

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBERDAYAAN USAHA MASYARAKAT BERBASIS PESANTREN Studi Kasus di Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang

Zaenal Fanani

STAI Nahdlatul Ulama (STAINU) Malang
Jl. Raya Kepuharjo 18 A Karangploso Malang
Email. zaenalfanani2017@gmail.com

Abstrak: Kepemimpinan seseorang tercermin pada karakteristik peran pemimpin dalam mengembangkan dan membangun langkah-langkah strategis dalam mencapai visi dan misi. Pembahasan dari berbagai temuan penelitian yang telah peneliti uraikan di atas baik tentang peran yang dilakukan oleh Kiai Abdullah Syam terutama sebagai *agent of change* dalam pemberdayaan usaha masyarakat, bentuk strategi yang ditempuh Kiai Abdullah Syam dalam pemberdayaan usaha masyarakat melalui tahapan dan berbagai pendekatan yang ditempuh untuk mencapai hasil sesuai rencana, agar benar-benar terjadi perubahan masyarakat menjadi lebih baik dan masyarakat yang berdaya serta mampu mandiri, membuktikan bahwa Kiai Abdullah Syam adalah sosok pemimpin transformatif atau dengan kata lain model kepemimpinan yang beliau terapkan adalah model kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan tentang :1) Peran kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat, 2) Strategi kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat, dan 3) Pola komunikasi kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat di Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan; 1) Peran kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat meliputi a) Peran kiai sebagai pendiri dan pengasuh, b) Peran kiai sebagai *agent of change* dalam melakukan perubahan adalah a) melakukan perubahan mindset, b) peningkatan SDM melalui berbagai pelatihan untuk merubah masyarakat yang memiliki pola pikir. 2) Strategi kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat menggunakan *People Movement*

Strategy dan Empowering people Strategy, 3) Pola komunikasi kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat berbasis pesantren di pesantren rakyat Al Amin Sumberpucung Malang menggunakan Tujuh pilar strategi komunikasi (*Seven Pillars of Communication Strategy*) berbasis surat Alfatihah. Berdasarkan hasil tersebut temuan formal penelitian ini adalah Kepemimpinan Kiai dalam Pemberdayaan Usaha Masyarakat *by People Movement Strategy and Empowering People Strategy Based Al Fatihah Communication*.

Kata kunci: Kepemimpinan Kiai, Pemberdayaan usaha Masyarakat

A. Pendahuluan

Kepemimpinan itu lebih dititikberatkan pada perbuatan pemimpin, yaitu bagaimana sosok pemimpin bisa mempengaruhi bawahan guna mencapai sebuah tujuan. Kepemimpinan merupakan aktifitas yang melibatkan orang untuk melakukan suatu perbuatan guna tercapainya sebuah tujuan yang telah dicanangkan organisasi.¹ Eksistensi sebuah organisasi itu lebih condong dengan sikap para pemimpinnya. Kiai sebagai pimpinan yang sekaligus pengasuh pesantren merupakan sosok utama dan pertama yang harus dijadikan barometer uswah hasanah dan suri tauladan para santri, sehingga perkembangan dan siklus pesantren terletak pada aspek ketinggian keilmuan kiai, aura kekaromahan kiai serta keterlibatan manajerial kiai dalam memanaj pesantren. Ketahanan pesantren di sebabkan oleh tradisi Jawa yang masih tetap eksis terjaga kearifan lokalnya, sehingga tetap istikomah dalam menjaga tradisi namun juga bisa beradaptasi dengan kebudayaan asing tanpa harus meninggalkan jati dirinya.²

Terdapat beberapa faktor yang melatarbelakangi keberhasilan kepemimpinan seorang kiai dan peran kiai dalam mengelola pesantren antara lain yaitu: 1). bisa mengatur pesantren yang beliau kelola, melalui beberapa tahapan diantaranya perencanaan yang matang, pengorganisasian yang mumpuni, penggerakan yang bagus, serta pengawasan yang teratur.³; 2). mampu mengatasi perubahan; 3). mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan; dan 4). sanggup membawa lembaga pada

¹Baharudin dan Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA), hal.48

²Ali Anwar,2011, *Perubahan Pendidikan Di PesantrenLirboyo*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar), hal. 3

³Ali Imron, dkk, 2003. (ed), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang), hal. 6.

tujuan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal ini pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi termasuk pondok pesantren.⁴

Proses mempengaruhi kehidupan orang lain dilakukan melalui kegiatan pemberdayaan karena dengan program pemberdayaan masyarakat bisa menghasilkan masyarakat yang terampil dan terberdaya⁵Guna memahami konsep pemberdayaan secara komprehensif maka diperlukan pemahaman tentang siklus pemberdayaan. Karena pada dasarnya pemberdayaan merupakan sebuah proses dari suatu kegiatan yang saling terkait dan berkesinambungan antara yang satu dengan yang lainnya, melalui penekanan keaktifan masyarakat itu sendiri sebagai subyek maupun obyeknya demi terselenggaranya sebuah kemajuan yang mereka harapkan.⁶

Dalam situasi yang membingungkan ini, masih menyisakan asa bagi sekelompok outsider pesantren melalui ide kreatif kaum abangan yang berkolaborasi dengan kaum santri pinggiran di Desa Sumberpucung, Kecamatan Sumberpucung, Kabupaten Malang. Mereka mencoba membangun solidaritas dan semangat gotong royong untuk mewujudkan ruang budaya yang 'unik' yang dinamakan "Pesantren Rakyat". Dengan lahirnya pesantren tanpa dinding ini diharapkan mampu mangakomodir kaum abangan dan kaum santri pinggiran yang ingin belajar agama ala kerakyatan berbasis pemberdayaan agar bisa bangkit, sejahtera dan mandiri. Strategi dan pendekatannyapun sangat persuasif, partisipatif, inklusif, dan natural. Kata "pesantren rakyat" merupakan istilah baru yang belum dikenal sebelumnya, aktivitas dan model pemberdayaan para santrinyapun berbasis kearifan lokal, dan dalam waktu relatif singkat mampu mengubah mindset dan perilaku para santri dengan sistem relasi sosial yang berbeda dengan pesantren pada umumnya sehingga cukup menarik untuk diteliti. Setting sosial budaya masyarakat desa sumberpucung Masyarakat Sumberpucung merupakan masyarakat beragam dengan gaya hidup kolaborasi masyarakat pedesaan dan semi perkotaan. Realitas yang nampak, menunjukkan bahwa kehadiran Pesantren Rakyat Al Amin justru mampu tampil eksis dan bisa diterima oleh masyarakat di sekitarnya. Kontradiksi realitas kehidupan pesantren yang identik dengan karakteristik religi yang dibingkai dengan SARA, berhadapan dengan realitas masyarakat yang penjudi, pelaku prostitusi, pelaku premanisme, justru bisa dikelola menjadi sebuah tatanan masyarakat yang

⁴Kartini Kartono, 1991, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali.), hal. 8.

