertentu dan menjalankan setiap kerja tanpa rasa berat sedikitpun
  - d. Mengutamakan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi.
2. Dalam mendukung interaksi antar kelompok, maka kyai Sahal menciptakan kondisi yang mendukung proses perubahan tersebut, yaitu memberikan pengakuan terhadap keberagaman pengikut dengan keahliannya masing-masing, menciptakan pemahaman bahwa tujuan yang besar harus didukung dengan kerja tim yang solid dan tidak terpecah. Dengan demikian, para pengikutnya pun siap untuk mendukung ide besar beliau.
3. Untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi pesantren, maka kyai Sahal membangun keahlian-keahlian baru yang tentunya bersifat konstruktif terhadap perubahan tersebut.

Disamping itu, metode pendekatan kultural yang digunakan oleh kyai Sahal diperkuat oleh model kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam memimpin Pesantren Maslakul Huda. Kyai Sahal Mahfudh melakukan berbagai pembaharuan dalam pengorganisasian pesantren yaitu membentuk pengurus dalam kepesantrenan berupa manajemen kolektif berupa yayasan. Ini adalah sebuah gejala perubahan organisasi pesantren menuju arah impersonal. Tanpa mengurangi peran kyai Sahal sebagai pengasuh pesantren, maka

kepemimpinan mengarah pada pola kolektif sesuai dengan hirarki kepemimpinan yayasan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Pondok Pesantren Maslakul Huda menjadi salah satu lembaga yang modern, lembaga legal berbadan hukum, dan kelangsungan pesantren kemudian tidak lagi tergantung pada kyai sebagai pemimpin tertinggi secara manunggal. Hal ini digambarkan dalam pengelolaan pesantren menjadi lebih organisatoris dan formal dalam mengatur dan membentuk relasi-relasi yang terjadi di dalam pesantren. Otoritas pesantren diatur melalui peraturan-peraturan yang dibentuk lewat kesepakatan pengurus bersama dan bukan sekedar keputusan pribadi kyai Sahal. Antara pengurus dengan santri juga terdapat hubungan timbal balik.

Munculnya struktur-struktur birokrasi modern ke dalam pesantren telah sedikit demi sedikit menggeser kekuasaan tunggal dominan menuju kekuasaan yang terdiferensiasi ke dalam fungsi-fungsi yang beragam. Meskipun demikian, hal tersebut tidak menghilangkan jati diri Maslakul Huda sebagai institusi pendidikan dan syiar agama. Nilai-nilai religius tetap mewarnai dalam substansi akhlak. Pesantren Maslakul Huda menekankan kekuasaan struktural yang dibangun di atas sebuah hubungan vertikal dalam bentuk hierarki dan juga hubungan horizontal dengan unsur pendukung berupa pilar kekuasaan kyai. Hubungan hierarki tidak lagi bertumpu pada kyai, tetapi pada struktural kewenangan yang terbentuk dalam organisasi.

Perubahan ini tentu saja juga didorong meningkatnya kegiatan di pesantren Maslakul Huda yang tidak mungkin hanya ditangani oleh kyai Sahal sendiri, apalagi beliau juga memiliki tanggungjawab di luar pesantren. Oleh karena itu diperlukan adanya pembagian tugas menurut bidang masing-masing. Dengan kata lain, diterapkannya kepemimpinan kolektif tersebut memang relevan dengan perkembangan kegiatan yang ditangani pesantren. Dengan demikian, sebagai sebuah konsekuensi, penerapan pola kepemimpinan kolektif seperti ini memerlukan adanya perbaikan manajemen pesantren. Di dalam kasus Pesantren Maslakul Huda, perkembangan manajemen pesantren ini tidak lantas menjadikan kyai Sahal tidak populer di kalangan santrinya. Hal ini dikarenakan kyai sahal tetap konsisten untuk membina dan mendidik para santrinya. Meskipun intensitas pertemuan beberapa waktu belakangan ini agak berkurang karena kesibukan dan

kondisi kesehatan beliau, tetapi melalui pertemuan yang sedikit itu, kyai Sahal mampu menanamkan nilai-nilai kebaikan dengan baik.

