

POTRET KEPEMIMPINAN KIAI DAN PENGEMBANGAN NILAI-NILAI MULTIKULTURAL

Supriadi

email: supriadiuinkhas@gmail.com

Prodi Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Abstrak

Pola kepemimpinan memiliki nuansa yang berbeda saat berada ditengah keragaman. kepemimpinan memiliki artikulasi yang masih tinggi dalam menghadapi multi perbedaan terutama pengembangan pendidikan Islam ditengah komunitas Agama dan Budaya Hindu Bali. Pola dan kebijakan pemimpin menjadi hal penting dalam menghadapi realitas tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Analisis data dengan model Interaktif Miles dan Huberman: dengan langkah-langkah; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pengecekan keabsahan data menggunakan Teknik triangulasi sumber dan metode, pengecekan anggota dan diskusi dengan teman sejawat. Hasil penelitian ini adalah: (1) Pola kepemimpinan Kiai Multikultural menggunakan pola kepemimpinan kontingensi yaitu perpaduan kepemimpinan paternalistik timur dan demokratis dengan gaya delegatif yang memiliki ciri-ciri mengayomi, melindungi, mendidik, inklusif, toleran, gaya komunikasi terbuka, penjaga dan pengontrol. (2) Model kebijakan Kiai Multikultural dengan gaya manajemen modern yang berpijak pada misi dakwah, lokal wisdom, menggunakan *Doble model* yaitu *Bottom-up* dan model *top Down* atau *Double policy model* yang berkaitan dengan kebijakan adat, pengembangan kurikulum, kebijakan pengembangan SDM Pesantren serta kebijakan hari besar Agama

Keywords: Kepemimpinan, Kiai, Multikultural

Abstract

Leadership patterns have different nuances when in the midst of diversity. leadership has high articulation in dealing with multiple differences, especially the development of Islamic education in the midst of the Balinese Hindu Religion and Culture community. Leader patterns and policies are important in dealing with this reality. This study uses a qualitative approach with a case study type of research. Data was collected using in-depth interviews, participant observation and documentation. Data analysis with Miles and Huberman's Interactive model: with steps; data reduction, data presentation, and conclusion/verification. Checking the validity of the data using source and method triangulation techniques, member checking and discussions with colleagues. The results of this study are: (1) The leadership pattern of the Multicultural Kiai uses a contingency leadership pattern, namely a combination of eastern and democratic paternalistic leadership with a delegative style that has the characteristics of nurturing, protecting, educating, inclusive, tolerant, open communication style, guardian and controller. (2) The multicultural Kiai policy model with a modern management style that is based on

missionary da'wah, local wisdom, uses a Double model, namely the Bottom-up and top Down models or the Double policy model related to customary policies, curriculum development, Islamic Boarding School HR development policies and policies religious holidays.

Keywords: *Leadership, Kiai, Multicultural*

A. Pendahuluan

Salah satu formula pendidikan Islam di Indonesia adalah pondok pesantren, dimana pesantren ini sebagai pendidikan Islam paling awal di Indonesia yang bercirikan budaya nusantara. Menurut para pakar pesantren, kajian tentang pesantren merupakan kajian yang sangat menarik untuk diteliti dan dikaji, karena pesantren mampu menghasilkan dan menciptakan generasi-generasi yang mampu menghadapi perubahan dan perkembangan zaman. Pondok pesantren adalah pendidikan khas bangsa Indonesia yang memiliki multi peran dalam membangun peradaban Bangsa. Berabad lamanya pesantren menjadi garda terdepan dalam mengantarkan Indonesia menjadi Negara dengan penduduk Islam terbesar Dunia dengan tingkat kehidupan yang cukup Islami. Pesantren hadir ditengah masyarakat dengan wajah gandanya, baik sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah, lembaga sosial bahkan lembaga yang mengusung perekonomian masyarakat kecil. Pesantren sebagai lembaga pendidikan khas nusantara mempunyai kelebihan dan keunikan berbeda dengan model pendidikan formal lainnya. Di Indonesia pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang tetap eksis, bahkan perkembangannya juga mengikuti kebutuhan zaman dan pangsa pasar, dimana pesantren memiliki misi li tafaqquh fi al-din serta memiliki fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat (Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 Pasal 4).

Proses pendidikan agama di pondok pesantren di orientasikan sepenuhnya dalam segala aspek kehidupan masyarakat, sehingga para kiai tidak hanya menggembeleng santri dari segi kognitifnya saja, akan tetapi juga mendidik moral dan spiritualnya (Sulthon Masyud, 2003). Menurut Abdurrahman Wahid, pesantren sebagai sub kultur. Penyebutan ini tidak terlepas dari tiga hal penting yang membentuk pesantren. (1) pola kepemimpinan pondok pesantren dengan asas kemandirian atau tidak terkungkung oleh negara. (2) kitab-kitab rujukan umum ulama salaf yang sudah ada sejak berabad-abad. (3) sistem nilai tata kehidupan di pesantren

