

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan disajikan bahasan-bahasan sesuai dengan hasil penelitian, sehingga pada pembahasan ini peneliti akan mengintegrasikan hasil penelitian dengan teori yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

#### **A. Pertumbuhan Organisasi di Pondok Pesantren**

Setiap organisasi pasti akan mengalami proses pertumbuhan layaknya makhluk hidup. Hal tersebut juga berlaku pada organisasi pendidikan seperti pondok pesantren. Dalam perjalanan hidupnya, pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien mengalami siklus hidup layaknya organisme. Diawali dari kelahiran/pembentukan, pertumbuhan, hingga perkembangan menuju kedewasaan, dan mungkin saja suatu saat nanti organisasi pendidikan Islam ini akan mengalami masa-masa kemunduran. Pada setiap tahap pertumbuhannya, tidak sedikit masalah yang menghampiri pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien. Namun, berkat upaya dan ketangkasan para pengelola/pimpinan kedua pesantren tersebut, persoalan-persoalan itu mampu diatasi, walaupun beberapa persoalan tertentu tidak benar-benar dapat diatasi secara sempurna. Persoalan yang tidak berhenti menggerogoti kedua pesantren, adalah persoalan keuangan, perbedaan pendapat, rendahnya sumberdaya manusia, hingga persoalan kurangnya dukungan atau kepercayaan masyarakat.

Jika dicermati, siklus hidup yang dijalani oleh pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien, sesungguhnya sesuai dengan teori siklus hidup organisasi yang sering dibicarakan oleh para pakar. Secara umum suatu organisasi, akan melalui empat siklus hidup, yaitu: kelahiran atau pembentukan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran atau bahkan kematian. Pada setiap tahapan-tahapan tersebut, organisasi memiliki struktur, kondisi internal yang berbeda-beda, mengalami suatu fase pasang-surut dan mengalami krisis organisasi tertentu di masa-masa yang akan datang.<sup>1</sup>

Dilihat dari perspektif Islam, sebenarnya telah banyak ayat al-Qur'an yang dapat dijadikan acuan dalam membicarakan tentang siklus hidup organisasi. Dalam surah al-Mu'min ayat 67 misalnya, dijelaskan:

هُوَ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ مِنْ عَلَقَةٍ ثُمَّ  
 أَخْرَجَكُمْ طِفْلًا ثُمَّ لِيَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ ثُمَّ لِتَكُونُوا شُيُوخًا  
 وَمِنْكُمْ مَنْ يُتَوَفَّى مِنْ قَبْلُ<sup>ط</sup> وَلِيَبْلُغُوا أَجَلًا مُّسَمًّى<sup>ج</sup> وَلَعَلَّكُمْ  
 تَعْقِلُونَ ﴿٦٧﴾

“Dia-lah yang menciptakan kamu dari tanah kemudian dari setetes mani, sesudah itu dari segumpal darah, kemudian dilahirkannya kamu sebagai seorang anak, kemudian (kamu dibiarkan hidup) supaya kamu sampai kepada masa (dewasa), kemudian (dibiarkan kamu hidup lagi) sampai tua, di antara kamu ada yang diwafatkan

<sup>1</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 245.

sebelum itu. (kami perbuat demikian) supaya kamu sampai kepada ajal yang ditentukan dan supaya kamu memahami(nya).”<sup>2</sup>

Serta surat al-A’raaf ayat 34 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ فَإِذَا جَاءَ أَجْلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا

يَسْتَقْدِمُونَ ﴿٣٤﴾

“Tiap-tiap umat mempunyai batas waktu. Maka apabila telah datang waktunya mereka tidak dapat mengundurkannya barang sesaatpun dan tidak dapat (pula) memajukannya.”<sup>3</sup>

Kedua ayat di atas menjelaskan bahwa adanya siklus kehidupan yang pasti akan dialami oleh umat manusia, mulai dari kelahiran hingga kematian. Namun, siklus tersebut tidak hanya berlaku untuk manusia saja, bahkan dalam kenyataannya, siklus tersebut juga berlaku dan akan dialami oleh setiap organisme yang hidup di dunia. Dan sebagai organisasi yang hidup, pondok pesantren pun akan mengalami siklus hidup sebagaimana yang dialami manusia.

Dalam proses pertumbuhannya, pesantren Nurul Islam dan pesantren Hidayatul Mubtadien telah melalui beberapa siklus hidup, yaitu kelahiran, pertumbuhan, dan perkembangan menuju kedewasaan. Pada suatu saat nanti, pesantren akan melalui beberapa tahap lagi, yaitu kemunduran, mengalami periode krisis, kebangkitan, atau bahkan mengalami kematian. Tinggal bagaimana pihak-pihak pemegang otoritas

<sup>2</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-‘Aliyy Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2000), 379.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 122.

dan seluruh elemen pesantren mampu bersinergi untuk menghindarkan pesantren dari segala ancaman krisis dan kematian pesantren. Pada beberapa kasus, tidak sedikit pesantren yang tidak mampu mengatasi problem yang melilit pesantren, sehingga pesantren tersebut mengalami kemunduran dan berada pada situasi yang sangat mencemaskan.

Sebagai sebuah organisasi pendidikan Islam, telah dijelaskan bahwa pondok pesantren Nurul Islam Jember dan Hidayatul Mubtadiien Tulungagung pasti akan mengalami siklus hidup sebagaimana organisasi pada umumnya. Diawali dengan kelahiran atau pembentukan, perkembangan, perkembangan menuju kedewasaan, hingga kemunduran.

Pada siklus pertama, kelahiran, pesantren pada umumnya didirikan oleh seorang ulama yang telah menyelesaikan pendidikannya di suatu pesantren lain. Dengan berbekal ilmu dan ridlo dari gurunya, pendiri kemudian memulai perintisan pesantren. Pesantren Nurul Islam didirikan oleh KH. Muhyiddin Abdussomad, sedangkan Hidayatul Mubtadiien didirikan oleh almarhum KH. M. Ali Shodiq Umman. Pada tahap ini, pesantren identik dengan berbagai keterbatasan, mulai dari keterbatasan sarana-prasarana, keuangan, hingga sumberdaya manusia. Hal itu dialami oleh kedua pesantren pada masa-masa awal pendirian. Hanya bermodal niat mengabdikan pada Allah SWT yang disertai dengan tekad yang bulat, kedua pesantren ini dapat berdiri dan mampu tumbuh berkembang hingga seperti sekarang ini. Kedua pesantren tidak hanya dipercaya masyarakat untuk mendidik dan mengajar ribuan santri, tapi lebih dari itu, kedua

pesantren hari ini telah berupaya menjawab tantangan jaman dan kebutuhan masyarakat, yaitu menggabungkan dua model pendidikan, pendidikan formal (ilmu-ilmu umum) dan non-formal (ilmu-ilmu agama dan berbagai keterampilan). Hal ini tentu saja menunjukkan adanya kesungguhan dan tekad yang kuat dari Sang pendiri dan para penerusnya. Pesantren yang awalnya sangat kecil dan tidak begitu diminati masyarakat, secara bertahap mengalami perkembangan hingga titik yang tidak diperkirakan.