⁵Sukmaniar. 2007. Efektivitas Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Program Pengembangan Kecamatan (Ppk) Pasca Tsunami Di Kecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar. *Tesis*. UNDIP. Semarang . hal.101

⁶Mubarak, Z. 2010. Evaluasi Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Proses Pengembangan Kapasitas Pada Program PNPM Mandiri Perkotaan Di Desa Sastrodirjan Kabupaten Pekalongan. *Tesis*. Program Studi Magister Teknik Pemberdayaan Wilayah Dan Kota. Undip. Semarang .hal.125

ideal. Hal yang menarik untuk di kaji dari fenomena kepemimpinan kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat.

B. Metode Penelitian

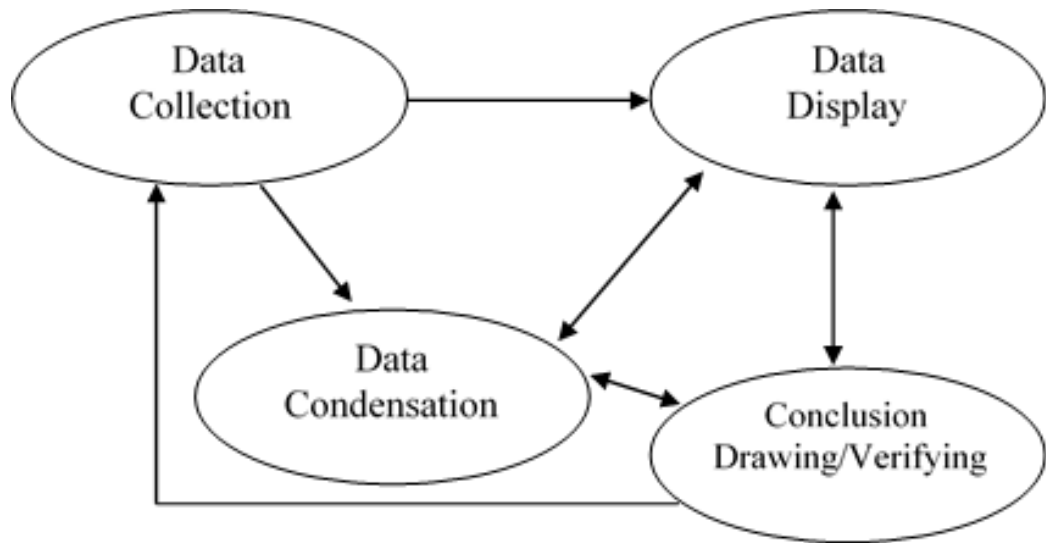
Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif jenis studi kasus. Sumber data yang digunakan berupa informan yang telah ditentukan oleh peneliti yang bisa memberikan informasi secara langsung terkait dengan data yang dibutuhkan peneliti. Bentuk dari data tersebut berupa data primer yaitu sebuah data yang diambil dan digali secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Termasuk juga data yang bersifat penunjang atau sekunder yakni sumber data lain sebagai penunjang berkas bisa berbentuk dokumen maupun tindakan dan lain sebagainya.

Adapun nama-nama informan yang di mintai sebagai sumber data peneliti adalah sebagai berikut:

Table 1
Daftar Nama-Nama Informan

No	N A M A	Status
1	Kiai Abdulloh Syam	Pendiri & Pengasuh
2	Ghofur Yajalali	Sekretaris Yayasan
3	Hariadi Catur pamungkas	Ketua Yayasan
4	Ahmad Yudianto	Seksi Pembangunan
5	M. Khoirul Anam	Ketua Pagarnusa
6	Ferdiansyah Tedi W	Guru
7	Sutar	Pedagang
8	Nur Salim	Babinsa
9	Andik Miftah	Imam Santri
10	Sutrisno	Pedagang/penjual
11	Edi Santoso	Pande/Pedagang

Berikutnya proses analisis data yang dilakukan oleh peneliti sebagaimana tahapan mulai dari kegiatan pengumpulan data kemudian dilanjutkan display data berikutnya melalui kondensasi data dan yang terakhir dilakukan verifikasi data, tahapan-tahapan tersebut merujuk dari pendapat Miles yang tergambar sebagaimana berikut:



Gambar 1
Analisa Data Model Interaktif⁷

Selanjutnya tentang teknik uji keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Peran Kiai dalam Pemberdayaan Usaha Masyarakat di Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang

a. Peran Kiai Sebagai Pemimpin dan Pengasuh Pesantren

Kiai merupakan tokoh atau ditokohkan yang mempunyai posisi strategis dan sentral di dalam masyarakat. Terkait erat dengan kedudukannya sebagai seorang pemimpin dan pengasuh pesantren yang memiliki berbagai peran, begitu pula yang terjadi di pesantren rakyat Al Amin ini sosok kiai muda yaitu Kiai Abdullah Syam sebagai pemimpin dan pengasuh memiliki peran yang cukup banyak baik di bidang pendidikan, dakwah, sosial dan lain-lain dalam rangka perbaikan akhlak dan taraf hidup masyarakat.

Kiai sebagai tokoh yang kharismatik, tokoh panutan masyarakat, begitu pula dengan sosok Kiai Abdullah Syam, terdapat dalam diri beliau suatu aura sebagaimana indikator peran sebagai seorang kiai, hal ini menunjukkan bahwa peran kiai merupakan bagian dari kepemimpinan sebagai suatu sistem karena sesuai dengan yang disampaikan Hanson yakni:

⁷ Miles.M.B.& Huberman,A.M, dan Saldana J, 2014, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi, UI-Press. hal. 19

"Three basic elements seem to be emphasized either singly or in combination: People, Processes, and Systems. Each of these basic elements processes important variations that define leadership, for example: (1) the peresence of unique psychological traits or behavior characteristics (people); (2) the art of compelling compliance or inducing compliance (processes), (3) the presence of formal structure, informal structure, differential problem situations (e.g., task complexity, personel competence), or the external organizational environment (systems)"⁸

Tiga elemen dasar tampaknya ditekankan baik secara tunggal maupun kombinasi: Orang, Proses, dan Sistem. Masing-masing elemen dasar ini memproses variasi penting yang mendefinisikan kepemimpinan, misalnya: (1) munculnya ciri-ciri psikologis atau karakteristik perilaku (orang) yang unik; (2) seni memaksa kepatuhan atau mendorong kepatuhan (proses), (3) adanya struktur formal, struktur informal, situasi masalah yang berbeda (misalnya, kompleksitas tugas, kompetensi personel), atau lingkungan organisasi eksternal (sistem).

