



**MADRASA:**


**Journal of Islamic Educational Management**

Journal homepage: <http://madrasa.id>

VOL.1, 2018, 030-038

<https://doi.org/10.32940/mjiem.v1i0.72>



 Open access

## KIAI PONDOK PESANTREN MAHASISWA

Ari Prayoga<sup>a</sup>, Ima Siti Mukarromah<sup>b</sup>

<sup>a</sup>[ariprayoga24@gmail.com](mailto:ariprayoga24@gmail.com); Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang, Jalan Serma Muchtar Baru Nomor 01, Kelurahan Situ, Kecamatan Sumedang Utara, Kabupaten Sumedang 45323;

<sup>b</sup>[imasitimukarromah@gmail.com](mailto:imasitimukarromah@gmail.com); Madrasah Aliyah Asyrofuddin Cipicung, Komplek Pondok Pesantren Asyrofuddin, Desa Cipicung rt/12 rw/03, Kecamatan Conggeang, Kabupaten Sumedang 45391.

### ABSTRACT

*The success of pondok pesantren depends on the expertise, depth of knowledge, authority, managerial, and skills of the kiai as a Central figure in pesantren. This study aims to reveal the role, function, and leadership characteristics of scholars in the Pondok Pesantren Universal Al-Islami Bandung (PPMU) or Ma'had Universal Al-Islamy. This study uses qualitative methods through a case study approach with single-case design. The results of the study show that (1) the leadership role of kiai as an architecture, educator, manager, administrator, entrepreneur, climator, Agent of Social Control and Relationship is implemented in the agenda and internal program of pesantren institutions; (2) the leadership function is carried out by internalizing the vision and mission of the institution, the team building of pesantren human resources, the decision making organization and external control conflict of the pesantren through activities with the civitas, the entire pesantren community and around; (3) leadership characteristics that arise according to the implementation of its function roles are religious charismatic, intellectual, trustworthy and social humanist.*

**Keywords:** Leadership, kiai, pondok pesantren

### ABSTRAK

Keberhasilan lembaga pondok pesantren bergantung pada keahlian, kedalaman ilmu, wibawa, manajerial, serta keterampilan kiai sebagai figur Central dewan pengasuh pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap peran, fungsi, dan karakteristik kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Al-Islami Bandung (PPMU) atau *Ma'had Universal Al-Islamy*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi kasus dengan single-case design. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) peran kepemimpinan kiai sebagai arsitektur, educator, manager, administrator, enterpreneur, climator, Agent of Social Control dan Relationship di implementasikan dalam agenda dan program internal lembaga pesantren; (2) fungsi kepemimpinan dilakukan dengan menginternalisasikan visi dan misi lembaga, team building sumber daya manusia pesantren, decision making organization dan *conflict controler* eksternal pesantren melalui kegiatan bersama sivitas, seluruh masyarakat pesantren dan sekitar; (3) karakteristik kepemimpinan yang timbul sesuai implementasi peran fungsinya yaitu religius kharismatik, intelektual, amanah dan social humanis.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, kiai, pondok pesantren

### RIWAYAT NASKAH,

Dikirim 30 November 2018

Diterima 20 Desember 2018

## PENDAHULUAN

Dewasa ini pendidikan Islam khususnya pesantren membutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh/pimpinan. Kepemimpinan kiai dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak yaitu ustadz, wali santri dan santri. Kepemimpinan yang membaur ini menjadi kekuatan pendukung aktivitas sehari-hari di lingkungan pesantren (Afandi, 2007). Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren juga mempunyai peran penting dalam membangun budaya pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. (Mardiyah, 2012).

Peran fungsi serta karakteristik dari kepemimpinan kiai di pesantren atau pimpinan formil lainnya memiliki beban yang berat. Seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan (intelektualitas) dan daya pikir (konseptor) (Sulaiman, 2016). Kreativitas berpikir kepemimpinan pondok pesantren lebih cenderung pada kiai sebagai figur sentral. Diperlukan kesadaran khusus bagi kiai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kiai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa keterbukaan pada gagasan-gagasan baru yang dianggap akan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang lebih baik (Anwar US, 2010).