Pada siklus hidup setelah kelahiran, pesantren akan mengalami perkembangan, baik fisik dan non-fisik, sebagai cerminan dari pertumbuhan. Perkembangan fisik itu dapat dilihat dari semakin gencarnya perluasan lahan dan pembangunan yang dilakukan pesantren. Pembangunan-pembangunan seperti lokal asrama untuk para santri, pembangunan masjid, penambahan gedung madrasah dan persekolahan, penambahan fasilitas penunjang pesantren seperti perpustakaan, fasilitas olahraga dan aula, semua merupakan cerminan perkembangan fisik pesantren.

Sedangkan yang mencerminkan perkembangan non-fisik pesantren, tampak dari: 1) Pengintegrasian kurikulum yang ada di pesantren, yang meliputi disiplin ilmu agama dengan ilmu umum. 2) Pendirian sekolah-sekolah formal di bawah naungan pesantren, mulai dari tingkat sekolah dasar, menengah pertama, menengah atas, dan menengah kejuruan. 3) Prestasi atau pencapaian pesantren. Ukuran prestasi pesantren umumnya

sangat relatif dan tergantung kepada standart yang ditetapkan masing-masing pesantren. Namun, dalam beberapa kasus, seperti di pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien, selain keberhasilan memperoleh atau menguasai ilmu-ilmu agama dan mengabdikan diri untuk umat, prestasi pesantren juga meliputi keberhasilan para santrinya dalam menembus persaingan menuju perguruan tinggi negeri bergengsi, serta mampu meniti karir di dunia kerja. Selanjutnya, 4) Persoalan-persoalan yang sudah atau sedang dihadapi pesantren. Banyak sekali persoalan yang menghinggapi tubuh pondok pesantren. Namun, di antara persoalan-persoalan itu, persoalan sumberdaya manusia, minimnya dana, serta kurang kuatnya kepercayaan masyarakat di sekitar pesantren, merupakan persoalan pelik yang masih terus menggeluti kedua pesantren hingga hari ini.

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa pertumbuhan organisasi selalu diiringi dengan periode kekacauan internal dan berpotensi diterpa krisis organisasi. Kekacauan internal tersebut meliputi permasalahan-permasalahan yang terus menggerogoti tubuh organisasi, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar. Di tubuh pesantren, problem-problem pelik seperti minim dan atau rendahnya sumberdaya manusia yang dimiliki pesantren, minimnya dana, kurangnya kepercayaan dan dukungan masyarakat, serta perbedaan pendapat yang berpotensi menyebabkan konflik internal merupakan sebagian problem yang berhasil dideteksi. Problem-problem tersebut tidak bersifat

sementara, namun hampir selalu mengiringi siklus hidup pesantren. Bahkan pada saat pesantren mencapai level tertinggi dalam perkembangannya, permasalahan-permasalahan tersebut tidak lantas pergi menjauh begitu saja. Maka dari itu, pesantren selalu mencari solusi secara kontinu untuk menyelesaikan berbagai persoalan pelik tersebut. Dengan mengambil kebijakan dan langkah-langkah tertentu, pesantren selalu mampu menyelesaikannya. Walaupun pada beberapa persoalan tertentu, pesantren juga belum benar-benar bisa menuntaskannya.

Sebagai upaya untuk mengatasi deretan persoalan yang telah dipaparkan di atas, pesantren pun berupaya keras mengimplementasikan beberapa solusi yang dipandang mampu membat habis persoalan yang mengancam eksistensinya di masa depan. Selain itu, peneliti juga memandang bahwa solusi tersebut kurang-lebih juga bisa diterapkan pada pesantren yang sedang mengalami permasalahan yang serupa. Adapun formulaasi solusi-solusi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Solusi mengatasi kurang dan rendahnya sumberdaya manusia

Ada sejumlah solusi untuk mengatasi permasalahan kurang dan rendahnya sumberdaya manusia (SDM) yang dimiliki pesantren, seperti kurang dan rendahnya jumlah tenaga pengajar, tenaga administrasi dan pengurus pesantren. Sebagai solusinya, pihak pesantren melakukan rekrutmen terstruktur dan teragendakan berdasarkan spesialisasi atau keahlian yang dibutuhkan pesantren.

Dalam realisasinya, rekrutmen tersebut tidak dilakukan sebagaimana rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan atau pun lembaga pendidikan pada umumnya. Hal itu disebabkan, dalam uji kelayakan dan kompetensi, aspek utama penilaiannya selain keilmuan dan keahlian, aspek *ahklaq al-karimah* atau budi pekerti yang luhur menjadi kuantitas dan kualitas utama yang harus dimiliki oleh setiap peserta ujian. sekaligus menjadi pertimbangan penting.

Dalam perekrutan itu, pihak pemegang otoritas pesantren juga harus melakukan pengkaderan terhadap stok sumberdaya manusia yang tersedia di lingkungan pondok pesantren. Dalam hal ini, santriwan-santriwati yang hampir menuntaskan pendidikannya dan yang memenuhi kualifikasi, baik sebagai tenaga pengajar, administrasi, maupun tenaga lainnya, akan didahulukan (diperhatikan khusus) untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia di pondok pesantren. Sedangkan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang telah tersedia, pesantren dapat melaksanakan sejumlah kegiatan-kegiatan *softskill* yang diproyeksikan untuk masa depan. Seperti kegiatan *training*, seminar, studi banding, dan *workshop*.

Guna merealisasikan kegiatan-kegiatan *softskill* tersebut, pondok pesantren dapat memakai jalan alternatif yang sifatnya akomodatif mutualis simbiosis melalui kerja sama atau pun

membangun jejaring dengan instansi tertentu yang memiliki tujuan dan cita-cita yang sama tanpa merugikan salah satu pihak.

2. Solusi mengatasi problem minimnya keuangan (kurangnya dana).

Pondok Pesantren di Indonesia pada umumnya cenderung memilih menggunakan beberapa alternatif klasik untuk mengatasi masalah keuangannya, tak terkecuali pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien. Alternatif tersebut antara lain; *Yang pertama*, dengan cara menarik iuran bulanan, mengumpulkan dana dari pihak wali santri, wali murid, masyarakat, amal jariyah serta wakaf. *Kedua*, mengajukan permohonan bantuan dana kepada pihak pemerintah, perusahaan, dan pihak swasta lainnya.