Kasus di Pesantren Rakyat Al Amin Sumber Pucung Malang berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa peran Kiai sebagai pemimpin nampak dalam model kepemimpinan yang dibangun oleh Kiai Abdullah Syam dalam upaya pemberdayaan usaha masyarakat di Pesantren Rakyat Al Amin merupakan kepemimpinan yang transformatif dan dialogis. Beliau adalah sosok yang kharismatik yang humanis, pandai menghargai orang lain dengan berbagai latar belakang, pandai memotivasi dan menggerakkan orang dengan berbagai cara. Sistem komunikasi yang dibangun oleh kiai adalah sistem Bottom-Up (dari bawah ke atas), sehingga proses untuk pengambilan keputusan strategis akan selalu melibatkan elemen di pesantren termasuk tokoh masyarakat setempat, perhatian kiai juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari masyarakat yang dipimpinnya, mengaktifkan masyarakat agar melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya dan lain sebagainya.

Model kepemimpinan transformatif yang diperankan oleh Kiai Abdullah Sam ini seiring dengan teori yang dibangun oleh Gary Yukl yang menjelaskan bahwa Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat

⁸ E. mark Hanson, 1995, *Educational Administration and Organizational Behavior Fourth Edition*, (United States: Electronic Publishing Services), hal. 156

anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.⁹ Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri.¹⁰

Gary Yukl dalam *Leadership in Organization* (1989), amat gamblang memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformatif antara lain;¹¹

Pertama, fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan.

Kedua, pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain.¹²

Ketiga, pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya.

Keempat, kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru.

Kelima, kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat.

Seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik.¹³ Demikian halnya yang telah dilakukan oleh Kiai Abdullah Syam dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin masyarakat beliau telah berupaya memberdayakan seluruh komponen dalam pesantren dan masyarakat setempat untuk melakukan berbagai upaya perubahan dan inovasi baru terkait dengan usaha masyarakat untuk mencapai kemandirian. Kiai juga berusaha berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi, di samping itu tidak bisa dipungkiri lagi bahwa Kiai Abdullah Syam adalah sosok Kiai yang selalu bisa

⁹Sudarwan Danim, 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta) hal. 31.

¹⁰ Endah Mujiasih, & Sutrisno Hadi, "Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Jakarta: Salemba Empat) hal. 45.

¹¹Kasdin Sihotang, 2003, *Urgensi Pemimpin Transformatif*, (Suara Pembaharuan Daily) hal. 60.

¹² Wahyusumidsjo. 1999, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Graha Indonesia), hal. 102.

¹³ Kasdin Sihotang, *Urgensi Pemimpin Transformatif*.....hlm 77

mendengarkan semua pemikiran masyarakat/ partner kerja ataupun bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama, saling membantu agar tujuan segera tercapai. Dengan demikian bisa dikatakan pula bahwa Kiai Abdullah Sam adalah sosok Kiai yang bertindak sebagai agen perubahan dalam pesantren maupun masyarakat dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan. Ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni sebagai berikut:

- a. Berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
- b. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
- c. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.
- d. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
- e. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.
- f. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.¹⁴

Model kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan oleh Kiai Abdullah Syam dalam pemberdayaan usaha masyarakat ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi. Kiai merupakan sebuah panggilan bagi orang yang mempunyai kearifan dan keilmuan khususnya ahli dibidang agama dan bahkan sebutan orang yang termulia karena kharismatiknyanya.¹⁵ Begitu pula dengan sosok Kiai Abdullah Syam juga terkenal sebagai pendidik, artinya bahwa beliau memang betul-betul seorang pendidik sejati, mulai beliau merintis bimbingan belajar dilanjutkan mendirikan pesantren dan bahkan sekarang juga sudah membuka sekolah umum. Hal ini beliau lakukan dalam upaya peningkatan pendidikan, Kiai Abdullah Syam telah membuka sarana bimbingan belajar dan mengaji secara gratis ini dilakukan dalam upaya dakwah beliau untuk memperbaiki kondisi masyarakat.

Masyarakat masih menginginkan Kiai Abdullah Syam berperan sebagai tokoh agama (*rijalud-din*), yang menjadi tempat bertanya dan menjadi panutan, disamping kiai sebagai tokoh ilmu (*rijalul-ilmu*), juga sebagai tokoh masyarakat (*rijalul-ummah*), yang membimbing dan menyertai perjalanan mereka dalam kehidupan sehari-hari. Peran kiai sebagai pendidik tidak bisa dilepaskan dari unsur mengajar, terutama mengajar dan mendidik para santrinya guna mempersiapkan generasi penerus ahli ahli dibidang agama, karena pada umumnya kiai berprinsip *شبان اليوم رجال الغد* (pemuda sekarang pemimpin dimasa mendatang), melalui pendidikan dan pengajaran itulah

¹⁴ Kasdin Sihotang, *Urgensi Pemimpin Transformatif*.....hal.102

¹⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, (Jakarta: Balai Pustaka), hal. 499.

kiai bisa mempertahankan nilai-nilai budaya religius dan juga dengan aktifitas kiai yang seperti itu kiai menjadi sosok panutan dan suritaulan bagi umat.¹⁶

Kedudukan kiai di sebuah pesantren benar-benar bisa memainkan perannya sebagai figur yang layak menjadi panutan baik oleh para santri maupun oleh masyarakat pada umumnya, karena misi yang diemban kiai guna mempersiapkan para santri untuk menjadi watak yang berkepribadian islami dalam Islam dengan istilah insan kamil.¹⁷ Melalui pengajaran itu kiai selalu berharap kepada santrinya kelak bisa meneruskan perjuangan dirinya, melalui estafet perjuangan itulah eksistensi Islam bisa terjaga secara baik.¹⁸

b. Kiai Sebagai *Agent Of Change* dalam Proses Perubahan Sosial Masyarakat Berperan dalam Pemberdayaan Usaha Masyarakat

Selanjutnya kiai sebagai *agent of change* dalam proses perubahan sosial masyarakat, Kiai Abdullah Syam berperan juga dalam pemberdayaan usaha masyarakat. Ini adalah satu langkah perubahan yang dilakukan oleh kiai dalam melakukan inovasi program terkait dengan perbaikan kondisi sosial ekonomi masyarakat dengan melakukan pemberdayaan usaha masyarakat dengan tetap berbasis pesantren. Pesantren sebagai central pemberdayaan terkait bidang ekonomi dengan melakukan berbagai cabang usaha.