Kedudukan Kiai sebagai unsur terpenting dalam pesantren dalam kapasitasnya sebagai perancang (*arsitektur*), pendiri dan pengembang (*developer*), sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) pesantren (Mardiyah, 2013). Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik wibawa, manajerial, kepemimpinan serta keterampilan kiai (Hafidh, 2017). Posisi kiai tersebut yang memungkinkan kiai sebagai penentu mekanisme belajar, kurikulum dan seluruh kebijakan internal lembaga pesantren serta mewarnai pesantren dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimilikinya. Karena itu, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil kiainya (Walid, 2011).

Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Al-Islamy merupakan salah satu Pondok Pesantren Mahasiswa yang ada di Bandung. Pondok Pesantren ini didirikan pada tanggal 08 September 2010 di Bandung. Menciptakan visi yang berorientasi untuk menjadikan Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Al-Islami *center of excellence* dalam pengkajian dan pengamalan nilai-nilai ke-Islaman *inklusif-transformatif-emansipatoris* yang berorientasi mewujudkan kemaslahatan universal dan secara operasional di kontekstualkan dalam misi mengembangkan wawasan *imam al-muttaqin* melalui penyiapan kader pemimpin masyarakat yang memiliki kesadaran kritis, kemampuan analisis dan *inovatif-kreatif* dalam mendorong dan mengelola transformasi sosial. Sesuai dengan standar kompetensi khusus santri yang tertuang dalam rencana strategis pesantren yaitu menguasai prinsip-prinsip umum manajemen dan kepemimpinan serta memiliki kemampuan merancang desain pengorganisasian masyarakat dan rencana tindakan komunitas (*Community Action plan*) (D.AD/ARTPP, 2018).

*Inklusif, Empatik dan Toleran* merupakan motto utama di Pondok Pesantren ini, sehingga *output* yang dihasilkan adalah terbentuknya pribadi Mahasantri yang tercemih pada tradisi *Takbiratul-ula, Tadarrus, Tadabbur, Tafakkur, Tadzakkur, Ta'lim wa Ta'allum, Tasamuh, Ta'awun, Tawaddhu, Tadhorr, Tazkiyat na-nafs, Taqwiyyat al-jism, Tasabbat, Tawakkal, Tahlil dan Tahajjud*. Dewan asatidz (Pengajar/Ustadz) di PPMU terdiri dari Dosen UIN Sunan Gunung Dajti Bandung, Alumni dan Santri Senior. Santri di PPMU berjumlah 339 terdiri dari santri Indonesia dan sebagian santri Thailand. Mayoritas santri di PPMU adalah mahasiswa di jenjang

S1, S2, S3 dari UIN Sunan Gunung Djati Bandung, ITB, Unpad dan beberapa siswa Madrasah Aliyah (D.WSPP, 2018).

Kepemimpinan dewan pengasuh di PPMU mendorong santri dan sivitas pesantren pada kaderisasi keulamaan dalam tradisi keilmuan yang berorientasi *tafaqquh fi al-din* sebagai wujud kesadaran kolektif masyarakat (Islam) dalam menghadapi perubahan zaman serta terlibat secara aktif dalam kegiatan advokasi untuk mendorong perubahan nilai dan orientasi pembangunan, termasuk dituntut mampu mengajukan konsep-konsep pembangunan alternatif (PPMU, D.WSP, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap peran, fungsi dan karakteristik kepemimpinan kiai di PPMU. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, kualitatif yaitu metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan masalah yang dihadapi secara rinci pada saat penelitian berlangsung. Peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan maksud mendeskripsikan suatu pengelolaan yang terjadi di suatu lokasi, dengan harapan dapat dijadikan contoh atau model pada lokasi lain yang faktor-faktornya sama dengan setting lokasi yang diteliti (Sugiyono, 2016). Pendekatan yang digunakan yaitu studi kasus dengan *single-case desing*. Karena peneliti ingin fokus secara intensif dan detail dengan subjek penelitian (Creswell, 2014). Teknik pengumpulan data adalah dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui tiga sumber yaitu: (1) wawancara, (2) observasi, (3) dan studi dokumen. Instrumen kunci dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mengumpulkan data proses, kegiatan, dan bukti autentik kepemimpinan di PPMU yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan studi dokumen. Namun demikian, peneliti menggunakan pedoman dari masing-masing teknik pengumpulan data. Analisis data kualitatif yang digunakan pada penelitian ini yaitu mengacu kepada model interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (1994).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan. Menurut Usman ada sembilan peran pemimpin terdiri dari; *Personnal, Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Orang yang Social, Leader, Entrepreneur, Climator* (Hasib and Usman, 2016). Kepemimpinan sebagai sebuah aktivitas; orang-orang, tujuan kolektif, dan pengawasan, memiliki tugas dan fungsi yang sangat kompleks dan sistemik yaitu sebagai pengambil keputusan (*decison making*), pengendali konflik (*conflict controler*), dan pembangun tim (*team building*) (Atiqullah, 2007). Menurut wirawan fungsi kepemimpinan sebagai berikut; menciptakan visi, mengembangkan budaya organisasi, menciptakan sinergis, menciptakan perubahan, memotivasi para pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik, membelajarkan organisasi (Wirawan, 2013). Fungsi kepemimpinan menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi memiliki dua dimensi yaitu; berkenaan dengan tingkat mengarahkan (*direction*) dalam tindakan pemimpin dan berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi (Rivai and Mulyadi, 2003).

## TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### Temuan

Kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Mahasiswa Universal (*Ma'had Universal Al-Islamy*) Bandung memiliki keunikan yang khas dalam melaksanakan peran fungsi serta karakteristiknya sesuai dengan visi misinya yang universalis, inklusif, empatik dan toleran dalam mengembangkan pembangunan internal sivitas pesantren dan jejaring kerja sama eksternal pesantren baik regional, nasional maupun internasional (D.WSPP, 2018).

Dewan Pengasuh Pimpinan PPMU K.H. Tatang Astarudin dilahirkan di Cirebon 26 Mei 1969, beliau putra kedua dari seorang ayah bernama H. R. Soleh Sukari Sukantawirja (keluarga Keraton Kesepuhan Cirebon) dan ibu Hj. Umaeroh Husen (puteri seorang tokoh tarekat di Cirebon). Kondisi keluarga yang sederhana membuatnya terbiasa dengan gaya hidup bersahaja. Dibesarkan dilingkungan keluarga taat beragama disertai nasehat orang tua yang tidak boleh jauh dari pesantren menjadi alasan mengapa beliau keluar masuk pesantren, semasa kecil mencari ilmu di pesantren menjadi *wasilah* kedalaman dan keluasan ilmu agama yang dikuasainya (D.WSBDP, 2018).

Pesantren Buntet Cirebon, Pesantren Jagasatru Kesepuhan Cirebon, Pesantren al-Munawwir Krapyak, dan Pesantren Cipasung Tasikmalaya menjadi saksi bisu tempat menempa diri. Keilmuan yang didapat tidak hanya dari pesantren tapi juga bersumber dari pendidikan formal, beliau mengenyam Sekolah Dasar (SD) dikampung halamannya, Desa Gumulung Lebak, Kecamatan Grege, Kabupaten Cirebon lalu melanjutkan ke SMP Islam di Buntet, MAN Mertapada dan PGAN Cirebon. Tidak selesai sampai disitu, beliau melanjutkan pendidikan tinggi (S1) Jurusan Peradilan Agama IAIN Sunan Kalijaga dan Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) (*double degree*), program Magister (S2) jurusan Demografi Universitas Gajah Mada (UGM), dan program Doktor (S3) konsentrasi Hukum Bisnis Universitas Padjajaran (UNPAD). Dua lembaga pendidikan (formal dan nonformal) disertai pendidikan dalam keluarga (informal) memberikan kontribusi cukup besar terbentuknya cakrawala berpikir dan keilmuan yang luas diimbangi kepribadian yang baik (*akhlak mulia*) (D.WSBDP, 2018).