Menurut Sulistyorini, dalam mengatasi permasalahan keuangan, umumnya pesantren mengatasinya dengan cara mengumpulkan dana dari wali santri, amal jariyah, uang syukuran, dan amal jumat.<sup>4</sup> Cara-cara ini tergolong kurang kreatif dan memerlukan inovasi. Dalam temuan peneliti, cara pesantren Nurul Islam mengatasi problem keuangan lebih inovatif dibandingkan dengan pesantren Hidayatul Mubtadiien. Hal ini akan ketara manakala menganalisis sumber keuangan masing-masing pondok pesantren. Apabila melihat sumber-sumber dana yang dimiliki, pesantren Nurul Islam masih dapat dikatakan lebih unggul dari pesantren Hidayatul Mubtadiien. Hal ini dikarenakan pesantren Nurul Islam memiliki sejumlah badan usaha,

---

<sup>4</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: P3M STAIN Tulungagung, 2006), 100.

seperti puluhan hektar sawah, beberapa unit pertokoan (toko bangunan, toko sembako, toko peralatan plastik, warung makan, dan *counter* HP selular) yang mampu menyuply kebutuhan dana dari pesantren Nurul Islam. Sedangkan pesantren Hidayatul Mubtadien, secara faktual belum memiliki badan usaha yang mampu menopang sirkulasi keuangan pesantren sebagaimana yang dimiliki oleh pesantren Nurul Islam.

Sementara menurut Mujamil Qomar, ada sejumlah strategi lain yang dapat diterapkan untuk mengatasi problem keuangan yang selama ini melilit lembaga pendidikan Islam seperti pesantren. Adapun strategi-strategi tersebut antara lain; a) Memadukan pendidikan Islam dengan misi sosial, b) Mengembangkan aplikasi subsidi silang, c) Menggali dan mengembangkan potensi keuangan lembaga, seperti membuka koperasi yang menangani seluruh kebutuhan belajar peserta didik dan kebutuhan sehari-hari masyarakat sekitar, d) Membuka usaha-usaha produktif ringan yang berisiko ringan, e) Mendirikan pertokoan yang menyajikan barang-barang kebutuhan masyarakat, f) Mendirikan usaha yang bersifat penjualan jasa, seperti penggilingan padi, penginapan, bengkel mobil/motor, *sound system*, terop, dan lain sebagainya, g) Menggarapkan tanah wakaf kepada petani dengan sistem bagi hasil, h) Mendirikan rumah makan atau kantin yang melayani semua karyawan/pegawai dan seluruh santri/peserta didik serta masyarakat sekitar, i) Menanamkan

saham dalam bentuk kerja sama dengan pengusaha melalui sistem bagi hasil, j) Meluruskan persepsi tentang biaya pendidikan mahal identik dengan kemajuan pendidikan, k) Mengalihkan orientasi bangunan gedung megah menuju bangunan kualitas yang kokoh.<sup>5</sup> Solusi ini sesungguhnya bisa diterapkan kepada masing-masing pesantren, tentu saja disesuaikan dengan kadar kemampuan dan kondisi masing-masing pesantren.

### 3. Solusi menyelesaikan konflik internal.

Pada umumnya konflik terjadi di mana-mana. Ia bisa diawali oleh perbedaan pendapat, perbedaan kepentingan ideologis, dan sebagainya. Pada tubuh pesantren sekalipun, konflik dapat menjangar di berbagai level, mulai dari pimpinan, ustadz-ustadzah, pengurus hingga santri. Yang menarik, sejauh ini belum terlihat dengan jelas konflik terjadi di pesantren Nurul Islam maupun Hidayatul Mubtadiien. Namun dalam pandangan peneliti, pesantren Hidayatul Mubtadiien memiliki potensi konflik yang lebih besar dari pada pesantren Nurul Islam. Hal ini dikarenakan, pesantren Hidayatul Mubtadiien sedang menerapkan model kepemimpinan kolektif, yang terdiri dari para pengasuh, putra dan menantu almarhum pendiri pesantren. Sehingga, dalam batas waktu yang tak bisa diprediksi dan ditentukan, pesantren akan segera dililit konflik internal jika dewan pimpinan pesantren ini tidak mampu mengelola potensi konflik dengan cara yang cerdas dan

---

<sup>5</sup> Mujamil Qomal, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 295.

elegan. Belum lagi arus politik praktis yang sering menarik-ulur pesantren. Sebagaimana diketahui, tidak sedikit partai-partai politik yang berbalut agama Islam sering menggoda para tokoh ulama yang notabene banyak berasal dari pesantren atau berlatar belakang pengasuh dan keluarga pengelola pesantren. Sehingga dalam hal ini, pesantren Hidayatul Mubtadiien dapat dikatakan rawan diterpa problem konflik jika para pengasuh tergoda untuk menerima tawaran-tawaran dari dunia politik.

Apabila ditilik melalui perspektif sosiologi, konflik merupakan indikasi dari dinamika. Suatu aliran sosiologi memberikan penilaian positif terhadap konflik. Melalui konflik, suatu organisasi akan mengalami kemajuan dan tidak terjebak ke dalam kejumudan, stagnasi, pasif, dan ketidak-bergairahan. Namun pada kenyataannya, tidak dinapikan pula bahwa konflik sering kali memicu atau bahkan menghadirkan kehancuran, merobek kesatuan-persatuan dan melumpuhkan kedamaian, sehingga dalam hal ini, logika berpikir seperti itu sulit diterima nalar dan kenyataan empiris. Dalam konteks organisasi pendidikan Islam, pondok pesantren khususnya, konflik internal antar pemimpin atau sekumpulan orang-orang yang memimpin sering kali terjadi, entah itu yang bersifat laten maupun manifes.

Mujamil Qomar menjelaskan bahwa untuk mengatasi persoalan konflik tersebut, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan. Namun

sebelum tahapan itu dilakukan, dalam menyelesaikan konflik, pihak-pihak yang berkonflik membutuhkan seorang juru 'damai'. Setelah mendapatkan seorang juru damai, yang dalam hal ini dikategorikan sebagai pihak ketiga, selanjutnya pihak-pihak yang berkonflik sebaiknya menempuh beberapa tahap sebagai berikut: a) *tabayyun*, saling menjelaskan atau saling mengklarifikasi, b) *tafahum*, saling memahami keluhan-keluhan pihak lain, c) *ta'awun*, saling menolong, membantu, meminimalisir tuntutan dan mencari penyelesaian yang saling menguntungkan atau *win-win solution*, d) *ittifaq*, kesediaan mencapai kesepakatan-kesepakatan atau konsensus antara kedua pihak yang sedang bertikai/berkonflik, e) *ishlah*, rekonsiliasia atau usaha memulihkan kerukunan dan kedamaian seperti semula, f) *takatuf*, saling menjaga kesepakatan maupun rekonsiliasi yang baru saja ditetapkan bersama oleh kedua belah pihak yang berseteru.<sup>6</sup> Tahapan-tahapan ini akan sangat membantu kedua pesantren, jika persoalan konflik benar-benar melanda keduanya.