Kiai Abdullah Syam melakukan perubahan mindset masyarakat dari model masyarakat yang memiliki tradisi menyimpang dari aturan agama menuju masyarakat yang berperilaku baik. Beliau adalah sosok figur pendobrak lingkungan yang hitam kelam menjadi lingkungan yang lebih Islami, sehingga dampaknya adalah 180 % masyarakat Sumber Pucung telah menerapkan nilai-nilai religius dalam hidup bermasyarakat. Kiai Abdullah Syam juga sebagai pencerah dan sang inspirator dalam segala aspek termasuk sektor ekonomi telah merombak cara berpikir masyarakat, dari masyarakat yang memiliki pola pikir tradisional (kerja apa adanya) menjadi masyarakat yang bisa mandiri secara ekonomi melalui peningkatan SDM dengan tetap berbasis pesantren. Sehingga dalam bidang ekonomi juga terjadi perubahan yang sangat signifikan, warga masyarakat yang semula hanya memiliki satu penghasilan sekarang ini rata-rata mempunyai penghasilan minimal 2 penghasilan. Ini merupakan langkah inovatif Kiai Abdullah Syam dalam melakukan berbagai inovasi terkait kiai sebagai *agent of change* dalam proses perubahan sosial masyarakat yang berupaya melakukan pemberdayaan usaha masyarakat.

Setiap organisasi termasuk pesantren senantiasa harus bisa mentransformasi dirinya dan siap untuk mengikuti dirinya sebelum ia tergilas

¹⁶ Abdullah, T, 1988, *Ixslam dan Masyarakat; Pantulan Sejarah Islam*, (Jakarta: LP3ES), hal. 12

¹⁷ Sunyoto, A, 1989, *Ajaran Tasawuf dan Pembinaan Sikap Hidup Santri Pesantren Nurul Haq Surabaya: Studi Kasus*, Tesis tidak dipublikasikan, (Malang: FPS IKIP), hal. 25

¹⁸ Horikoshi, H, 1987, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M), hal. 17

dan mengalami kemunduran.¹⁹ Hal inilah yang telah ditempuh oleh Kiai Abdullah Syam dalam melakukan perannya sebagai *agent of change* dalam melakukan perubahan kondisi masyarakat menjadi lebih baik dari sisi moral dan lebih berdaya serta mampu mandiri secara ekonomi melalui berbagai pendekatan maupun strategi.

Upaya yang ditempuh oleh Kiai Abdullah Syam ini seiring dengan teori Bellingham berkaitan dengan proses untuk mempercepat laju organisasi dan bisa memaksimalkan proses perubahan yang meliputi; 1) menjaga eksistensi dan prinsip dari komponen organisasi, 2) terbangunnya loyalitas dan kapasitas personal dan atau lembaga/organisasi, dan 3) terbentuknya budaya dalam organisasi.²⁰ Ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi atas sukses dan tidaknya sebuah perubahan, yaitu:

- a. Tipologi perubahan itu harus tidak boleh lepas dari konteksnya, diantara konteks tersebut meliputi: budaya, ekonomi, politik, dan sebagainya.
- b. Ketersediaan media dan sumber-sumber dalam proses penerapan strategi perubahan.
- c. Seseorang yang siap untuk melakukan perubahan, terjaganya komitmen untuk senantiasa berinovasi untuk menyongsong perubahan tersebut.
- d. Bentuk perubahan yang diharapkan itu sendiri, keseimbangan antara cost anggaran perubahan dengan hasil dari perubahan itu.
- e. Proses dari inovasi, sehingga pondasi dan yang mendasari adanya perubahan tersebut.²¹

Pada sisi yang lain perubahan yang dilakukan oleh Kiai Abdullah Syam juga memerlukan beberapa tahapan dan pendekatan dalam mengelolanya misalnya; mengenali terlebih dahulu kondisi masyarakat, mempelajari kebutuhan mereka, mengkomunikasikan dengan pihak terkait untuk merumuskan aksi program sampai dengan mencari berbagai sumber pendukung aksi program yang direncanakan dan seterusnya sampai pada langkah evaluasi program. Tahapan-tahapan tersebut dalam mengelola perubahan itu telah mendukung pendapat Fadjar yang meliputi; (1) penemuan kasus, (2) pengkomunikasian temuan, (3) pengkajian atas temuan, (4) mencari sumber pendukung, (5) mencoba beberapa tahapan inovasi yang akan dilalui, (6) mencari dukungan dan partisipasi, dan (7) terjadinya

¹⁹ Dalam teori tentang daur hidup organisasi (*organizational life cycle*) terdapat beberapa tahapan kehidupan organisasi; 1) kelahiran organisasi (*organizational birth*), 2) pertumbuhan organisasi (*organizational growth*), 3) penurunan organisasi (*organizational decline*), 4) kematian organisasi (*organizational death*).

²⁰ Richard Bellingham, *Corporate Culture Change*, (Massachusetts:HRD Press, Inc.2001).h.213

²¹ Menurut King dan Anderson, 2005 Pembaharuan dalam manajemen keorganisasian memerlukan 3 hal; 1) orang kreatif (*the creative person*), 2) proses kreatif (*the creative process*), 3) produk kreatif (*the creative product*). Lihat Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana)

pembaharuan dalam sebuah perubahan.²² Melalui mekanisme dan langkah atau tahapan inilah akan ditemui konsistensi sebuah perubahan dan bisa meminimalisir suatu permasalahan dan resistensi imbas dari perubahan.

Adapun pendekatan dalam melakukan perubahan yang telah dilakukan Kiai Abdullah Syam tersebut di atas juga sesuai dengan teori model perubahan yang dikemukakan oleh Tyagi di samping itu juga sesuai dengan Model Perubahan Kreitner dan Kinicki. Model Perubahan Tyagi menggunakan pendekatan sistem dalam perubahan. Bentuk dalam pendekatan system tersebut diawali dengan; (1) sebuah power dari dalam untuk berubah, (2) pemahaman terhadap problem yang dihadapi, (3) problem solving, (4) proses pelaksanaan dari perubahan, dan (5) standarisasi target, pengawasan, dan adanya evaluasi.