Semasa muda dikenal seorang aktivis, semangat belajar yang tidak pernah pudar membuatnya tertarik mengikuti berbagai organisasi sebagai upaya mengaktualisasikan potensi diri. Kendati usia terus menua, kegemarannya terhadap organisasi terus berlanjut hingga saat ini, organisasi seolah dijadikannya sebagai kawah candradimuka. Dr. K.H. Tatang Astarudin, S.Ag., S.H., M.Si. aktif sebagai Wakil Ketua Tanfidziyyah Nahdhatul Ulama (NU), Wakil Ketua Forum Pondok Pesantren (FPP) Kota Bandung, Anggota Rabithah Ma'had al-Islam (RMI) Jawa Barat, Ketua Lembaga Wakaf Nahdhatul Ulama (LWPNU) Jawa Barat, Anggota Komisi Hukum dan Perundang-undangan Majelis Ulama Indonesia (MUI) Jawa Barat, Anggota Dewan Pakar ICMI Jawa Barat, Anggota Bidang Zakat dan Wakaf, Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Jawa Barat, Sekretaris Badan Wakaf Indonesia (BWI) Jawa Barat, Ketua Program Studi Ilmu Hukum Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Ketua Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Al-Islami Bandung. Proses yang panjang di organisasi telah mengasah jiwa kepemimpinan (*leadership*), hal ini ditandai kecakapannya sebagai Ketua Yayasan Suwargi Buana Djati yang tengah dikembangkan. Yayasan Suwargi Buana Djati terdapat beberapa lembaga pendidikan seperti Madrasah Aliyah Terpadu (MAT), Pondok Pesantren Al-Kahfi, dan Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Al-Islami (D.WSBDP, 2018).

## **Pembahasan**

### *Peran Kepemimpinan*

Kiai sebagai figur sentral pesantren memerankan peran interpersonal terkait bagaimana Dr. K.H. Tatang Astarudin, S.Ag., S.H., M.Si. sebagai kiai dalam memimpin pesantren. Sebagai perancang (*arsitektur*) program penguatan tatanan keorganisasian, rencana strategis pesantren, tatanan nilai dan tradisi pesantren. Hal tersebut terakumulasi menjadi sebuah rancangan *grand design* bangunan konsepsi dalam penyelenggaraan operasional kegiatan pesantren. Bangunan budaya organisasi yang dibangun oleh K.H. Tatang Astarudin di Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Al-Islami memiliki isi budaya organisasi yang terdiri atas dua aspek. *Pertama*, aspek yang tampak kasat mata (*tangible*), dapat diamati dan diukur seperti dalam ranah praktik implementasi kegiatan keorganisasian internal dan eksternal

pesantren, struktur keorganisasi dewan santri, dewan pengawas organisasi, program latihan kepemimpinan dan manajemen santri (LKMS), unit kegiatan santri (UKS), dewan santri sebagai organisasi santri di PPMU. *Kedua*, aspek yang tidak tampak (*Intangible*), yaitu berupa filosofi, keyakinan, dan nilai-nilai. Nilai-nilai yang termaktub pada visi, misi, tujuan, renstra, ad/art keorganisasian pesantren dan dewan santri, panca jiwa pesantren dan *trio willingness* yaitu *willingness to feel* yaitu kemampuan dalam merasa dan berempati jika dalam aspek organisasi sikap *egaliter*, *willingness to fight* bukan diartikan bertarung secara fisik tetapi bertarung menghadapi dinamika sosio-kultur masyarakat, problematika organisasi, dan *willingness to pay* yaitu kemampuan kemandirian finansial kelembagaan (W.DP.PP, 2018b).

Peran sebagai *leader* pesantren sangat terlihat dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dengan dewan *asatidz* (tenaga pendidik/*ustadz*), dewan santri (pengurus santri/*rohis*), komite disiplin (pengawas keorganisasian santri) sehingga dalam operasional kegiatan pesantren lebih efektif, efisien dengan peran dan fungsi setiap tatanan keorganisasian tetapi tidak hanya bersifat struktural beliau menyampaikan bahwa nilai yang terpenting dalam pesantren adalah fungsional artinya rasa memiliki satu sama lain antara *sake holder* pesantren dengan lembaga pesantren (D.AD/ARTPP, 2018).