4. Solusi menyelesaikan problem kurangnya kepercayaan dan dukungan dari masyarakat.

Problem kurangnya kepercayaan dan dukungan masyarakat pada suatu lembaga pendidikan yang sedang berkembang, sebenarnya sudah menjadi persoalan umum. Problem ini hampir dialami oleh semua lembaga pendidikan yang sedang berkembang, termasuk

---

<sup>6</sup>*Ibid.*, 177-181.

pesantren yang sedang berkembang. Dan problem ini bukanlah satu problem yang tidak bisa diselesaikan. Dibandingkan dengan pesantren Hidayatul Mubtadiien, pesantren Nurul Islam memiliki tingkat penerimaan masyarakat di bawah pesantren Hidayatul Mubtadiien. Hal ini diakui langsung oleh pendirinya yaitu KH. Muhyiddin Abdussomad. Namun, bukan berarti pesantren berpangku tangan dalam menghadapi permasalahan ini. Sosialisasi terus-menerus digalakan dan meningkatkan kinerja serta prestasi lembaga adalah cara yang sudah diupayakan pesantren Nurul Islam selama menghadapi problem ini.

Sebenarnya, ada beberapa langkah taktis yang dapat diterapkan pesantren Nurul Islam maupun Hidayatul Mubtadiien dalam mengatasi problem kurangnya kepercayaan masyarakat. Secara teoretis, sejumlah langkah yang bisa diambil pesantren tersebut akan mampu mendongkrak kepercayaan masyarakat terhadap masing-masing lembaga pendidikan Islam. Adapaun langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a) Menanamkan optimisme tinggi pada diri pengelola pesantren

Pada dasarnya setiap manusia mempunyai harapan-harapan tentang perkembangan dirinya di masa mendatang. Demikian pula dengan suatu organisasi/institusi/lembaga yang dikelola manusia, tidak terkecuali pondok pesantren. Sebagai suatu institusi pendidikan Islam yang dikelola, pondok pesantren pasti memiliki

harapan untuk berkembang dan maju di masa mendatang. Harapan ini tentu saja dapat direalisasikan apabila benar-benar di rencanakan dengan baik dan dikelola secara benar. Namun, perencanaan dan pengelolaan yang benar tidak begitu saja dapat dilakukan sebelum dipenuhinya satu syarat awal untuk mencapai keberhasilan dan kemajuan pesantren seperti halnya yang diharapkan dan yang diekspektasikan. Terutama jika pesantren tersebut belum memperoleh simpati, dukungan atau kepercayaan masyarakat.

Kepercayaan masyarakat di sini sangat penting bagi pondok pesantren. Hal ini disebabkan karena pesantren merupakan suatu sistem yang sangat bergantung kepada lingkungannya, yaitu masyarakat. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk bisa menggaet simpati dan kepercayaan masyarakat. Namun, sebelum strategi itu dijalankan, akan sangat percuma jika para pengelola pondok pesantren tidak memenuhi satu syarat penting, yaitu memiliki optimisme yang tinggi. Optimisme suatu sikap dasar yang menjadi syarat utama bagi suatu lembaga untuk dapat melakukan suatu gebrakan perubahan menuju pengembangan, kemajuan atau memperoleh kepercayaan dari masyarakat. Maka dapat dikatakan, optimisme yang tinggi merupakan kunci pertama yang dapat membuat lembaga pendidikan Islam seperti pesantren

untuk bisa memperoleh kepercayaan masyarakat sehingga mampu tampil secara prima dalam kotestasinya di lingkungan masyarakat.

Bisa dibayangkan bagaimana mungkin suatu strategi bisa sukses dilaksanakan tanpa optimisme yang tinggi? Ibaratnya, usaha menggaet kepercayaan masyarakat merupakan suatu pertempuran yang sedang dijalani oleh pesantren. Pesantren harus menggagas suatu taktik dan strategi bagaimana mendapatkan hati dan memperoleh kepercayaan masyarakat. Taktik-strategi itu merupakan suatu metode ataupun alat. Adapun yang memberinya jaminan keberhasilannya adalah optimisme yang tinggi dari para pelaku. Dengan optimisme yang tinggi, semangat akan terus berkobar. Dengan optimisme yang tinggi, keraguan dan ketakutan akan dilenyapkan. Maka jika semua pihak yang mengelola pesantren telah mampu menanamkan optimisme yang tinggi dalam diri mereka, maka langkah selanjutnya akan terasa lebih ringan sekalipun tantangan di masa depan semakin besar.

b) Memperkuat peran dan fungsi *Public Relations* (PR).

Menurut Mohamad Rohman dan Sofan Amri, *PR* bertujuan memastikan bahwa niat baik dan kiprah dari suatu organisasi pendidikan senantiasa dimengerti oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan.<sup>7</sup> *Public Relations* juga bertujuan memperoleh

---

<sup>7</sup> Mohammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 269.

dukungan khalayak masyarakat dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.<sup>8</sup> Tidak sedikit lembaga-lembaga pendidikan Islam yang sukses meraup kepercayaan dan dukungan masyarakat karena peran dari *public relations*-nya. Dengan manajemen dan penerapan strategi yang cerdas, lembaga pendidikan Islam akan dapat membangun, menjaga dan memelihara citra positifnya, serta dapat memelihara kepercayaan masyarakat terhadap pesantren.

Inspirasi memperkuat peran PR ini sesungguhnya sudah disinggung dalam al-Qur'an; di antaranya dalam surah an-Nisa ayat: 5.

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا  
وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Artinya: “Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik.”<sup>9</sup>

Selanjutnya dalam surah an-Nisa ayat 9;

<sup>8</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012), 281.

<sup>9</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Syamil Qur'an Qordoba: Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bogor: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2007), 77.

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ  
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٦٣﴾

Artinya: “Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.”<sup>10</sup>

Surah an-Nisa ayat 63;

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: “Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.”<sup>11</sup>

Dalam surah al-Ahzab ayat: 32;

يٰۤاَيُّهَا نِسَاءَ النَّبِيِّ لَسْتُنَّ كَأَحَدٍ مِّنَ النِّسَاءِ ۚ إِنِ اتَّقَيْتُنَّ فَلَا تَخْضَعْنَ  
بِالْقَوْلِ فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ وَقُلْنَ قَوْلًا مَّعْرُوفًا ﴿٣٢﴾

Artinya: “Hai isteri-isteri Nabi, kamu sekalian tidaklah seperti wanita yang lain, jika kamu bertaqwa. Maka janganlah kamu tunduk dalam berbicara sehingga berkeinginanlah orang

<sup>10</sup> Ibid.,78.

<sup>11</sup> Ibid.,88.

yang ada penyakit dalam hatinya dan ucapkanlah perkataan yang baik.”<sup>12</sup>

Dalam surah Thaha ayat: 44;

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.”<sup>13</sup>

Dalam surah al-Israa’ ayat: 23;

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَيَالِ الْوَالِدِينَ إِحْسَنًا ۚ إِنَّمَا يَبُغْنَ  
عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا  
وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Artinya: “Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik kepada ibu-bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia.”<sup>14</sup>

Serta dalam surah al-israa’ ayat 28;

<sup>12</sup> Ibid.,422.

<sup>13</sup> Ibid.,314.

<sup>14</sup> Ibid., 284.