merupakan bagian dari sistem lokal masyarakat (Masdar Hlmy, 2013). Manifesto pendidikan Islam pondok pesantren sangat beragam di Indonesia; mulai dari pesantren dengan lembaga pendidikan formal, non-formal, serta informal. Dalam konteks model pendidikan formal di pesantren, ditemukan dua model pendidikan; seperti model madrasah dan sekolah yang ada sekarang ini. Dalam perkembangannya, pondok pesantren mampu menyesuaikan performanya dengan kebutuhan zaman. mulai dari sistem pendidikan, model pembelajaran kitab dan kepemimpinan pondok pesantren. Pesantren sebagai sebuah organisasi memiliki rangkaian sistem tertentu untuk mewujudkan visi dan misinya terutama mengembangkan pendidikan Islam dalam hal ini pengembangan itu diamanahkan pada seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah ilmu dan seni dalam mempengaruhi, membuat kebijakan dan aktivitas manajerial lainnya dalam kegiatan kelompok manusia di lembaga organisasi dan dibantu dengan sumber daya ekonomi dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Hasibuan Malayu, 2007).

Kiai sebagai sebagai figur sentral dalam kepemimpinan pondok pesantren dapat dikatakan sebagai seorang manajer yang memimpin dan mengatur atau mengurus lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan dari awal, sedangkan leader dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan berfungsi sebagai pemimpin yang mempunyai keahlian dalam memimpin dan mengorganisir tenaga bagi bawahannya untuk menjalankan tugasnya seperti pondok pesantren untuk mencapai tujuan dalam lembaga pendidikan (Marihot, 2006). Jiwa kepemimpinan yang ideal dalam menjalankan tugas dan fungsinya memberikan efek positif bagi sirkulasi pengelolaan pondok pesantren mulai tahap perumusan dan perancangan program, dilaksanakan, dievaluasi dan diawasi oleh seluruh anggota organisasi dengan memanfaatkan sumber daya personalia organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Yahya, 2006).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di organisasi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang diinginkan. Pemimpin memanfaatkan potensi-potensi personalia yang kapabel untuk bersama menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien lebih-lebih organisasi yang berada di lingkungan multikultur.

Pengembangan pendidikan Islam multikultural di lembaga pesantren Bali Bina Insani ini di arahkan dan dikembangkan oleh kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pesantren bertujuan untuk meningkatkan kesadaran tentang keragaman kebudayaan keragaman budaya akan mengubur sikap dikotomis masyarakat muslim dan Hindu Bali. Sepertinya pengembangan Pesantren Bali Bina Insani dengan model pengembangan pendidikan multikultural dibangun adalah pendidikan yang mendorong peserta didiknya untuk tidak membatasi komunikasi lintas kebudayaan dan keagamaan. Semakin kesadaran ini dihadirkan pada peserta didik maka mereka akan semakin cerdas dan mampu menempatkan dirinya selaku mahluk yang diciptakan tuhan penuh dengan berpasang-pasangan termasuk adanya pluralitas kebudayaan. Jadi peserta didik selalu mengapresiasi bukan mendekotomi setiap kebudayaan-kebudayaan baru yang dijumpainya (Gwendolyn, 1994).

Masyarakat multikultural memerlukan penguatan dan ikatan yang kuat. Salah satu ikatan itu adalah sosial capital yang terbangunnya trust antara satu individu dengan individu lainnya. Modal sosial menjadi norma bersama yang mengatur kebaikan-kebaikan bersama. Seluruh lapisan masyarakat akan menjadi harmoni tatkala mereka diingat oleh ikatan kebersamaan melalui modal sosial yang dianut bersama. Pendidikan Multikultural mendapat ruang yang luas untuk semakin kokoh menjadi medium dalam menjaga selagus melestarikan kaidah sosial yang diusung bersama seluruh elemen masyarakat yang ada. Dengan demikian, Pengembangan pendidikan Islam berbasis multikultural di pesantren urgen menanamkan rasa trust dan saling menghargai, menghormati antar umat beragama, baik dalam kebudayaan dan etnik. Oleh karena itu, modal utama dalam kehidupan sosial kemasyarakatan sebagai modal utama adalah rasa kebersamaan, harmonisasi, mobilitas ide dan pikiran, trust dan saling membantu untuk mencapai kemajuan dan kemakmuran bersama (Mukhibat, 2014).

Musa Asy'arie berpendapat multikultural adalah kebijaksanaan untuk meneropong kebhenekaan budaya sebagai realitas asasi dalam kehidupan bermasyarakat (Chairul, 2008). Realitas keanekaragaman budaya, agama, suku dan keyakinan masyarakat di Bali sebagai kearifan daerah Bali yang muncul seperti yang ada di pondok pesantren Bali Bina Insani. Jika masing-masing orang secara terbuka

dapat menjalin kehidupan universal dalam bingkai keragaman sebagai keniscayaan hidup yang harus diterima kehadirannya dalam kehidupan individu yang multidimensi maupun dalam kehidupan masyarakat kompleksitasnya tinggi. Dengan demikian, munculnya kesadaran kolektif masyarakat akan perbedaan tidak bisa ditolak dan dihindari.