Sebagai *educator* beliau juga mengisi agenda pengajian pesantren sesuai jadwal yang sebelumnya dirumuskan dalam agenda perencanaan akademik pesantren. Dalam pola pengajaran beliau mengklasifikasikan proses, metode dan isi pengajaran dengan jenjang santri yang di bagi dua kelompok yaitu kelas awal (santri baru) dan lanjutan (santri lama) tidak hanya mengajarkan kitab kuning seperti *Ta'lim la-Muta'allim/Ayyuhal Walad* akan tetapi juga mengemas proses pembelajaran dengan kajian tematik seperti tradisi dan etika universal, *Maqosid as-Syaria'h/Ushul fiqh*, kepemimpinan, analisis sosial, advokasi. Adapun agenda yang menyangkut penilaian pembelajaran melalui *Muhadharah* dan agenda *seman khataman al-Quran* untuk para *Hafid/hafidzah* santri pondok pesantren mahasiswa universal (D.JP.PP, 2017/2018).

Dr. K.H. Tatang Astarudin, S.Ag., S.H., M.Si. dalam melaksanakan peran *manager*, fungsi manajerial dilakukan melalui perencanaan dalam bidang akademik pesantren, program kerja pesantren pada awal tahun dan awal semester ganjil/genap bersama seluruh *stake holder* pesantren dan santri. Pengorganisasian dilakukan melalui struktural pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara formal tekstual pengangkatan melalui SK (surat keputusan) pesantren sebagai legalitas administrasi hal ini juga menyangkut peran beliau sebagai *administrator* pimpinan pesantren. Peran pengawasan di pesantren, kiai lebih mendelegasikan peran tersebut kepada dewan *asatidz* dan komite disiplin yang secara teknis mengetahui kegiatan dan jadwal serta agenda-agenda harian di pesantren hal tersebut juga menjadi strategi agar tugas dan fungsi setiap *stake holder* pesantren dapat berjalan sesuai dengan posisinya masing-masing. Evaluasi akhir dilaksanakan dengan musyawarah bersama seluruh dewan *asatidz* (tenaga pendidik/*ustadz*), dewan santri (pengurus santri/*rohis*), komite disiplin (pengawas keorganisasian santri) dengan pembahasan kelembagaan baik program pesantren, akademik dan problematika lembaga yang terjadi yang dilakukan di akhir tahun atau akhir akademik ganjil/genap (D.SK.PP, 2018).

Peran *entrepreneur* Dr. K.H. Tatang Astarudin, S.Ag., S.H., M.Si. tergambar dalam program target capaian kompetensi santri yaitu menguasai dasar-dasar kewirausahaan dan kemampuan menyusun rencana bisnis (*Business Plan*) sesuai dengan potensi dan keterampilan teknis yang dimiliki santri. Santri pun ikut dilibatkan dalam pengelolaan bisnis dan usaha mandiri pesantren yaitu toserba universal, BMT Dewan santri PPMU, Waroeng santri dan kantin kejujuran universal, hal ini berkaitan dengan upaya dewan *asatidz* untuk meningkatkan kualitas jiwa

*enterpreneurship* santri, manajemen organisasi kelembagaan dan kemandirian perekonomian santri dan pesantren, karena disadari ataupun tidak masalah yang sering menyertai santri selain dari masalah kepemimpinan juga masalah kemandirian pendanaan ( D.SK.PP/BMT;D.AD/ART.PP, 2018).

Ketika banyak isu-isu agama dan politik yang sedang berkejolak di eksternal pesantren beliau menjadi *climator* untuk senantiasa menjaga iklim kondusif santri agar proporsional dalam menanggapi dan menghadapi isu-isu yang muncul. Sehingga pesantren lebih kondusif baik dari iklim pembelajaran, keorganisasian dan sosial. Hal yang sangat menarik dari Dr. K.H. Tatang Astarudin, S.Ag., S.H., M.Si. secara *Agent of Social Control* dan *Relationship* kepemimpinan beliau sangat ahli dalam membangun relasi dan jejaring kerja sama dengan lembaga/organisasi eksternal pesantren. Kerja sama tersebut meliputi; BPLHD dan BAPPEDA Provinsi Jawa Barat dalam kegiatan gerakan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan berbasis pondok pesantren pada 2012, Bank Indonesia dalam agenda pelatihan kewirausahaan dan ekonomi kreatif pada 2013 serta fasilitator pengembangan kelembagaan dan jejaring ekonomi pondok pesantren pada 2016, Kementerian Agama R.I dalam agenda Riset aksi pemberdayaan pondok pesantren danantisipasi sel radikalisme di lingkungan pesantren pada 2013, Yayasan suwargi buana djati dan Dinas Pertanian dan Perkebunan dalam rangka gerakan wakaf pohon pada 2014, DKP Kota Bandung pada agenda pelatihan pengelolaan sampah pada 2015, Mitra Strategis CSRC UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Uni-Eropa, KAS Jerman dan Kementerian Dalam Negeri R.I dalam kegiatan *Local Day of Human Rights Pesantren For Peace* (D.SK.KPP;D.MoU/YSBD/PP;D.SK.CSRC.UIN/PP, 2018).