Adapun model perubahan Kreitner dan Kinacki²³ juga hampir sama dengan model Tyagi yang juga menggunakan pendekatan sistem. Melalui tiga komponen yang mendasar yang bisa dijadikan acuan, yaitu Inputs, Target *element of change*, dan output.

- a. Konsistensi sebuah perubahan mutlak menjadi barometer yang bermuara dari visi, misi, dan rencana strategis sebuah organisasi, sehingga dengan berkomitmen siap untuk berubah sebagai konsekuensi dan pengembangan guna tercapainya harapan organisasi.
Sasaran yang dituju oleh perubahan harus tetap fokus dan mengarah pada target tersebut. Dengan tetap fokus pada sasaran berimplikasi pada sistem, strategi, media, metode, teknologi juga aspek pelaku atau manusianya pula. Target *element of change* (target elemen perubahan) ini mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dilakukan dalam proses perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.
- b. Hasil dari sebuah harapan melalui perubahan yang dilakukan, tetap terjaga konsistensinya melalui program rencana strategisnya.
Implementasi strategi perubahan yang dilakukan oleh Kiai Abdullah Syam tetap berpijak pada visi dan misi lembaga, berangkat dari situ beliau melakukan langkah-langkah perubahan melalui perencanaan yang strategis. Merujuk dari apa yang disampaikan oleh Muhaimin bahwa perubahan merupakan keniscayaan, oleh sebab itu untuk melakukan sebuah perubahan maka tetap harus bertolak dari visi dan misi yang jelas dan harus ada dukungan dari potensi sumber daya yang ada baik secara internal maupun secara eksternal. Ketika semua dukungan sudah komplit

²² Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), hal. 77

²³ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, h.207-208.

selanjutnya diejawentahkan melalui program rencana kerja yang jelas dan komprehensif.²⁴

Berangkat dari paparan tersebut di atas mengindikasikan bahwa demi terciptanya sebuah perubahan yang bersifat produktif maka diperlukan visi misi yang akurat, juga yang tidak bisa dipandang sebelah mata yaitu potensi sumber daya manusia baik secara fisik maupun non-fisik yang mumpuni. Adapun tujuan dalam pemberdayaan usaha masyarakat yang dilakukan Kiai Abdullah Syam ini adalah berusaha mengajak masyarakat secara umum untuk bisa bertaqwa kepada Allah SWT, melalui upaya pengentasan kemiskinan, gerakan sosial membentuk kemandirian masyarakat. Berangkat dari tujuan inilah maka gerakan pemberdayaan usaha masyarakat berbasis pesantren yang dilakukan oleh Kiai Abdullah Syam untuk mencapai perubahan kondisi mutlak harus dilakukan.

2. Strategi Kiai dalam Pemberdayaan Usaha Masyarakat di Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang.

a. Tahapan-Tahapan Dalam Proses Pemberdayaan Usaha Masyarakat

Ketercapaian tujuan merupakan essensi dari sebuah strategi, untuk menentukan strategi yang tepat maka diperlukan kecakapan (skill), efektifitas hubungan antara pelaku dengan lingkungan yang saling menguntungkan dan terjadi simbiosis mutualis. Pengaruh potensi atau kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri serta responsif terhadap peluang dan ancaman harus secara kontinyu bagian dari kegiatan strategi.²⁵ Disisi yang lain juga ada yang mengatakan bahwa strategi itu merupakan sebuah keputusan pimpinan puncak yang diambil dan dilaksanakan oleh semua jajaran dari organisasi.²⁶

Proses pemberdayaan yang dilakukan Kiai Abdullah Syam lebih dititiberatkan pada aspek pemberdayaan dibidang pengentasan kemiskinan, hal ini beliau lakukan karena melihat kondisi masyarakatnya yang memang secara nyata tampak jelas di bawah garis kemiskinan, sehingga sektor itulah yang beliau garap, disamping lemahnya akses keluar kian menambah keterpurukan warga masyarakat.

Gerakan pemberdayaan yang dilakukan Kiai Abdullah Syam yang tidak hanya berkutat pada aspek perekonomian semata, namun segala sektor kehidupan sosial termasuk menyentuh dibidang pembangunan sumber daya manusia, pada tataran pembangunan SDM didalamnya termasuk pendidikan

²⁴ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum*hal. 192

²⁵ Argyris, Mintzberg Steiner & Miner dalam Akdon, 2007, *Strategic Manajement of Educational*, (Bandung: Alfabeta), hal.130

²⁶ Siagan dalam Akdon, 2007, *Strategic Manajement of Educational*, (Bandung: Alfabeta), hal.130

dan kesehatan. Kiai Abdullah Syam memahami bahwa pembangunan terdiri dari dua macam sifat, yakni pembangunan yang bersifat fisik dan pembangunan yang bersifat mental, untuk pembangunan mental kiai tidak hanya untuk kepentingan duniawi semata namun juga mempersiapkan kehidupan yang abadi maksudnya kehidupan di alam akhirat sehingga pada tataran inilah peran kiai sebagai tokoh spiritual sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Terkait dengan strategi Kiai Abdullah Syam dalam proses pemberdayaan usaha masyarakat di Pesantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang ini beliau tempuh melalui beberapa tahapan dan pendekatan. Adapun tahapan-tahapan dalam proses pemberdayaan usaha masyarakat di Sumberpucung ini meliputi; (1) Memahami karakter masyarakat dan menganalisis lingkungan sehingga program benar-benar akan menyentuh kebutuhan masyarakat (memahami tipologi masyarakat dan memahami kondisi lapangan), (2) Memahami permasalahan mendasar yang dihadapi masyarakat dan mengklasifikasikan, (3) Memahami keinginan dan kebutuhan masyarakat, menyadarkan mereka dan ikut membantu mencari solusi terbaik dari permasalahan masyarakat, (4) Merubah mindset masyarakat, menggerakkan mereka, meningkatkan SDM masyarakat, penentuan program, metode, media yang digunakan, pemantauan dan penilaian, agar mereka bisa lebih berdaya dan mandiri.