Menurut hakekatnya Plural dan multikultural merupakan peneguhan terhadap sikap terbuka dalam memahami realitas keragaman. Pluralisme adalah keniscayaan wajib diterima kehadirannya, karenanya setiap masing-masing kehidupan majmuk akan tumbuh dan berkembang dengan berbagai tipologi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, karena itu penyeragaman merupakan hal yang bertolak belakang dengan hakekat keberagaman, namun masing-masing elemen masyarakat dalam pluralitasnya tidak dapat secara eksklusif mengisolasi diri dari duani luarnya, karena eksistensinya berkaitan dengan eksistensi yang lain, sehingga perlu adanya kesiapan sikap saling toleran terhadap kebhinnekaan (Bhikhu, 2008).

H.A.R Tilaar menyebut tentang nilai-nilai multikulturalisme dalam masyarakat setidaknya memiliki ciri antara lain: yaitu belajar hidup dalam kebhinnekaan agama, budaya dan keyakinan, membangun mutual trust dalam kehidupan sehari-hari, mutual understanding, mutual respect, open mindet, selalu memberikan apresiasi, penanganan konflik dan rekonsiliasi konflik terhadap setiap bentuk kekerasan. Sedangkan untuk memahami nilai-nilai multikulturalisme secara menyeluruh terdapat empat nilai inti, yaitu: (a) penghargaan setinggi-tingginya terhadap adanya kenyataan perbedaan budaya dalam kehidupan. (b) pengakuan terhadap harkat dan martabat kemanusiaan dan hak asasi manusia (HAM). (c) pengembangan akuntabilitas masyarakat secara luas. (d) pengembangan rasa dan sikap tanggung jawab kemanusiaan (Tilaar, 2004).

Konsep pendidikan berbasis multikultural pada hakekatnya sebagai proses mengembangkan fitrah manusia atas kehidupan pluralitasnya. Pendidikan ini dikembangkan sebagai konsekwensi dari beranekaragam kebudayaan, etnis, dan aliran kepercayaan. Dengan demikian, gagasan pendidikan multikultural memberi penghargaan sepenuhnya terhadap sisi kemanusiaan. Karena itu, pendidikan multikultural merupakan pendidikan core value kemanusiaan dalam mewujudkan

kedamaian, kemerdekaan hak manusia dan kebersamaan, dengan membukapandangan cakrawala yang semakin luas melintasi batas-batas geografis, sosiologis, antropologis bahkan teologis, sehingga manusia mampu melihat sisi “kemanusiaan” sebagai sebuah keutuhan keluarga yang memiliki perbedaan masing-masingdanbanyak pula memiliki persamaannya (Sumbulah, 2010).

Gagasan pendidikan multikultural dapat diwujudkan dengan memperhatikan unity in deversity dalam pendidikan, dibarengi sikap untuk tidak saja mengandaikan mekanisme berfikir terhadap agama yang tidak ditafsir tunggal kebenarannya atau menanamkan kesadaran diri bahwa keragaman adalah sunnatullah. Hal seperti ini perlu dibangun sebuah maind set kesadaran akan moral dan kebajikan yang lahir dari doktrin agama-agama. Tentu, penanaman konsep dengan pandangan seperti ini tidak akan mempengaruhi kemurnian agama-agama yang sudah diyakini kebenarannya oleh para peserta didik di lembaga pendidikan (Sunarto, 2004).

Pengelolaan Pondok Pesantren Bali Bina Insani sebagai basis Pendidikan Islam dikelola bersama umat Hindu, hal ini sudah berlangsung lama. Top leader mampu menjembatani perbedaan agama dan kultur dalam pengelolaan pendidikan Islam Bali.Hal ini menjadi warna tersendiri bagi dinamika pendidikan Islam di Bali sebagai bentukkemajuan yang cukup berarti pentingnya pendidikan multikultural dalam Pendidikan Islam Bali, karena Islam Bali adalah Minoritas sehingga banyak kebijakan-kebijakan pemerintah Bali yang kurang pro terhadap perkembangan Pendidikan Islam Bali, misalnya pendirian rumah Ibadah yang terkendala oleh Perda Bali (Yuliani, 1993).

Realitas pengelolaan pendidikan yang berbasis pada multikultural tersebut menguatkan pendidikan Islam sebagai pembawa rahmat bagi semua masyarakat tanpa bias ideologis maupun teologis. hal ini menjadi prestasi bagi Pondok Pesantren Bali Bina Insani dalam mengembangkan pendidikan Islam dengan berlandaskan kebijakan kiai berbasis multikultural dengan bersama-sama melibatkan semua elemen bertanggungjawab atas peradaban dan keberlangsungan hidup manusia dalam bingkai perbedaan agama, suku dan keyakinan. Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pondok pesantren kiai perlu kiranya mengembangkan sebuah birokrasi dalam pengambilan keputusan yang tepat dengan asas musyawarah bersama

B. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan data berupa kata-kata, perilaku dan dokumen (Sugiyono, 2013). Karena data itu didapatkan secara alamiah, maka paradigma dalam penelitian ini menggunakan paradigma alamiah, sehingga dari pendekatan ini peneliti berusaha untuk menemukan pola, konsep dan sebisa mungkin menemukan teori baru dari realitas yang diambil dari lokasi penelitian di Pesantren Bali Bina insani Tabanan Bali yang sesuai dengan fokus penelitian, kemudian dikonseptualisasi menjadi sebuah teori-teori tertentu. Teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Pola Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Kiai dalam Kepemimpinannya merupakan tokoh sentral yang berada di pondok pesantren dan mempunyai ciri khas tersendiri di bandingkan dengan tokoh pendidikan yang lainnya. Dalam mengembangkan pondok pesantren, tentunya kiai mempunyai strategi yang disesuaikan dengan kapasitas dirinya. Seperti halnya pola kepemimpinan kiai dalam pengembangan pendidikan Islam berbasis multicultural di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali. Kiai sebagai tokoh sentral dalam tatanan kehidupan pesantren, sekaligus sebagai pemimpin dari lembaga yang dipimpinnya.

Adalah Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali berada di tengah komunitas Hindu harus berjuang untuk menjaga eksistensinya ditengah komunitas yang amat sangat jauh berbeda dengan kultur Islam .Namun dengan pola kepemimpinan yang dicitrakan oleh Kiai Jamal, tidak hanya disegani oleh Muslim sendiri,tetapi Komunitas hindu turut serta dalam pengembangan pendidikan Islam di Pesantren. Kiai Jamal memberi ruang yang luas kepada putra-putri terbaik Hindu untuk terlibat dalam pendidikan Islam , selain sebagai strategi Kiai Jamal dalam menjaga pesantren,hal ini sebagai cetak biru dari sosok pemimpin yang menjung-jung tinggi kebhennekaan sebagaimana yang diajarkan Rasulullah.

Kepemimpinan Kiai Jamal yang inklusif dengan guru yang beragama Hindu atau guru yang beragama Islam, kiai sebagai pengasuh Pondok Pesantren Bali Bina Insani, seperti yang diungkapkan Bapak Purnomo, selaku Guru Matematika di MTs, Mengatakan:

“Kalo saya sudah tujuh tahun kerja disini, selama saya kerja disini, kepemimpinan pak kiai ketut Djamal dengan siapapun, selalu terbuka dalam setiap ada orang yang mau melamar kerja disini, baik muslim maupun hindu iya, jadinya walaupun melamar disini dia enggak melihat dari segi agamanya yang penting ia mampu untuk mendidik anak disini gitu, tanpa pilih-pilih, yang penting basic keilmuannya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah, dan guru yang bersangkutan mampu untuk mengajar disini dengan baik” (wawancara, 2019).

Kiai sebagai seorang pemimpin di pesantren ibarat seorang nakhoda bagi sebuah kapal, tergantung sang nakhoda mau dibawa kemana lembaga yang dipimpinnya. Keterbukaan kiai dalam memimpin sebuah pesantren, khususnya pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali menjadi sikap yang penting untuk mengayomi semua bawahannya dalam hal ini guru-guru yang ada di pesantren tersebut tanpa melihat latar belakangnya. Semakin terbuka seorang pemimpin semakin mudah bagi anggota tim atau bawahannya dalam berkomunikasi dan menyampaikan opini atau masukannya. Ini sangat memungkinkan bagaimana bawahan dalam menjalankan kewajibannya tanpa beban dan tekanan dari pemimpin.

Saat berada di pesantren 6 Mie 2019 terlihat kiai Ketut Jamal tidak menjaga jarak dengan para santri dan pengurus-pengurus pesantren, bahkan bila di Jawa pengasuh pondok pesantren di panggil Kyai, namun tidak di Pesantren Bali Bina Insani, pengasuh pesantren di panggil “Ayah” dan Kyai Jamal mengakui hal tersebut karena berdasarkan sejarahnya Pesantren Bali Bina Insani awalnya merupakan yayasan Yatim Piatu maka wajar bila posisi Kyai Jamal memosisikan sebagai ayah bagi mereka yang kurang beruntung. Kata Ayah kemudian tetap melekat pada kyai Jamal meski yayasannya sudah bertransformasi menjadi lembaga pendidikan Islam. Selaras dengan itu, diungkapkan oleh Ibu Ni Made

Suardani yang berlatar belakang dari agama Hindu, sekaligus Guru IPS dan Waka Sarpras di MTs Bali Bina Insani, mengatakan:

“ Pak jamal sederhana, tidak pernah membedakan kami guru-guru Hindu maupun Muslim itu disamakan. Saya awal daftar, tapi emangnya itu saya awalnya tidak tau, kalau disini katanya ada sekolah ada SMP tapi belum ngerti saya baru masuk itu ditanyak, mau ngajar dimana ibu? MTs apa MA? Ada santri yang banyak. Saya tidak ngerti iya MTs itu apa, tapi emang saya waktu itu saya gini, MTs gitu, waktu ngelamar itu. Karena waktu itu saya posisi masih kuliah, disini saya bisa dibilang belajar mengajar. Waktu pertama saya ngadep pak Ketut Djamal tidak ditanya dari agama apa, tapi saya ditanya kempetensinya apa dan ibu bisa ngajar apa?”