وَأَمَّا تُعْرَضَنَّ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا

مَيْسُورًا

Artinya: “Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang lemah lembut.”<sup>15</sup>

Beberapa intisari dalam kandungan surat di atas dapat memberikan inspirasi mengenai bagaimana cara (adab) berkomunikasi yang baik, tepat dan efektif kepada orang lain di lingkungan sekitar yang bisa dikembangkan dan digunakan oleh PR pesantren.

Dalam realita pendidikan Islam di Indonesia, telah terbukti bahwa kuatnya peran dan fungsi PR di suatu lembaga pendidikan Islam telah menjadi kunci di balik keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam memperoleh simpati dan kepercayaan masyarakat. Contoh nyatanya dapat kita lihat dan pelajari dari performa yang terjadi pada Pondok Pesantren Modern Gontor, Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Mojokerto dan Madrasah Ibtida'iyah Negeri (MIN) 2 Malang merupakan sedikit contoh lembaga pendidikan Islam yang berhasil diterima kehadirannya oleh masyarakat luas, bahkan menjadi tujuan utama masyarakat dalam mendidik anaknya. Selain karena manajemen,

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, 285.

sumberdaya manusia dan kurikulum yang unggul, peran PR di lembaga pendidikan Islam ini juga sangat berkontribusi penting sehingga mampu mendokrak citra dan penerimaan masyarakat terhadap lembaga/institusi.

Memperkuat PR tersebut juga dapat dilakukan melalui partisipan aktif terhadap kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan yang bersifat positif. Dalam partisipan aktif ini akan ada dua kemungkinan mendasar; Pertama yakni lembaga atau institusi pondok yang melibatkan atau meleburkan diri secara aktif ke dalam kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan. Dalam dimensi ini, pondok pesantren senantiasa peka terhadap peristiwa-peristiwa momentual yang senantiasa terjadi dalam lingkungan masyarakat sekitar, sehingga sumberdaya manusia yang terdapat dalam pondok pesantren akan nampak membawa kemanfaatan dan kemaslahatan secara sosial.

Sementara yang kedua, bisa juga berwujud partisipan aktif dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang teragendakan dalam jangka waktu yang berkala ataupun momentual yang diselenggarakan oleh lembaga atau institusi pondok, namun di dalamnya tetap melibatkan masyarakat secara aktif. Dalam dimensi ini, masyarakat sekitar dirangkul dan dijamu dengan baik dalam rangka menghadiri kegiatan pondok pesantren. Melalui kegiatan tersebut, pondok pesantren dapat menunjukkan potensi yang dimiliki para santri

sekaligus melakukan sharing dan menumpahkan kendala-kendala yang menerpanya, sehingga melalui pertemuan yang laten dalam kegiatan yang teragendakan akan membangun hubungan yang saling mengkokohkan, saling keterbukaan dan menipiskan jarak yang renggang di antara keduanya.

Partisipan aktif dua arah (timbang balik) tersebut pada tahapan selanjutnya akan mengkonstruksi sikap keterbukaan dan kepekaan komunikasi sosial yang bersifat integratif. Sehingga menimbulkan kepercayaan dan saling support di antara dua pihak terkait sekaligus akan menciptakan tenggang rasa dan rasa sepenanggung yang tinggi dalam segala hal.

c) Meningkatkan *skill managerial* pesantren.

Kenyataan menggambarkan bahwa kebanyakan pesantren dikelola dengan tradisi (sistem klasik), bukan profesionalisme berdasarkan keahlian, baik *human skill* maupun *technical skill* secara terpadu. Akibatnya, tidak ada perencanaan yang matang, distribusi kewenangan yang baik dan sebagainya. Pengelolaan lembaga dengan mengandalkan tradisi ini merupakan salah satu titik lemah pesantren, meskipun pada batas-batas tertentu dapat memunculkan kelebihan. Tapi dalam perspektif manajerial, landasan tradisi dalam mengelola suatu lembaga menyebabkan produk pengelolaan itu menjadi tidak matang, tidak memiliki fokus strategi yang terarah, dominasi personal terlalu besar, cenderung

eksklusif dalam pengembangannya, dan berdampak kepada lemahnya kepercayaan masyarakat.<sup>16</sup> Maka, mau tidak mau, pesantren harus mulai meningkatkan *skill manajerial* untuk terus memperbaiki dan meningkatkan dirinya. Supaya pesantren tidak lagi dipandang sebagai suatu lembaga pendidikan yang kolot, tidak mengikuti perkembangan jaman, tidak mampu bersaing dan diharapkan mampu menggaet kepercayaan masyarakat secara luas.

d) Meningkatkan produktifitas pendidikan pesantren

Produktifitas pendidikan tidak hanya menunjukkan tanda bahwa unit-unit pesantren telah berjalan dengan baik, tetapi lebih dari itu, dalam artian telah terjadi segenap upaya maksimalisasi kerja dalam organisasi. Maksimalisasi kerja ini diwujudkan dengan sikap meningkatkan kinerja, menyempurnakan cara kerja, mengawal target yang ditetapkan, melakukan penghematan baik waktu, biaya maupun tenaga, serta sikap kreatif-dinamis-konstruktif lainnya.<sup>17</sup> Jika produktifitas ini bisa ditingkatkan, pesantren akan memperoleh manfaat dan hasil yang maksimal seperti meningkatnya prestasi, mutu, nilai ekonomis dan *output* pesantren. Sehingga dari capaian tersebut, pesantren akan

---

<sup>16</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2014), 59-60.

<sup>17</sup> *Ibid.*, 297.

mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat secara luas.

## **B. Upaya Pondok Pesantren dalam Mengantisipasi Krisis Kelambagaan**

Pondok pesantren Nurul Islam Jember, dilihat dari segi usianya, tergolong mendekati tua. Pesantren ini berusia kurang dari setengah abad, yaitu sekitar 35 tahun. Jika perbandingannya merujuk standaritas yang berlaku pada usia manusia, batas usia seorang manusia dapat dikatakan telah masuk kategori tua, apabila telah menyentuh usia lebih dari setengah abad. Adapun usia pesantren Nurul Islam masih berada pada usia 35 tahun. Pada usia ini, manusia pada umumnya sedang mengalami masa-masa produktif dan berada pada fase perkembangan dan peningkatan. Di usia yang belum menyentuh setengah abad tersebut, pesantren Nurul Islam telah mengalami perkembangan dan pembesaran yang cukup mengejutkan. Pesantren ini juga masih dipimpin/diasuh oleh pendirinya namun mengalami perkembangan yang tidak diduga.