#### *Fungsi Kepemimpinan*

KH. Dr. Tatang Astarudin, S.Ag., S.H., M.Si. menerapkan kepemimpinan yang kolektif, strategi ini diwujudkan melalui memberdayakan organisasi dewan santri, dewan asatidz dan dewan alumni dalam agenda internal pesantren program terstruktur pesantren. Kiai sebagai pembangun tim (*team building*) hal tersebut di tempuh oleh pimpinan pesantren universal dalam meregenerasi kader-kader baru untuk melanjutkan estafeta kepengurusan yang diambil dari alumni-alumni/santri senior (mahasiswa program pascasarjana/doctoral) yang ada pesantren. Beliau memberikan kesempatan baik dalam mengembangkan karier pendidikan para pengurus pesantren untuk kemudian dapat di amalkan di pesantren kepada seluruh santri, mendorong para santri untuk berproses di organisasi internal pesantren dan juga kampus sehingga memiliki pengalaman yang dapat di implementasikan pada lembaga pesantren baik segi keilmuan teoritis ataupun praktis. Agenda team Building yang menjadi program kerja tahunan pesantren adalah Latihan Kepemimpinan dan Manajemen Santri (LKMS) yang diikuti seluruh *stake holder* pesantren tidak hanya santrinya. Pada agenda tersebut dilakukan penyegaran secara wawasan keilmuan, keterampilan teknis, *Life skill*, dalam membangun soliditas dan solidaritas pengurus pesantren serta seluruh santri (D.LKMS/PPMU, 2018).

Sebagai pengambil keputusan (*decision making*) K.H Tatang Astarudin tidak otoriter, dalam pengambilan keputusan yang sifatnya organisasional berkaitan dengan lembaga dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan pengurus pesantren yaitu *asatidz* dan santri senior. Agenda tersebut dilakukan untuk bertukar pendapat serta pandangan dari para *asatidz* sehingga setiap keputusan tidak selalu bermuara pada kiai, akan tetapi terkait informasi pengambilan keputusan secara bersama disampaikan secara tekstual (laporan/notulensi) atau kontekstual (lisan) oleh dewan *asatidz/* dewan santri kepada pimpinan pesantren. Mekanisme tersebut yang dibangun dalam pengambilan keputusan bersama di lingkungan pesantren sehingga setiap alur keputusan yang diambil dan informasinya akan sampai kepada pimpinan pesantren (*bottom do up*). Lebih spesifik pada tataran santri beliau memberikan pembelajaran pada organisasi santri untuk berfikir analisis dan *menstimulus* langkah

pengambilan keputusan dalam organisasi, menekankan partisipasi santri dan organisasi santri dalam menentukan pilihan untuk kemaslahatan bersama dan organisasi, keputusan-keputusan yang diambil kiai mempertimbangkan usaha-usaha dan pertimbangan dari pemikiran santri, memberikan kebebasan kepada individu santri dalam memilih pemimpin unit-unit kelembagaan organisasi santri secara terbuka dan mandiri melalui sidang terbuka musyawarah santri universal (*mutsaniv*) (W.DP.PP, 2018a).