Sikap seorang pemimpin di Pesantren yang terbuka berarti kesediaan untuk menerima hal-hal yang berbeda dengan kondisi dirinya, baik latar belakang budaya, agama dan keyakinan tidak menjadi persoalan yang menyulitkan. Sikap yang demikian ini, Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, sikap terbuka terhadap semua kalangan manapun diperlukan terutama dalam hal menjaga keutuhan bangsa, mempererat hubungan toleransi, serta untuk menghindari konflik. Dengan bersikap terbuka, setiap orang mau mengakui dan menerima keberagaman sehingga melahirkan sikap toleran terhadap orang lain. Sikap yang demikian dimiliki oleh seorang kiai sebagai seorang pemimpin pesantren yang toleran serta menghargai perbedaan yang ada sebagaimana ajaran Islam, tentang uhuwuh insaniah dalam kehidupan social kemanusiaan.

Seorang pemimpin layaknya seperti aquarium yang selalu dilihat dan dinilai oleh para anggota kelompok yang mengikutinya. Bahkan setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat menjadi suatu teladan yang dapat diikuti oleh bawahannya, menjadi sosok yang disegani karena sikapnya yang lemah lembut, bukan pemimpin yang disegani karena otoriter dan kurang menghargai bawahan atau anggotanya.

Pemimpin yang konsisten terhadap sikapnya serta tidak memiliki topeng dalam bertindak, bertutur kata dan berperilaku, akan membuat para anggota kelompok memiliki keyakinan penuh akan kepemimpinannya. Sikap yang transparan dan apa adanya pun menjadi suatu penilaian tersendiri bagi para

pemimpin yang dianggap berkualitas baik dan bukan hanya sekedar pencitraan belaka.

2. Model Kebijakan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Kebijakan seorang pemimpin dimanapun sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan sebuah organisasi atau lembaga, khususnya lembaga pendidikan pesantren, karena kebijakan merupakan suatu hasil analisis yang mendalam dilakukan oleh setiap orang yang memegang peranan penting dalam sebuah organisasi untuk bagaimana menyelesaikan problem-problem dengan kebijakan yang bermuara kepada keputusan solutif alternatif terbaik bagi lembaga yang dipimpinnya. Dalam proses analisis kebijakan, dibutuhkan suatu strategi untuk menetapkan sebuah kebijakan yang sesuai dengan tujuan lembaga seperti pesantren. Karena penetapan suatu kebijakan merupakan bentuk keputusan yang harus diambil oleh suatu lembaga dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali dalam mengembangkan pendidikan di pondok pesantren. Sebagaimana diungkapkan Kiai Ketut Djamal bahwa :

Kebijakan yang saya buat ini sebagai misi dakwah agar pendidikan Islam itu berkembang disini, dakwah tentunya dakwah yang humanis karena disini kita ditengah umat hindu, jadi selain dakwah juga memperhatikan kearifan-kearifan lokal dan atau melibatkan SDM setempat misalnya melibatkan guru-guru hindu dalam pengembangan pendidikan.

Kiai Ketut Djamal sebagai pimpinan tunggal di pondok pesantren Bali Bina Insani Tabanan dalam kepemimpinannya menerapkan beberapa kebijakan yang tidak dimonopoli dirinya sendiri sebagai pengasuh pondok pesantren. Kebijakan tersebut dilandasi oleh misi dakwah dan menggunakan identitas-identitas warga lokal. Kebijakan di pondok pesantren seperti perekrutan guru, kebijakan dalam pengambilan keputusan di lembaga MTs dan MA Bali Bina Insani, serta kebijakan lain yang berkaitan dengan keberlangsungan dan kelancaran proses pendidikan di pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali.

Kebijakan kiai dalam pengambilan keputusan di MTs Bali Bina Insani seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Purnomo sebagai guru Matematika di MTs Bali Bina Insani sebagai berikut:

“ Pak Haji Ketut Djamal itu dalam pengambilan kebijakan yang ada di lembaga pendidikan meyerahkan penuh ke MTs atau MA, jadi masing-masing umpamanya gini ada guru yang disini itu, sepenuhnya kepala sekolah yang mengetur Mana yang baik atau buruk, jadi kita laporan langsung ke ayah Ketut Jamal gitu kalo ada guru ini baru. Ada juga yang langsung ke pak ketut jamaunya ada itu. Dalam perekrutan guru, kiai sepenuhnya menyerahkan kepada kepala sekolah yang lebih tahu tentang lowongan tenaga pendidik yang dibutuhkan. Terkadang nanti kepala sekolah sifatnya hanya melaporkan saja sama pak Ketut Djamal”.

Model kebijakan yang dilakukan oleh Kiai Ketut Djamal ini merupakan kebijakan yang secara penuh diberikan kepada lembaga pendidikan seperti MTs atau MA seperti dalam pengambilan kebijakan akan kebutuhan tenaga pendidik. Model kebijakan ini yang sudah dilakukan kiai Ketut Djamal sama seperti kebijakan public dengan model kebijakan kelembagaan atau institusional, dimana model kebijakan ini Dalam proses pembuatan kebijakan model ini masih merupakan model tradisional, dimana fokus model ini terletak pada struktur organisasi lembaga-lembaga yang ada di pesantren seperti lembaga MTs, MA dan Madrasah Diniyah. Jadi yang sangat berpengaruh di dalam model ini hanyalah lembaga-lembaga yang sudah ada di pesantren.