Pada tahap perkembangan yang sekarang, jika berpedoman kepada teori organisasi Greiner, pesantren Nurul Islam seharusnya mengalami suatu fase krisis kepemimpinan. Mengapa demikian? Karena menurut teori yang dikemukakan Greiner, suatu organisasi yang baru saja mengalami perkembangan dan pembesaran, umumnya ukuran organisasi akan segera diterpa oleh krisis kepemimpinan. Hal ini bukan tanpa sebab, karena pada umumnya, pendiri organisasi, hanya memiliki jiwa

wiraswasta yang mencurahkan perhatiannya pada kegiatan memproduksi dan memasarkan. Ia juga hanya terbiasa menangani masalah-masalah secara personal tanpa adanya manajemen. Dan bagi pemimpin ini, manajemen pun termasuk suatu persoalan karena ia merupakan suatu hal yang baru baginya. Pemimpin ini tidak terbiasa mengurus dan mengatur jumlah karyawan yang semakin banyak dan tidak terlatih dalam kegiatan manajerial. Sehingga, pada akhir tahapannya, organisasi akan mengalami suatu krisis kepemimpinan.<sup>18</sup> Akan tetapi, untuk kasus pertumbuhan pesantren Nuris tidak terjadi krisis kepemimpinan. Hal ini bukan tanpa sebab, karena pesantren ini mampu mengantisipasi krisis tersebut.

Seperti yang dikutip oleh Agus Zaenul Fitri, Greiner juga menyebutkan bahwa krisis kepemimpinan dapat diakhiri apabila pimpinan organisasi yang lama, yang tidak memiliki kemampuan manajerial itu diganti dengan pimpinan baru yang lebih kuat, yang lebih memiliki *skill manajerial*.<sup>19</sup> Pesantren Nurul Islam, walaupun pimpinan/pengasuhnya tidak diganti, akan tetapi pimpinan/pengasuh ini mampu berimprovisasi dengan perkembangan pesantrennya. Secara perlahan, pimpinan mampu menguasai teknik-teknik pengelolaan organisasi, dan menularkannya kepada segenap staf pengurus/pengelola pesantren yang berada di bawah kepemimpinannya. Bahkan, Sang

---

<sup>18</sup> Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, (Cambridge-Massachusetts, Harvard Business Review, 1974), 4-5.

<sup>19</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 239-240.

pimpinan pun telah mempersiapkan dengan serius calon penggantinya sejak dini.

Calon penggantinya, bukan saja dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pengasuh pesantren dalam arti tradisional, yang umumnya hanya bertugas mengajar dan mendidik ahklaq para santri, tapi juga dididik dan dilatih untuk menjadi seorang *leader* atau manajer suatu organisasi pendidikan Islam. Pendiri pesantren juga mengupayakan peningkatan *skill manajerial* pada segenap pengurus pesantren, dengan cara sering mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang *skill manajerial* para pengurus pesantren, seperti kegiatan pelatihan manajemen, studi banding, dan seminar.

Langkah konkrit lain yang ditempuh guna menghindarkan pesantren dari krisis organisasi adalah dengan cara memperkuat internal pesantren. Dalam hal ini komunikasi dan kesolidan antara pimpinan dan staf pengurus pesantren diperkuat. Komunikasi yang terjadi antara pimpinan pesantren dengan pengurus pesantren tidak terjadi secara formal dalam rapat dan dalam waktu-waktu khusus saja. Komunikasi yang terbangun di antara pimpinan dan staf pengurus pesantren terjadi secara intens dan dapat berlangsung sewaktu-waktu.

Dalam beberapa kesempatan, peneliti menemukan momen di saat pengurus pesantren *sowan* dalam rangka melaksanakan pertemuan dengan pengasuh/pimpinan pesantren. Pertemuan itu sering berlangsung di pagi hari, yaitu pada pukul 07.00 WIB sampai selesai. Walaupun tidak

semua pengurus datang bersama-sama menemui pengasuh pesantren, namun sejumlah pengurus yang memiliki posisi dan peran penting sering melakukan pertemuan dengan Sang pengasuh. Dalam dua kali kesempatan, di saat peneliti ber-*sowan* ke kediaman pengasuh pesantren, peneliti selalu bertemu dengan pengurus yang melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan perkembangan pesantren. Dalam pertemuan tersebut, masalah yang sedang dibicarakan adalah perihal hasil seleksi ustadz-ustadzah yang direkrut pesantren dan situasi terkini para santri. Dengan langkah-langkah semacam ini, kesolidan antara pimpinan puncak dan staf pengelola pesantren akan terbangun dengan kuat karena komunikasi terjadi secara intens. Langkah ini secara tidak langsung akan mendukung penguatan internal pesantren, sehingga membuat pesantren Nurul Islam dapat mengantisipasi krisis organisasi yang mengancam keberlangsungan hidup pesantren pada masa yang tidak dapat ditentukan.

Namun, tetap saja krisis kepemimpinan berpotensi menerpa pesantren Nurul Islam di masa-masa yang tidak dapat diramalkan itu. Karena tradisi suksesi kepemimpinan pesantren Nurul Islam yang diterapkan masih tradisional, yaitu menunjuk pimpinan dari garis keturunan keluarga. Maka, apabila disuatu saat pimpinan lama telah purna (meninggal dunia), atau minimal sudah tidak sanggup lagi melaksanakan tugasnya karena kondisi kesehatan dan faktor usia, sedangkan pimpinan lama tidak memiliki calon penggantinya atau calon penggantinya belum siap menggantikannya, maka organisasi pendidikan

Islam ini akan mengalami periode krisis kepemimpinan hingga waktu yang tidak dapat ditentukan. Sedangkan untuk memilih pengasuh dari luar garis nasab merupakan suatu hal yang mustahil, maka alternatif menunjuk *person* yang layak secara kualitas akan sangat tertutup tatkala ia tak memenuhi persyaratan istimewa, yaitu memiliki garis nasab dari keluarga pendiri pertama pesantren. Maka krisis kepemimpinan adalah suatu harga yang harus dibayar dari kondisi semacam ini. Karena mau diakui atau tidak, mekanisme suksesi kepemimpinan di dalam pesantren tidak sama dengan mekanisme suksesi kepemimpinan dalam konteks organisasi modern. Jika dalam sistem kepemimpinan modern, yang umumnya telah mengadopsi sistem demokrasi, mengakui prinsip egalitarian adalah bagian darinya. Konsekuensinya, siapapun berhak dipilih sebagai pimpinan. Hal ini berbeda dengan mekanisme suksesi kepemimpinan dalam pesantren yang cenderung tidak mengenal prinsip egalitarian. Sebab dalam pemahaman yang terbentuk selama ini, figur seorang pengasuh pesantren/kyai merupakan figur sentral di antara komunitas pondok pesantren dan masyarakat. Menjadi seorang pengasuh pesantren tidak cukup berbekal ilmu yang memadai dan ahklak mulia saja, namun juga harus diterima oleh masyarakat. Bahkan, jika boleh disebutkan, untuk menjadi seorang pimpinan pesantren, seseorang tersebut harus memiliki ciri-ciri khusus sekaligus keunggulan tertentu, seperti:

1. Diterima masyarakat dengan dianugerahi gelar kyai;

1. Memiliki kelebihan ilmu agama dan amal sholih;
2. Memiliki integritas moral atau akhlak mulia;
3. Memiliki jiwa atau hati yang ikhlas;
4. Aktif memecahkan permasalahan krusial masyarakat;
5. Berwatak sabar dan bijaksana;
6. Berjiwa pembimbing dan pengayom masyarakat atau umat;
7. Dapat menenangkan hati masyarakat;
8. Dapat menggerakkan pembangunan;
9. Dapat menetapkan hukum agama;
10. Mengemban tanggungjawab moral-spiritual, disamping kebutuhan material;
11. Dituakan oleh masyarakat;
12. Dipercaya dan dihormati masyarakat;
13. Petuah dan nasihatnya diikuti masyarakat;
14. Memiliki komunitas dan massa yang besar;
15. Serta dianggap memiliki *baraqah* dan ‘keramat’ oleh masyarakat.<sup>20</sup>

Dengan beberapa ciri-ciri semacam ini, dapat dipahami bahwa menjadi pengasuh pesantren tidak sembarangan orang bisa dipilih dan diberi tanggungjawab.