Untuk mendukung eksistensi pesantren, kyai Sahal juga tak melupakan dukungan dana finansial yang cukup. Pesantren Maslakul Huda memulainya dengan cara yang sangat cerdas. Semua usaha dimulai dari kegiatan pesantren dalam memberdayakan masyarakat melalui pendirian BPPM pada tahun 1979. BPPM melakukan kegiatan pengembangan ekonomi kerakyatan melalui kelompok swadaya masyarakat yang berkembang dan tersebar di berbagai wilayah. Melalui kerjasama dengan LP3ES dan investor lokal, pesantren berhasil mendirikan Bank Perkreditan Rakyat Artha Huda Abadi yang memberikan dana bergulir kepada masyarakat. Keuntungan yang diperoleh dari unit-unit usaha yang dikelolanya menurut Abdul Wahib digunakan untuk pembangunan pesantren (25%), operasional kegiatan (30%), reinvestasi (30%), dan 15% untuk kegiatan sosial dan pengembangan SDM pesantren. Hal ini tidak terlepas dari kepandaian kyai Sahal dalam memanfaatkan setiap saldo dari kegiatan dan proyek kerjasama dengan melakukan *saving*. Saldo yang semakin besar itulah yang akhirnya menjadi modal yang cukup untuk melakukan kegiatan ekonomi yang menguntungkan.

Usaha yang dijalankan pesantren tersebut merupakan suatu cara agar kekuatan ekonomi pesantren tidak bergantung pada pihak lain. Dengan adanya kemampuan keuangan yang dimilikinya, maka Pesantren Maslakul Huda mampu meningkatkan kemampuan pengembangannya. Hal ini terbukti dengan dibangunnya gedung tiga lantai untuk kamar santri, laboratorium bahasa, dan perpustakaan senilai Rp. 15 milyar.

Pengorganisasian pendidikan di pesantren Maslakul Huda sangatlah penting karena merupakan kelanjutan dalam mempertahankan eksistensi pesantren. Pesantren Maslakul Huda mengorganisasikan pendidikannya dalam tiga bagian yaitu pendidikan formal di Mathali'ul Falah sedangkan untuk pendidikan non formalnya dilaksanakan di Pesantren Maslakul Huda dalam berbagai tahap pembagian. Sementara itu pada bagian ketiga, santri dapat meningkatkan ketrampilannya melalui kegiatan ekstra seperti Pramuka, Musyawarah (pengkajian kitab kuning), kursus komputer, latihan sepak bola dan

voly, latihan Drum Band dan terlibat dalam berbagai kepanitiaan hari besar. Hal lain yang menjadi bukti prestasi pembaharuan dalam kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh adalah adanya kurikulum mandiri di Mathali'ul Falah sebagai lembaga pendidikan pesantren Maslakul Huda.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dipaparkan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dan saran ini merupakan intisari dari latar belakang, permasalahan yang mencakup tujuan penelitian dan metodologi serta hasil penelitian yang didasarkan pada data dan hasil wawancara dengan para informan sebagaimana telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

### 5.1. Kesimpulan

Pesantren adalah institusi pendidikan sekaligus keagamaan yang telah lama mengakar dalam kehidupan masyarakat muslim di Indonesia. Salah satu pesantren yang masih eksis sampai hari ini adalah Pondok Pesantren Maslakul Huda di desa Kajen, kecamatan Margoyoso, Pati, Jawa Tengah. Beberapa hal yang berperan dalam mendukung eksistensi tersebut adalah aspek kepemimpinan dan kemampuan pesantren untuk melakukan perubahan dalam organisasinya.

Hal-hal yang dapat disimpulkan dari penelitian adalah sebagai berikut: *Pertama*, Kyai Sahal dalam kepemimpinannya di Pesantren Maslakul Huda menggunakan pola kepemimpinan transformasional dalam menerapkan konsep nilai-nilai keagamaan yang terintegrasi dengan kehidupan sosial kemasyarakatan melalui pendidikan dan pemberdayaan. *Kedua*, sumber-sumber kekuatan perubahan kekuatan yang terjadi di Pesantren Maslakul Huda bersumber pada kekuatan eksternal yaitu, kondisi demografis dan kemajuan teknologi serta kekuatan internal berupa perilaku manajerial yaitu kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh. Kepemimpinan kyai Sahal dalam proses perubahan Pesantren Maslakul Huda berperan sebagai pemrakarsa atau penganjur sekaligus agen perubahan. Kyai Sahal Mahfudh menjadi sosok yang paling utama dalam memprakarsai