Kebijakan yang dilakukan kiai Ketut Djamal ini tidak dilakukan dengan pengaruh kepemimpinannya sendiri, namun kiai sebagai pengasuh memberikan wewenang penuh kepada lembaga-lembaga dalam mengambil kebijakan terkait dengan kebutuhan seperti perekrutan guru dan lain sebagainya. Kiai hanya mengontrol saja terhadap kebijakan yang sudah dibuat. Kiai Ketut Djamal sebagai pemimpin di pesantren Bali Bina Insani dalam kebijakan di pondok pesantren tidak menggunakan kebijakan yang sentralistik, kiai memberikan kekuasaan penuh pada setiap lembaga-lembaga yang ada di pesantren dalam pengambilan kebijakan seperti perekrutan guru di lembagnaya. Kebijakan yang diterapkan oleh kiai Ketut Djamal adalah kebijakan desentralisasi. Sehingga dengan demikian

akan memberikan keleluasaan pada pengelola lembaga untuk pengembangan pendidikan. Kyai disini adalah seorang pemimpin, sama seperti kepala sekolah tetapi masing-masing punya karakteristik dan pola tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Ini dikarenakan tempat (lembaganya) yang berbeda baik sistem dan tujuannya. Keberadaan seorang kyai sebagai pemimpin pesantren.

Kiai merupakan pengendali utama di lembaga pesantren. Semua keputusan atau kebijakan mengenai pengelolaan pesantren di dasarkan atas otoritas kiai. Dengan kata lain, model pengelolaan pesantren merupakan terjemahan gambaran dari produk pemikiran kiai yang dalam istilah di pesantren adalah “pengasuh”, pembina, pembimbing, dan pengarah. kebijakan pendidikan khususnya pendidikan pondok pesantren adalah keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pondok pesantren yang dijabarkan dari visi dan misi pesantren, dalam rangkan untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu. Lebih lanjut, bapak Purnomo mengatakan:

“Awalnya kita buka lowongan penerimaan guru sesuai kebutuhan dilembaga pak, terus ada yang mendaftar juga disini, kalo disini ada lowongan dipublikasikan gitu dah, iya umpanya lagi membutuhkan ini di share di media sosial atau ke temen-temen itu terus ada yang mendaftar disini, terserah dari muslim atau hindu yang penting jangan ngajar agama gitu, kalo umpamanya kayak saya umum gitu kan bebas baik yang beragama muslim atau hindu terserah yang mau daftar kesini gitu. Dalam pendaftaran tidak ada persyaratan khusus, yang penting kalo umpamanya ini kan kalo guru non muslim itu kan pakaian mereka tidak berkrudung yang penting dia menutup masihnya gitu aja seh pak, sesuai etika tidak terlalu vulgar gitu walaupun gak berkrudung, seperti itu seh”.

Model kebijakan kelembagaan yang diimplementasikan oleh kiai Ketut Djamal ini berbasis multicultural, dimana kebijakan dalam perekrutan guru tidak melihat agama sebagai patokan. Pondok pesantren sebagai basis pengembangan pendidikan Islam tidak serta merta hanya merekrut tenaga pendidik dari kalangan muslim saja, bahkan lebih jauh lagi dalam merekrut tenaga pendidik tidak mewajibkan kepada orang yang mendaftar jadi tenaga pendidik harus beragama Islam . Disinilah sikap kiai Ketut Djamal sebagai pengasuh pondok pesantren Bali

Bina Insani dengan menunjukkan sikap yang pluralis, toleran dan profesional dalam mengambil kebijakan guna untuk mengembangkan pendidikan Islam di pondok pesantren dengan tanpa melihat latar belakang perbedaan agama.

Kebijakan desentralisasi pendidikan tidak hanya di lembaga pendidikan formal saja. Tetapi lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, khususnya pesantren yang ada di pesantren Bali Bina Insani merupakan salah satu model pengelolaan pendidikan yang menjadikan sekolah atau madrasah sebagai proses pengambilan keputusan dan merupakan salah satu upaya yang dilakukan Kiai Ketut Djamal untuk memperbaiki kualitas pendidikan pondok pesantren Bali Bina Insani serta sumber daya manusia termasuk profesionalitas guru, yang dilihat bukan karena agamanya bisa mendaftar untuk menjadi tenaga pendidik di pesantren, tapi yang dilihat adalah kualitas dan kompetensi guru sesuai dengan yang dibutuhkan oleh madrasah yang ada di bawah naungan Yayasan Bali Bina Insani.