Kasus selanjutnya, yaitu pesantren Hidayatul Mubtadiien Tulungagung. Peneliti melihat usia dan ukuran pesantren ini lebih tua dan

---

<sup>20</sup> Muhammad Fathurro'uf, *Membangun Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren*, (Tulungagung: Tesis Tidak Diterbitkan, 2008), 38.

berukuran lebih besar dari pondok pesantren Nurul Islam Jember. Pada kondisi saat ini, pesantren Hidayatul Mubtadiien tidak hanya mengalami perkembangan, pembesaran ukuran dan mengalami pergantian generasi kepemimpinan (generasi kedua). Tetapi secara faktual, dengan munculnya beberapa unit asrama pesantren, maka pesantren Hidayatul Mubtadiien telah mengalami sebuah proses yang begitu dinamis dalam suatu organisasi. Proses ini kemudian melahirkan desentralisasi. Jika dilihat dengan perspektif teori Greiner, pesantren Hidayatul Mubtadiien pada suatu titik waktu tertentu akan mengalami periode krisis pengawasan. Krisis ini disebabkan karena tiap-tiap pimpinan di masing-masing unit organisasi telah mendapatkan otonomi yang cukup besar, yang berakibat bahwa organisasi akan berkembang ke segala arah tanpa terkendali.<sup>21</sup> Krisis ini juga bisa terjadi apabila masing-masing unit pesantren telah memiliki haluan kepentingan atau ideologi politik masing-masing yang secara ekstrim dapat merubah komitmen masing-masing pimpinan/pengasuh di masing-masing unit pesantren tersebut.

Contoh, apabila beberapa pengasuh telah bertekad menceburkan diri ke dalam dunia politik praktis, dimana dunia politik seperti yang diketahui selalu menawarkan begitu banyak kegemerlapan. Maka, tidak ada yang bisa menjamin bahwa komitmen bersama yang pernah dibangun akan segera runtuh hanya karena perbedaan kepentingan politik. Tidak sedikit pesantren yang mengalami krisis karena

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, 6.

pengasuhnya terlalu aktif di dunia politik. Terlebih jika pesantren seperti Hidayatul Mubtadiien yang notabene telah mengalami perkembangan dan desentralisasi. Maka, kekacauan internal yang disebabkan tidak sinkronnya antara satu pengasuh dengan pengasuh yang lain dapat memicu krisis pada pesantren ini.

Secara faktual, krisis pengawasan untuk saat ini tidak melanda pesantren Hidayatul Mubtadiien. Hal itu tentu saja bukan tanpa sebab, melainkan karena pesantren telah mempersiapkan antisipasi supaya krisis tersebut tidak sampai terjadi. Bentuk-bentuk antisipasi tersebut meliputi pembentukan dewan pimpinan pesantren atau sering disebut dengan Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadiien (DP3HM). Dewan pimpinan ini bekerja secara kolektif, dan mengkoordinasi pimpinan unit-unit pesantren supaya pesantren tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan. Melalui teknik-teknik koordinasi dan pengawasan tertentu, dewan pimpinan ini juga terus menyatukan arah perkembangan seluruh bagian-bagian pesantren sesuai dengan tujuan pesantren sebagai satu kesatuan.<sup>22</sup> DP3HM ini juga telah membangun komitmen yang kuat untuk terus menjaga pesantren dan keutuhan keluarga pengasuh, setidaknya hingga generasi selanjutnya berhasil mengambil alih tonggak kepemimpinan pesantren.

Jika ditelusuri lebih jauh, pesantren Hidayatul Mubtadiien punya keunikan tersendiri. Pembentukan yayasan pondok pesantren hingga

---

<sup>22</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 242.

pembentukan DP3HM merupakan konsekuensi logis dari pertumbuhan dan perkembangan yang sedang terjadi. Dalam temuan peneliti, pesantren Hidayatul Mubtadiien telah berubah dari pesantren yang dimiliki dan diasuh oleh seorang kyai/pengasuh menjadi pesantren milik yayasan dengan manajemen kolektif. Perubahan ini membawa dampak nyata, di antaranya perubahan mekanisme manajerial kepemimpinan pesantren. Manajemen pesantren tidak lagi bertumpu pada satu figur kyai, tapi beralih menjadi tanggungjawab bersama-sama, bersifat lebih terbuka dan demokratis. DP3HM merupakan dampak logis dari perubahan pesantren tersebut. Dan harus diakui, fenomena yang terjadi pada pesantren Hidayatul Mubtadiien ini merupakan perkembangan tersendiri bagi pondok pesantren Indonesia. Selain memberikan kesan yang elegan, rasional, relevan dan realistis, hal ini juga dapat dijadikan sebuah solusi untuk menyelamatkan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia.

Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, pesantren Hidayatul Mubtadiien masih tetap menyimpan potensi krisis di masa-masa tertentu. Apabila dewan pimpinan pesantren mengalami kelumpuhan, kehilangan fungsinya sebagai pengontrol, pengkoordinir dan pengawas, maka krisis yang semula dapat dicegah akan segera menggerogoti pesantren. Belum lagi jika dalam menjalankan perannya sebagai pimpinan kolektif, dewan pesantren mengalami perbedaan

pendapat atau kepentingan yang berujung kepada friksi dan pertikaian, maka krisis dan kekacauan organisasi akan segera melanda pesantren ini.

### **C. Dampak Pertumbuhan Pondok Pesantren Terhadap Performa Pondok Pesantren**

Performa pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien berada pada performa yang terus mengalami peningkatan, namun membutuhkan sejumlah perbaikan atau penyempurnaan. Hal ini tidak saja diakui oleh pihak internal pesantren selaku pengelola, tapi juga diakui oleh masyarakat, terutama masyarakat sekitar pesantren. Penilaian pihak internal pesantren dan masyarakat bukanlah isapan jempol belaka. Jika dilihat dari kinerja pesantren selama ini, seperti memberikan pelayanan pendidikan, pesantren Nuris maupun Hidayatul Mubtadiien sama-sama telah memberikan pelayanan yang baik dengan segala sumberdaya yang dimilikinya.