K.H. Tatang Astarudin sebagai pengendali konflik (*conflict controller*) sangat berperan aktif dalam menjaga kerukunan dan kesatuan umat dalam berbagai gerakan sosial keagamaan serta internal pesantren. Bertabayyun ketika mendapatkan informasi adalah salah satu pesan yang selalu diingatkan beliau agar terhindar dari fitnah dan konflik antar umat sehingga santri atau pengurus pesantren lebih selektif dalam mendapatkan dan menyebarkan informasi yang dapat memecah belah lembaga dan masyarakat. Salah satu agenda besar yang menjadikan pesantren mahasiswa universal sebagai salah satu mitra untuk menjaga kerukunan antar umat beragama dan persatuan pesantren adalah *local day of human Rights* yang diikuti pesantren sebandung raya serta berkolaborasi dan bekerja sama dengan Kementerian Dalam Negeri R.I (Kemendagri), CSRS UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Uni Eropa dan KAS Jerman ruanglingkup dari agenda tersebut yaitu nasional dengan agenda di beberapa kota besar lainnya dan di konferensikan di Jakarta. Pada agenda tersebut K.H. Tatang Astarudin dan delegasi Dewan Santri menjadi pembicara dan penyelenggara dalam menjaga kerukunan umat lintas beragama, pesantren-pesantren, ORMAS Islam dan juga kesatuan NKRI (D.SK.CSRC.UIN/PP, 2018). Sejalan dengan konsep Islam Nusantara yang progresif, toleran dan moderat sebagai pesan damai dari *ukhwa Islamiyya* (Persaudaraan Islamiah) (Irawan and Mahmud, 2017).

#### *Karakteristik Kepemimpinan*

Secara karakteristik *personality* kepemimpinan jika merujuk pada peran dan fungsinya sebagai kiai pimpinan pesantren memiliki daya tanggap (*perpeption*) terhadap kesadaran akan diri sendiri (*Management of Self*) dan lingkungannya, berpengetahuan (*knowledge*) luas dalam keilmuan duniawi dan keagamaan sesuai dengan background pendidikannya, visioner dalam menentukan arah gerak lembaga dan sejalan dengan tradisi pesantren serta nilai-nilai islam. Memiliki kedewasaan individual dan keluasan pandangan, kepekaan dalam berempatik terhadap sesama, sikap-sikap hubungan sosial, keterampilan sosial, keluwesan dalam bersikap kepada stake holder pesantren (O.KPP/DP;D.KBB.PP, 2018).

K.H. Tatang Astarudin sangat terampil dalam menyusun *grand design* kerangka konseptual, kreatif dan inovatif dalam ide-ide dan gagasan yang sesuai dengan norma/nilai tradisi kepesantrenan serta sejalan dengan tuntutan perkembangan zaman, diplomatis dan taktis dalam membuat sebuah formulasi serta strategi. Kesiapan menerima tanggung jawab (*amanah*) adalah kunci keberhasilan dalam implementasi berbagai program serta kerjasama ketika berkolaborasi dengan lembaga eksternal pesantren sehingga terbangunnya sinergi kepercayaan (*Management of Trust*) antar lembaga ataupun individu. Kemampuan memecahkan masalah (*problem solver*) serta manajemen konflik yang mumpuni menjadikan terpilihnya K.H. Tatang Astarudin sebagai BINMAS di Polda Jawa Barat, pembawaan beliau yang sangat *kharismatik* sehingga memberikan dampak persuasif (*Management of Attention*) serta mampu menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan secara jelas (*Management of Self*). Beliau memadukan antara kecerdasan spiritual yaitu kedalaman ilmu agama dan nilai-nilai tradisi pesantren, dengan kecerdasan intelektual berwawasan luas, ketajaman logika dan daya analisis, serta kecerdasan emosional kepekaan rasa, empati dan *berakhlakul karimah* menjadi *rule model/uswatun Hasanah* di lingkungan pesantren (SKM.PPMU, 2018).