Untuk mencapai cita-cita sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren Bali Bina Insani, dalam penyelenggaraan pendidikan dibawah naungan yayasan Kiai Ketut Djamal mengembangkan model kebijakan pendidikan berbasis multikultural. Model kebijakan ini merupakan sebuah keniscayaan lembaga pendidikan yang berada ditengah-tengah komunitas masyarakat dengan mayoritas beragama Hindu, sehingga model kebijakan multikultural ini sebagai strategi Kiai dalam mempertahankan eksistensi pendidikan pesantren. Hal senada diungkapkan oleh Bapak Muhammad Hasan Aini sebagai ketua Yayasan Bali Bina Insani, mengatakan:

“ Pak Kiai Ketut Djamal dalam mengembangkan pesantren ini sedikit berbeda dengan pondok yang lain mas, mungkin kalo di Jawa pemimpin di pesantren di sebut Kiai, tapi kalo disini biasanya di panggil ustad sama santri dan masyarakat. Dalam pengembangan pondok pesantren Bali Bina Insani, Pak Haji ini mau disistematisasikan pendidikan Islam dengan budaya masyarakat Bali menjadi sebuah model pendidikan Islam di pesantren yang multikultural. Termasuk ini iya disini guru-guru lokal banyak yang muslim iya kan, dan guru yang beragama Hindu iya, mungkin begitu, tapi maksud saya model, modelnya yang bisa dipakek, bahwa itulah Islam sebagai rahmatan lil-alamina yang bisa di peraktikan dimanapun”.

Tentunya dalam mengambil kebijakan kiai Ketut Djamal tidak begitu sama dengan model kebijakan seperti dalam pemerintahan. Namun, dalam model kebijakan pendidikan di pesantren berbeda dengan lembaga pemerintah, dimana lembaga pendidikan harus mempertimbangkan beberapa aspek seperti kondisi social masyarakat, arah kebijakan pesantren dan dinamika perkembangan pesantren ke depan. Model kebijakan kelembagaan berbasis multicultural yang dilakukan oleh kiai Ketut Djamal dalam rangka menjaga eksistensi pesantren yang berada di tengah masyarakat mayoritas beragama Hindu,

Pengembangan kelembagaan yang bersifat multicultural mencoba untuk mensintesis ajaran Islam dengan budaya local masyarakat di Bali. Agama tidak menjadi stagnan dalam menghadapi dinamika kehidupan masyarakat yang dengan sendirinya masyarakat dapat menerima kehadiran pondok pesantren sebagai basis pendidikan Islam . Tentunya, kiai Ketut Djamal dalam mengembangkan kebijakan ini tidak begitu saja memutuskan dalam pengembangan pendidikan Islam multikultural, melakukan diskusi dan kajian mendalam tentang pengembangan pesantren. Tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan dan proses yang panjang untuk menentukan penyusunan agenda, pengambil kebijakan perlu mendapatkan masukan dari semua pihak yang ada di pesantren termasuk guru, para ustad dan elemen masyarakat lainnya. Bapak Soni yang beragama Hindu juga mengungkapkan tentang model kebijakan kiai Ketut Djamal dalam pengembangan pendidikan di pesantren, beliau mengatakan:

“kalo menurut saya pribadi terus terang saya merasa nyaman disini karena kita tidak saling menonjolkan agama dan membuat jarak sesama guru, tidak ada istilah saya Hindu saya muslim dan lain sebagainya tidak ada terlalu di kotak-kotakkan seperti itu kita disini membaaur saja, jadi saya sebagai guru baru yang masuk disini dan guru yang ada disinipun juga welcome baik dari guru tetap yayasannya maupun guru honorernya, jadi kita sama-sama nyambung jadinya itu, dari segi informasi tukar menukar informasi saya rasa sangat baik jadi apa pun yang belum saya ketahui di awal disini diberikan informasi dengan jelas baik dari kepala yayasan dan kepala sekolah MA nya sampek guru-guru yang lain, itu istilahnya yang jelas mereka tidak ada, oh yang muslim harus disini yang ngumpul dengan yang hindu, tidak ada di beda bedakan seperti itu”.

Pada tahap implementasi kebijakan kelembagaan berbasis multicultural dapat memberikan aura positif dalam hubungan harmonisasi guru-guru yang ada di lembaga pendidikan pesantren Bali Bina Insani. Kiai dalam kebijakan kelembagaan khususnya dalam merekrut tenaga pendidikan tidak mengkotak-kotakkan guru karena perbedaan agama, tetapi kebijakan yang dilakukan di pesantren sangat welcome terhadap siapapun. Kiai Ketut Djamal tidak mencampuri kebijakan yang sudah ada di lembaga, pengasuh hanya sebagai pengawas terhadap kebijakan yang sudah ada. Implikasi dari model kebijakan kelembagaan berbasis multicultural di pesantren Bali Bina Insani dilakukan dengan mengakomodir semua kepentingan guru yang ada di bawah naungan yayasan.

Dalam hal kebijakan, pengasuh pesantren Bali Bina Insani terkadang juga memanggil kepala madrasah, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Usbani Waka Kurikulum MTs Bali Bina Insani, dia mengatakan:

“Yang saya tau iya kadang yayasan memutuskan sesuatu tapi dengan memanggil kepala sekolah atau kepala sekolah mengajukan keyayaan. Yayasan memanggil kepala sekolah kemudian pingin mengganti wakil misalnya atau rapat yayasan untuk menentukan kepala sekolah itu bisa yayasan turun tangan atau kepala sekolah karena tidak layak guru ini, karena memang sudah tidak ada yang menempati posisi di wakil, bisa saja kepala sekola yang mengajukan ke yayasan”.