Dari temuan tersebut ternyata tahapan-tahapan yang ditempuh Kiai Abdullah Syam dalam upaya pemberdayaan usaha masyarakat ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Lippit, R.J. Watson, and B. Westley tentang 7 tahapan perubahan yang terencana (*planned change*). Secara terinci perubahan yang terencana (*planned change*) terdapat beberapa tahapan kegiatan masyarakat ke dalam 7 (tujuh) kegiatan pokok, yaitu:²⁷

- 1) *Penyadaran*
- 2) *Menunjukkan adanya masalah,*
- 3) *Membantu pemecahan masalah,*
- 4) *Menunjukkan pentingnya perubahan,*
- 5) *Melakukan pengujian dan demonstrasi,*
- 6) *Memproduksi dan publikasi informasi,*
- 7) *Melaksanakan pemberdayaan/penguatan kapasitas,*

b. Pendekatan dan Bentuk Strategi Pemberdayaan Usaha Masyarakat

Selanjutnya terkait dengan pendekatan yang dilakukan Kiai Abdullah Syam dalam aksi pemberdayaan usaha masyarakat ini lebih cenderung pada upaya pembangunan dalam rangka mensejahterakan masyarakat agar mereka

²⁷Lippit, R.J. Watson, and B. Westley, 1992. *Technology Transfer*. (Illinois: The Interstate Orienters & Publishers, Inc). hal 223

terbebas dari belenggu kesulitan ekonomi dan usaha yang selama ini sulit berkembang karena terbatasnya modal dan sumber daya manusianya. Pendekatan pembangunan menuju perubahan kondisi menjadi masyarakat madani yang ditempuh ini melalui beberapa langkah antara lain; (1) Melalui perencanaan yang matang, (2) Peningkatan sumber daya manusia (SDM), (3) Mengadakan pelatihan wirausaha juga dilakukan sesuai dengan spesifikasi usaha berdasarkan kebutuhan baik dibidang pertanian, peternakan, perikanan maupun home industri, (4) Mengusahakan mencari modal usaha, (5) Peningkatan sarana prasarana, (6) Penghapusan segala jenis diskriminasi dan dominasi yang tidak menguntungkan rakyat kecil, (7) Melakukan pendampingan, kontrol usaha dan produksi untuk memenuhi standar p asar, (8) Mencari mitra kerja untuk mengembangk n usaha, dan membantu aspek pemasaran, (9) Peningkatan aspek manajemen kelembagaan serta administrasi pembangunan terlembaga dengan baik sesuai kondisi lokal.

Berbagai langkah yang ditempuh Kiai Abdullah Syam tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa dalam melakukan proses pemberdayaan usaha masyarakat Kiai Abdullah Syam menempuh pendekatan pembangunan (*development approach*) dan pendekatan pemberdayaan (*empowerment approach*). Langkah yang ditempuh ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Elliot tentang 3 pendekatan dalam pemberdayaan yaitu:²⁸

- a. Pendekatan kesejahteraan (*welfare approach*), melalui pendekatan ini bertumpu pada suplay bantuan saja terhadap masyarakat yang notabennya membutuhkan bantuan namun sisi lemah dari pendekatan ini tidak mengarah kepada kemandirian masyarakat sehingga masyarakat tetap dalam kondisi kurang terberdaya terutama dibidang kebijakan dan politik;
- b. Pendekatan pembangunan (*development approach*), kegiatan ini lebih mulai ada peningkatan melalui program pemberdayaan masyarakat, dari masyarakat yang kurang berdaya menjadi terberdaya tingkat kemandirian masyarakat sudah terpola dan teragendakan.;
- c. Pendekatan pemberdayaan (*empowerment approach*), pendekatan inilah yang menjadi harapan semua pihak, yakni program yang langsung menyentuh kepada masyarakat melalui program pemberdayaan dengan cara pemberian pelatihan-pelatihan yang mengarah kepada bagaimana masyarakat itu bisa terberdayakan dan bisa mandiri.

Ketiga pendekatan tersebut yang perlu digarisbawahi dan harus dihindari adalah bahwa masyarakat tidak dijadikan objek semata namun harus dposisikan sebagai subjek, masyarakat harus menjadi pelaku dalam

²⁸ Elliot, J.A. *An Introduction to Sustainable Development: The Developing Word*. Routledge. London and New York. hal. 133

berkontribusi pembangunan.²⁹ Berangkat dari pemikiran tersebut pemberdayaan masyarakat harus tidak lepas dari tahapan-tahapan berikut:

Pertama, arah harus jelas dan fokus terhadap target, perlu dipahami bahwa pemberdayaan itu terfokus kepada masyarakat lemah, bagaimana masyarakat yang lemah tersebut menjadi kuat dan terberdayakan.;

Kedua, efektifitas pelaksanaan pemberdayaan tersebut bisa terealisasi dengan baik manakala melibatkan seluruh komponen terutama masyarakat yang menjadi sasaran harus terlibat secara langsung, karena dengan melibatkan mereka akan diketahui apa yang menjadi kebutuhan dasar mereka yang sekaligus bisa mencari sebuah alternatif solusi sesuai dengan harapan mereka, sebaliknya kalau mereka tidak terlibat maka sulit ada titik temu untuk menyesuaikan jalan keluar karena jalan keluar pihak yang memberdayakan belum tentu sesuai dengan pihak yang akan diberdayakan, guna meminimalisir permasalahan tersebut maka harus semua elemen terlibat secara langsung secara bersama sama;

Ketiga, pendekatan yang digunakan secara kolektif tidak parsial, artinya program pemberdayaan harus secara komprehensif diperuntukkan kepada masyarakat luas terutama masyarakat yang kurang terberdayakan, oleh karena itu harus dilakukan secara kelompok karena bisa dilaksanakan secara efektif dan sekaligus penggunaan potensi sumberdaya juga terlaksana secara efisien. Begitu pula dengan membangun jejaring akan lebih mudah jika dilakukan secara kolektif, sehingga bisa terjalin kemitraan yang harmonis dan saling menguntungkan (simbiosis mutualis) antara pihak yang memberdayakan dengan masyarakat yang diberdayakan.

Penjelasan di atas sesuai dengan teori Korten tentang lima generasi strategi pemberdayaan, yaitu:³⁰ **Pertama**, generasi yang mengutamakan *relief and welfare*, yaitu strategi yang lebih mengutamakan pada kekurangan dan kebutuhan setiap individu dan masyarakat, seperti: sandang, pangan, perumahan, kesehatan, pendidikan. **Kedua**, *strategy community development* atau *small scale reliant local development*, yang lebih mengutamakan pada kesehatan, penerapan teknologi tepat-guna, dan pembangunan infrastruktur. **Ketiga**, adalah generasi *sustainable system development*, yang lebih mengharapkan terjadinya perubahan pada tingkat regional dan nasional, utamanya terkait dengan dampak pembangunan yang terlalu eksploitatif dan mengabaikan pelestarian/keberlanjutan pembangunan. **Keempat**, merupakan generasi untuk mengembangkan gerakan masyarakat (*people movement*),

²⁹ Kartasmita, G, 1997, *Pemberdayaan Masyarakat: Konsep Pembangunan yang Berakar pada Masyarakat*. makalah disampaikan pada sarasehan DPD GOLKAR Tk. I Jawa Timur. Surabaya, 14 Maret 1997

³⁰ Korten, David.C. dan Sjahrir. 1998. *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*. (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan Pustaka Sinar Harapan). hal. 177

melalui pengorganisasian masyarakat, identifikasi masalah dan kebutuhan lokal, serta mobilisasi sumberdaya lokal yang ada dan dapat dimanfaatkan dalam pembangunan. **Kelima**, generasi pemberdayaan masyarakat (*empowering people*) yang memperhatikan arti penting perkembangan, teknologi, persaingan, dan kerja sama. Generasi ini memperjuangkan ruang gerak yang lebih terbuka terhadap kemampuan dan keberanian masyarakat, dan pengakuan pemerintah terhadap inisiatif lokal.