Seperti yang terjadi pada pesantren Nuris misalnya, pesantren melalui lembaga pendidikan formalnya, serius mempersiapkan para santri yang bersekolah di sekolah menengah atas untuk mampu bersaing memperebutkan kesempatan beasiswa di perguruan tinggi negeri di Indonesia yang tersohor akan kualitas yang dimilikinya. Bahkan tidak tanggung-tanggung, sekolah menengah atas milik pondok Nuris terus berusaha menjalin kerja sama (MoU) dengan beberapa perguruan tinggi yang ada di Timur Tengah ataupun Malaysia. Semuanya itu ditempuh melalui tempaan proses latihan secara khusus dalam agenda

ekstrakurikuler sekolah yang terarah dan terkontrol sebaik mungkin. Ini juga menunjukkan bahwa pesantren Nurul Islam sangat berkomitmen menjaga mutu pendidikannya dan mengarah alumninya menjadi insan yang berprestasi dan bermanfaat sekaligus berdedikasi yang tinggi, kelak di masyarakat.

Contoh kecil lain misalnya, pihak pengelola pesantren serius dalam tertib administrasi yang menekankan pentingnya izin keluar-masuk pesantren bagi para santrinya. Contoh kecil ini menunjukkan komitmen pelayanan pesantren dalam menjaga santri-santrinya dari segala sesuatu yang tidak diinginkan dan menghindarkan para santri dari pengaruh buruk dunia luar pesantren.

Contoh lain misalnya, dalam aspek lain misalnya, KH. Muhyiddin Abdussomad telah memberikan banyak hal demi berkembangnya pesantren ini. Mulai dari mewakafkan puluhan hektar sawah dan tanahnya hingga menginvestasikan hartanya untuk membentuk badan usaha pesantren. Semua diupayakan semata-mata bukan untuk berbisnis demi kepentingan pribadi, namun demi berlangsungnya kehidupan pesantren yang ia dirikan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk komitmen dan kesungguhan untuk menekan biaya pendidikan yang harus dikeluarkan para wali santri pada saat melangsungkan proses pendidikan di pesantren Nurul Islam.

Fakta di atas bersesuaian dengan teori yang dibicarakan pakar yang menyatakan bahwa untuk melihat dan menilai performa atau kinerja

organisasi pesantren, harus menggunakan beberapa indikator tertentu. Indikator kinerja ini adalah ukuran kualitatif atau kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Indikator tersebut adalah: kualitas pelayanan, produktifitas, responsivitas dan akuntabilitas.

Indikator yang *pertama*, kualitas pelayanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja atau performa organisasi. Kepuasan masyarakat yang berdampak pada peningkatan sumber daya manusia yang secara presentase terus mengalami peningkatan dan tumbuh-kembang bisa menjadi parameter untuk melakukan penilaian ini. *Kedua*, produktifitas, yaitu mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektifitas pelayanan organisasi. Produktifitas pada umumnya juga dipahami sebagai rasio antara input dan output.

*Ketiga*, Responsivitas, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas ini dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Yang *keempat*, Akuntabilitas, yang sering menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk kepada negara dan berpihak kepada kepentingan masyarakat.<sup>23</sup>

Dilihat dari indikator pertama, kualitas pelayanan, pertumbuhan organisasi di pesantren Nurul Islam Jember dan Hidayatul Mubtadiien Tulungagung sama-sama berdampak signifikan terhadap performa masing-masing pesantren. Hal ini terlihat dari meningkatnya minat masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya ke masing-masing lembaga pendidikan Islam ini, sehingga berefek kepada semakin bertambahnya santri atau peserta didik di kedua pesantren dari tahun ke tahun. Disamping itu, pelayanan pendidikan yang diberikan juga dapat dikatakan cukup prima baik, dan fasilitas pendidikan formalnya pun dapat dikatakan layak, walaupun dengan catatan perlu terus diperbaiki dan ditingkatkan.

Sedangkan dilihat dari produktifitas dan responsivitas, kedua pesantren terbukti mampu mengelola pendidikan dengan baik, sehingga output pesantren dan lulusan sekolah-sekolah formalnya tidak sedikit yang mampu menguasai sejumlah bidang keilmuan agama dan keilmuan umum. Produktifitas itu pun dapat dilihat dari sejumlah lulusan pesantren yang mampu menembus beberapa perguruan tinggi negeri di Indonesia dan mampu berkontribusi di dunia pendidikan. Seperti pesantren Nurul Islam contohnya, pesantren Nuris telah mampu melahirkan lulusan yang

---

<sup>23</sup> Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: UGM Press, 2008), 50-51.

mampu menembus beberapa perguruan negeri ternama di Indonesia. Bahkan, semenjak tahun 2010 hampir setiap tahun, pesantren Nuris mampu memberikan kejutan kepada publik bahwa ada sejumlah lulusan pesantren yang mampu menembus persaingan di perguruan tinggi negeri.

Dari sisi responsivitas, kedua pesantren pun telah diakui masyarakat dan wali santri bahwa pesantren-pesantren ini mampu menjawab kebutuhan masyarakat, terutama kebutuhan tentang perlunya pendidikan agama dan pendidikan umum secara terpadu, yang biaya pendidikannya tidak melambung terlalu tinggi (mahal). Lalu secara akuntabilitas, baik pesantren Nuris dan Hidayatul Mubtadien, sama-sama menjalankan kepentingan nasional yang bertujuan memutus mata rantai kebodohan, menyejahterakan masyarakat melalui pendidikan Islam yang terpadu dan terjangkau, dan mengibarkan paham Islam yang *rahmatan al-alamin*, dan mendukung ideologi negara Republik Indonesia.

Parameter lain yang sebenarnya juga dapat diberlakukan, adalah tingkat kepercayaan pemerintah. Suatu organisasi swasta, jika mendapat kepercayaan yang cukup dari pemerintah, seperti sering mendapatkan bantuan besar dalam bentuk dana pengembangan misalnya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan memiliki performa yang bagus. Artinya, pemerintah tidak takut menggelontorkan sejumlah anggaran kepada organisasi tersebut, karena organisasi yang bersangkutan telah membuktikan diri bahwa ia pantas menerima bantuan tersebut. Kasus di

pesantren Hidayatul Mubtadien misalnya, pesantren mendapat bantuan dari pemerintah bernama program sekolah berbasis pesantren. Program ini dilaksanakan untuk menunjang pembiayaan pesantren yang memiliki sekolah formal yang berprestasi, seperti SMP Islam Sunan Gunung Jati yang berada di bawah naungan pesantren Hidayatul Mubtadien. Selain itu, pesantren juga telah mendapat sejumlah dana pembangunan yang nominalnya kurang lebih menyentuh angka tiga milyar rupiah. Dana ini kemudian digunakan untuk membangun asrama bagi para santri yang bersekolah di SMK yang berada di bawah naungan pesantren.