Dalam penempatan posisi jabatan di pesantren Bali Bina Insani pengasuh dan kepala yayasan mendepankan asas terbuka dan profesionalisme dalam memberikan porsi jabatan bagi para guru yang akan menempati posisi penting di sekolah. Seharusnya dalam pengambilan keputusan di lembaga pendidikan khususnya pesantren, harapan untuk mendapatkan sebuah perumusan kebijakan yang baik dengan menggunakan pemikiran yang rasional yang sangat baik dan bagus, namun tentunya tidak semua permasalahan dan kenyataan dilapangan bisa diterima secara rasional dan bahkan ada data yang didapat oleh perumus kebijakan sangat berbeda dari kenyataan.

Dalam pengambilan keputusan seperti penggantian kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, adakalanya kebijakan yang akan diambil secara stop down atau batton up, model kebijakan kelembagaan bisa kiai sebagai police making atau kepala sekolah sendiri yang membuat kebijakan yang kemudian disampaikan kepada pengasuh pesantren. Dengan model kebijakan yang seperti di atas, kiai sebagai pimpinan pesantren dalam pengambilan kebijakan dengan menggunakan pendekatan rasional, dimana pilihan-pilihan alternative untuk menyelesaikan masalah dirembukkan bersama melalui rapat antara yayasan dan sekolah. Dala kebijakan ini bisa dikatakan kiai Ketut Djamal Juga menggunakan model rasional dalam kebijakan yang mana di dalam pengambilan keputusan melalui prosedurnya akan mengajak pada pilihan alternatif yang paling efisien dari pencapaian tujuan kebijakan, yang ditekankan pada penerapan rasionalisme dan positifisme. Dengan pendekatan ini, kekosongan jabatan yang ada, untuk menentukan penggantinya tidak menggunakan kacamata suka atau tidak suka, tetapi dengan alasan-alasan rasional dalam menentukan dan mengambil keputusan secara bersama-sama

D. Kesimpulan

Kepemimpinan dan kebijakan yang multikultural membuat orang-orang Hindu-Islam merasa satu keluarga, sehingga batas agama dan budaya tidak menghalangi mereka untuk menjadi satu keluarga besar dibawah naungan pesantren Bali Bina Insani. Begitupula dengan terciptanya hubungan yang harmonis dalam lembaga pendidikan, rasa nyaman mengabdikan diri bagi guru Hindu yang kemudian meningkatkan motivasi guru dalam mengajar dan mengabdikan diri di pesantren. Mereka orang Hindu menganggap santri bagian dari dirinya sebagai generasi Bangsa yang perlu diasuh menjadi generasi yang unggul dan tetap menghargai kebhinnekaan. Model kebijakan kiai Multikultural dalam pengembangan pendidikan Islam di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali adalah menggunakan gaya manajemen modern dengan berpijak pada misi dakwah dan lokal wisdom. selain itu model kebijakan pengembangan pendidikan Islam menggunakan Double model yaitu *Bottom-up* dan model *top Down* atau *Double policy model* yang tetap berprinsip pada multikulturalisme. Sedangkan kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan oleh pesantren pesantren berkaitan dengan kebijakan adat, pengembangan kurikulum, kebijakan pengembangan SDM Pesantren dan kebijakan hari besar Agama.

E. Daftar Pustaka

- Baker, Gwendolyn C. 1994. *Planing and Organizing for Multicultural Instruction* California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harahap, Yahya. 2006. *Hukum Acara Perdata tentang Gugatan, Persidangan, Penyitaan, Pembuktian dan Putusan Pengadilan*. Cet. 4. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hasibuan, H. Malayu SP. 2011. *Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- M. Sulthon & Moh.Khusnuridlo. 2006. *Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Pesepektif Global*, Yogyakarta: LaksBang Perss Sindo.
- Mahfud, Chairul, 2009. *Pendidikan Multikulturalisme*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Manullang, Marihot. 2006. *Kepemimpinan Personalia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Masdar Hilmy. 2013. *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah*, Surabaya: Pustaka Idea.
- Mukhibat. 2014. *Rekonstruksi Spirit Harmoni Berbasis Masjid*, Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Kemenag RI.
- Parekh, Bhikhu. 2008. *Rethinking Multikulturalism, Keberagaman Budaya dan Teori Politik*, Yogyakarta: Kanisius.
- Sumbulah, Umi, 2010. *Islam Radikalisme Dan Pluralisme Agama; Studi Konstruksi Sosial Aktivistis Hizb al-Tahrir dan Majelis Mujahidin di Malang tentang Agama Kristen dan Yahudi*, Kementerian Agama: Badan Litbang dan Diklat
- Sunarto, Kamanto. 2004. *Multicultural Education in Schools, Challenges in its Implementation*, dalam Jurnal Multicultural Education in Indonesia and South East Asia, Edisi I.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syariati, Ali, 1989. *Ummah dan Imamah*, terj. Afif Muhammad, Jakarta: Pustaka Hidayah
- Tilaar, H.A.R. 2004. *Multikulturalisme, Tantangan-Tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grasindo.