Adapun strategi yang dilakukan Kiai Abdullah Syam dalam pemberdayaan usaha masyarakat adalah *people movement strategy* yakni strategi mengembangkan gerakan masyarakat dengan cara mengorganisasikan masyarakat, mengidentifikasi dan menganalisa segala permasalahan yang terjadi di masyarakat, serta memahami apa yang menjadi kebutuhan dasar masyarakat dan juga tidak kalah pentingnya adalah dengan menggalang, mengkoordinir, dan memobilisasi sumberdaya lokal yang ada di Sumber pucung. Strategi ini, tidak sekedar mempengaruhi kebijakan, tetapi sekaligus juga mengharapkan terjadinya perubahan di dalam pelaksanaannya. Selanjutnya *empowering people strategy* yakni strategi pemberdayaan masyarakat yang memperhatikan arti penting perkembangan, teknologi, dan kerja sama. Generasi ini memperjuangkan ruang gerak yang lebih terbuka terhadap kemampuan dan keberanian masyarakat, dan pengakuan pemerintah terhadap inisiatif lokal.

3. Hasil dari Pelaksanaan Strategi yang dilakukan dalam Pemberdayaan Usaha Masyarakat

Adapun terkait dengan hasil dari pelaksanaan strategi yang dilakukan Kiai Abdullah Syam dalam pemberdayaan usaha masyarakat ini antara lain adalah:

a. Meningkatnya aspek pembangunan baik fisik maupun mental masyarakat,

Kemandirian personal ditengah-tengah masyarakat merupakan essensi dari keberdayaan. Keberdayaan masyarakat yang tinggi bisa terwujud jika terjadi kesehatan fisik dan mental masyarakat , terdidik dan muncul daya kreatifitas dan inovatif masyarakat. Disamping nilai-nilai secara fisik tersebut juga tidak kalah pentingnya adalah nilai-nilai intrinsik dalam masyarakat yang menjadi sumber keberdayaan masyarakat.

b. Tidak adanya diskriminasi dalam berbagai bidang pembangunan

Adanya kelompok-kelompok tertentu yang merasa superior dibanding kelompok lain harus benar-benar dihilangkan, sehingga akan terjadi sinergitas hubungan secara psikologis, melalui hubungan yang harmonis menjadikan hilangnya sekat-sekat sosial, dengan hilangnya sekat tersebut berimplikasi

pada pemerataan hubungan sosial, dengan demikian hubungan sosial menjadi harmonis. Melalui keharmonisan itulah program pemberdayaan akan cepat diterima dengan mudah oleh segala lapisan masyarakat.

c. Terpenuhinya kebutuhan dasar individu, keluarga, dan masyarakat.

Essensi dari pemberdayaan masyarakat adalah sebuah upaya yang dilakukan orang maupun suatu kelompok terhadap masyarakat yang tidak berdaya menjadi terberdaya guna tercapainya kehidupan yang lebih baik dan kemandirian pribadi dan sosial.³¹ Melalui program pemberdayaan usaha masyarakat yang telah dilakukan oleh Kiai Abdullah Syam ini telah membuktikan bahwa kondisi masyarakat terutama kelas menengah ke bawah telah mampu hidup lebih layak dan lebih sejahtera dengan munculnya beberapa jenis usaha kecil yang mereka kelola.

d. Berkembangnya modal manusia (*human capital*) dan modal sosial (*social capital*) yang kondusif.

Terbentuknya kemampuan melaksanakan tugas-tugas kehidupan dan terjalinnnya kepercayaan dan relasi sosial antar kelompok. Pembangunan daya melalui dorongan, motivasi, dan membangkitkan kesadaran diri untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri masyarakat merupakan bagian dari pemberdayaan. Sehingga, pemberdayaan itu tidak hanya sekedar penguatan individu maupun masyarakat namun lebih dari itu yakni penguatan pranata-pranatanya, menanamkan nilai-nilai budaya modern, kerja keras, hemat, keterbukaan, dan kebertanggungjawaban untuk mencapai keterberdayaan mereka.

e. Setiap warga masyarakat dapat menghasilkan minimal 2 sumber penghasilan,

Problematika kemiskinan yang terjadi pada sebagian masyarakat desa Sumberpucung telah menggugah hati dan pikiran sosok Kiai muda, yakni kiai Abdullah Syam untuk melakukan berbagai perubahan, beliau tergerak untuk memberdayakan masyarakat melalui potensi alam dan potensi sumberdaya manusia yang ada. Melalui berbagai macam pendekatan dan langkah strategis akhirnya teradi perubahan yang cukup signifikan.

f. Munculnya beberapa jenis bidang usaha

Pemberdayaan merupakan salah satu bagian dari upaya pembangunan yang ditujukan guna tercapainya perubahan perilaku yang terjadi dikehidupan bermasyarakat yang meliputi sosial, ekonomi, politik, dan budaya. Oleh sebab

³¹ Isbandi, Rukminto Adi, 2003, *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas*, (Jakarta: FE UI), hal. 55

itu, diperlukan bagi seorang fasilitator untuk bisa mendorong dan memotivasi agar terjadi perubahan dan pembaharuan di segala bidang kehidupan masyarakat

g. Tumbuhnya sikap saling menghargai perbedaan antar budaya masyarakat sehingga terjalin kerja sama dan kerukunan di semua pihak.