## SIMPULAN

Dewan Pengasuh Pimpinan PPMU adalah Dr.K.H. Tatang Astarudin, S.Ag.,S.H.M.Si. PPMU merupakan salah satu Pondok Pesantren Mahasiswa yang ada di Bandung. Peran kepemimpinan kiai sebagai arsitektur perancang program pesantren, educator asatidz dalam pembelajaran, manager pengelola sivitas pesantren, administrator legalitas kelembagaan organisasi, enterpreneur memberikan pelatihan dan stimulus wirausaha santri, climator menciptakan iklim kondusif di lingkungan pesantren, Agent of Social Control dan Relationship di implementasikan dalam agenda dan program internal lembaga pesantren. Fungsi kepemimpinan dilakukan dengan menginternalisasikan visi dan misi PPMU, team building sumber daya manusia pesantren, decision making organization dan *conflict controler* eksternal pesantren melalui kegiatan bersama seluruh masyarakat pesantren dan sekitar. Karakteristik kepemimpinan yang timbul sesuai implementasi peran fungsinya yaitu religius kharismatik, intelektual, amanah dan social humanis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, R. (2007) 'Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam', *Jurnal Kependidikan*, 01(01), pp. 23–42. doi: doi.org/10.24090/jk.v1i1.534.
- Anwar US, K. (2010) 'Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi', *jurnal Kontekstualita*, 25(02), pp. 225–254.
- Atiqullah (2007) *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren, Development*. Madura: Pustaka Radja.
- Creswell, J. W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. IV. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- D.AD/ARTPP, P. (2018) *Badan dan Dasar Hukum Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/profil/badan-hukum>.
- D.JP.PP (2018) *Kurikulum dan Desain Kegiatan Pembelajaran Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/profil/desain-kbm>.
- D.LKMS/PPMU (2018) *Universalisme Etis Santri Dalam Pusaran Politik Praktis*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/featured/universalisme-etis-santri-dalam-pusaran-politik-praktis>.
- D.SK.PP (2018) *Struktur Keorganisasian Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/organisasi/dewan-pengasuh>.
- D.WSBDP, P. (2018) *Sebuah Biografi: Menapaki Jejak Kiyai Pondok Pesantren Mahasiswa Universal Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/featured/sebuah-biografi-menapaki-jejak-kiyai>.
- D.WSPP, P. (2018) *Tradisi Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/profil/tradisi>.
- Hafidh, Z. (2017) 'Peran kepemimpinan kiai dalam peningkatan kualitas pondok pesantren di kabupaten ciamis', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 21(02) Oktober 2017, pp. 114–120.
- Hasib, C. and Usman, H. (2016) 'Karakteristik Kepemimpinan Kiai Generasi Ketujuh Di Pondok Pesantren Riyadlul Ulum Wadda'wah Tasikmalaya', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 04(02), pp. 164–178. doi: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v4i2.9431>.
- Irawan, I. and Mahmud, M. (2017) 'Strategic Management System as The Internationalization Policy of Indonesian Islamic Higher Education', in *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 66 1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2017), pp. 150–156.
- Mardiyah (2012) 'Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi', *Jurnal Tsaqafah*, 07(01) April 2012, pp. 67–104. doi: <http://dx.doi.org/10.21111/tsaqafah.v8i1.21>.
- Mardiyah (2013) *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publisng.



- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis*. Second Edi. London: SAGE Publications, Inc.
- Rivai, V. and Mulyadi, D. (2003) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- SKM.PPMU (2018) *Komitmen dan Mutu Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/profil/komitmen-mutu-dan-strategi>.
- Sugiyono (2016) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 24th edn. Bandung: Alfabeta.
- Sulaiman (2016) 'Kepemimpinan Kiai dalam Transformasi Pendidikan Islam (Studi Atas Perilaku Kepemimpinan Kiai dalam Mengelola Pondok Pesantren di Situbondo)', *Jurnal, Falasifa*, 07(01) September 2016, pp. 169–198.
- W.DP.PP (2018a) *Struktur Keorganisasian Dewan Santri Pondok Pesantren Mahasiswa Universal*. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/organisasi/dewan-santri>.
- W.DP.PP (2018b) 'Visi dan Misi Pondok Pesantren Mahasiswa Universal'. Available at: <http://pp-universal.suwargibuwanadjati.org/profil/visi-dan-misi>.
- Walid, M. (2011) 'Kepemimpinan Spritual Kharismatik (Telaah Kritis Terhadap Kepemimpinan Kh. Achmad Muzakki Syah Pengasuh Pondok Pesantren Al-Qodiri)', *Jurnal Falasifa*, 02(02), pp. 13–36.
- Wirawan (2013) *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.