Indonesia merupakan bangsa yang terdiri atas masyarakat dengan system dan subsistem hukum adat yang beragam (majemuk). Keseluruhan sistem dan subsistem tersebut memandu masyarakat dalam menyelenggarakan hidup dan kehidupannya. Begitu pula yang ada di desa Sumberpucung kab. Malang ini, kondisi masyarakat yang majemuk dengan berbagai latar belakang sosial, ekonomi maupun pendidikan yang sangat beragam kerap kali telah memunculkan konflik bahkan perpecahan antar golongan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peran kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat di pesantren rakyat Al Amin Sumberpucung Malang meliputi: (a) Peran kiai sebagai pemimpin dan pengasuh pesantren antara lain adalah; 1) pemimpin yang kharismatik dan sangat humanis, mampu menghargai perbedaan 2) Figur pemimpin yang memiliki multi talenta, 3) Pemimpin yang mampu membangun relasi dan membangun komunikasi dengan berbagai kalangan masyarakat, 4) Kepemimpinan yang dikembangkan adalah model kepemimpinan transformasional dengan pendekatan kolektif kolegal. (b) Peran kiai sebagai *agent of change* dalam melakukan perubahan adalah 1) melakukan perubahan mindset masyarakat dari model masyarakat yang memiliki tradisi menyimpang dari aturan agama menuju masyarakat yang berperilaku baik, 2) peningkatan SDM melalui berbagai pelatihan untuk merubah masyarakat yang memiliki pola pikir tradisional (kerja apa adanya) sehingga bisa mandiri secara ekonomi.
2. Strategi kiai dalam pemberdayaan usaha masyarakat di pesantren rakyat Al Amin Sumberpucung Malang menggunakan *People Movement Strategy* dan *Empowering people Strategy*. *People Movement Strategy* yakni dengan menjadikan gerakan masyarakat sebagai faktor penunjang berkembangnya tujuan pembangunan SDM melalui masyarakat yang terorganisir, identifikasi masalah dan kebutuhan lokal, serta mobilisasi sumberdaya lokal yang ada. Sedangkan *Empowering people Strategy* yaitu menanamkan arti penting perkembangan, teknologi, dan kerja sama dengan melakukan pemberdayaan kepada masyarakat. Strategi tersebut dilakukan dengan beberapa langkah antara lain; (1) Melalui perencanaan

yang matang, (2) Peningkatan sumber daya manusia (SDM), (3) Mengadakan pelatihan wirausaha juga dilakukan sesuai dengan spesifikasi usaha berdasarkan kebutuhan baik dibidang pertanian, peternakan, perikanan maupun home industri, (4) Mengusahakan mencari modal usaha, (5) Peningkatan sarana prasarana, (6) Menghapus segala jenis usaha yang tidak menguntungkan rakyat kecil, (7) Melakukan pendampingan, kontrol usaha dan produksi untuk memenuhi standar p asar, (8) Mencarikan mitra kerja untuk mengembangkn usaha, dan membantu aspek pemasarannya, (9) Peningkatan aspek manajemen kelembagaan serta administrasi pembangunan terlembaga dengan baik sesuai kondisi lokal. Adapun tahapan yang ditempuh antara lain; 1) Menganalisis lingkungan untuk memahami karakter masyarakat, 2) Memahami permasalahan mendasar masyarakat, 3) Memahami keinginan dan kebutuhan masyarakat, menyadarkan mereka dan ikut membantu mencari solusi terbaik dari permasalahan masyarakat, 4) Merubah mindset masyarakat, menggerakkan mereka, meningkatkan SDM masyarakat, penentuan program, metode, media yang digunakan, pemantauan dan penilaian, agar mereka bisa lebih berdaya dan mandiri.

Daftar Rujukan

- Abdullah, T, *Islam dan Masyarakat; Pantulan Sejarah Islam*, (Jakarta: LP3ES, 1988)
- Anwar, A., *Perubahan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011)
- Argyris, M.S. & Miner, *Strategic Manajement of Educational*, (Bandung: Alfabeta, 2007)
- Baharudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2012)
- Bellingham, R., *Corporate Culture Change*, (Massachusetts:HRD Press, Inc, 2001)
- Danim, S., *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008)
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Edisi II), (Jakarta: Balai Pustaka, 1994)
- Elliot, J.A., *An Introduction to Sustainable Development: The Developing Word*. (Routledge. London and New York, 2012)
- Hanson, E. M., *Educational Administration and Organizational Behavior Fourth Edition*, (United States: Electronic Publishing Services, 1995)
- Horikoshi, H., *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987)
- Imron, A., (et.al.), *Manajemen Pendidikan: Analisis Subtantif dan aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003)
- Isbandi, R. A., *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas*, (Jakarta: FE UI, 2003)
- Kartasasmita, G., 1997, "Pemberdayaan Masyarakat: Konsep Pembangunan yang Berakar pada Masyarakat". Makalah disampaikan pada sarasehan DPD GOLKAR Tk. I Jawa Timur. Surabaya
- Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali, 1991)
- Kieffer, C.H., *Citizen Empowerment: A Developmenttal Perspective, Prevention in Human*, Vol. 3, USA, 1984.
- Korten, D.C. & Sjahrir, *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan Pustaka Sinar Harapan, 1998)
- Miles, M. B.;Huberman, A.M., & Saldana, J., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, (3rd Edition) (USA: Sage Publications, 2014)
- Mubarak, Z, *Evaluasi Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Proses Pengembangan Kapasitas Pada Program PNPM Mandiri Perkotaan Di Desa Sastrodirjan Kabupaten Pekalongan. Tesis*. (Semarang: Program

- Studi Magister Teknik Pemberdayaan Wilayah dan Kota. Universitas Diponegoro, 2010)
- Mujiasih, E., & Hadi, S., *Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002)
- Siagan, *Strategic Manajement of Educational*, (Bandung: Alfabeta, 2007)
- Sihotang, K., *Urgensi Pemimpin Transformatif*, (Suara Pembaharuan Daily, 2003)
- Suharto, *Kemiskinan dan Keberfungsian Sosial: Studi Kasus Rumah Tangga Miskindi Indonesia (Modul 4)*, (Lembang: BBPPKS, 2003)
- Sukmaniar, "Efektivitas Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Program Pengembangan Kecamatan (PPK) Pasca Tsunami Dikecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar". *Tesis*. Semarang: UNDIP, 2007)
- Sunyoto, A., "Ajaran Tasawuf dan Pembinaan Sikap Hidup Santri Pesantren Nurul Haq Surabaya: Studi Kasus", *Tesis*. (tidak dipublikasikan), Malang: FPS IKIP, 1989)
- Wahyusumidsjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Graha Indonesia, 1999)
- Watson, L.R.J., & Westley, B., *Technology Transfer*, (Illinois: The Interstate Orienters & Publishers, Inc, 1992)
- Winardi, J., *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2015)