

**STRATEGI ADAPTIF PONDOK PESANTREN
DALAM MEMBANGUN LEARNING ORGANIZATION**

(Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo
dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)

DISERTASI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:

AHMAD IHWANUL MUTTAQIN
NIM. 0841916004

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM DOKTOR
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2022**

**STRATEGI ADAPTIF PONDOK PESANTREN
DALAM MEMBANGUN LEARNING ORGANIZATION**
(Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo
dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:

AHMAD IHWANUL MUTTAQIN
NIM. 0841916004

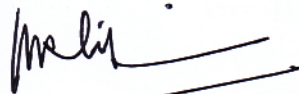
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM DOKTOR
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2022**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul **Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)** yang ditulis oleh **Ahmad Ihwanul Muttaqin NIM: 0841916004** ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, 18 Desember 2021

Promotor,



Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
NIP. 195310111979032001

Co-Promotor,



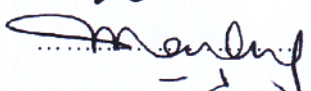
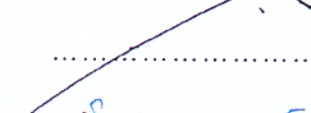
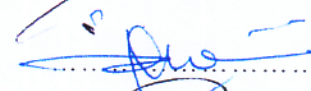
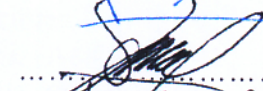
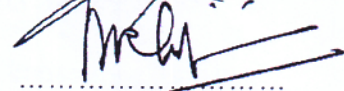



Dr. H. Aminullah, M.Ag.
NIP. 196011161992031001

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul **Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)** yang ditulis oleh **Ahmad Ihwanul Muttaqin NIM: 0841916004** ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Terbuka Disertasi Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada hari Kamis tanggal 13 Januari 2022 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

DEWAN PENGUJI

- | | | |
|------------------------|---|---|
| 1. Ketua Sidang | : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag |  |
| 2. Penguji Utama | : Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si |  |
| 3. Penguji | : Prof. H. Masdar Hilmy, MA., Ph.D |  |
| 4. Penguji | : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM |  |
| 5. Penguji | : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A |  |
| 6. Penguji | : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag |  |
| 7. Promotor/Penguji | : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd |  |
| 8. Co-Promotor/Penguji | : Dr. H. Aminullah, M.Ag |  |

Jember, 15 Januari 2022

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.

NIP. 196101041987031006

ABSTRAK

Muttaqin, Ahmad Ihwanul. 2022. *Strategi Adaptif Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang)*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember. Promotor: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. Co-Promotor, Dr. H. Aminullah, M.Ag.

Kata Kunci: Strategi Adaptif, Pondok Pesantren, *Learning Organization*

Pergeseran dan perubahan sosial membuat lembaga pendidikan tradisional melakukan perubahan dengan cermat. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang khas produk budaya Indonesia adalah lembaga pendidikan tradisional yang dituntut melakukan hal serupa. Keliharaan pesantren menjaga eksistensinya didapat karena kemampuannya melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungannya.

Penelitian ini bertujuan melihat komponen rasional adaptasi, proses *learning organization* dan *adaptive learning organization* di dua pondok pesantren yakni Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang. Penelitian diharapkan dapat memperkenalkan pola dan strategi adaptasi yang baru di pondok pesantren terutama saat digunakan untuk melihat model *learning organization* yang dijalankan oleh pesantren. Penelitian ini berjenis penelitian kualitatif multisitus dengan pendekatan fenomenologi. Analisis data menggunakan analisis data multisitus, sedangkan penggalan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat perpaduan antara konsep *adaptive strategy* dan *learning organization* di dua pesantren. *Adaptive strategy* berasal dari warisan (*legacy*) luhur pendiri, falsafah *al-Muhafadhatu 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah* dan *tafaqquh fi al-din* yang terus dipegang sebagai dasar perubahan. Pembentukan *milieu* baru di dua pesantren dilakukan dengan penyelenggaraan konsolidasi rutin dan forum eksternal dan internal. Terdapat ruang “kebebasan” berinovasi dan prinsip kesalingan antar pengasuh, pengurus dan santri dan *stakeholders* untuk meningkatkan SDM. Sementara *learning organization* di dua situs ditandai dengan terjadinya proses pembelajaran berkelanjutan, penguatan komitmen, nilai-nilai kebersamaan, keikhlasan, kemandirian, distribusi tugas, pengembangan kapabilitas serta pemantapan jaringan strategis. Proses dan alur pembelajaran dilakukan dengan sangat khas dengan tetap mengedepankan nilai-nilai pesantren. Adapun *Adaptive Learning Organization* dilakukan dengan upaya *partnership* dan kolaborasi dengan berbagai stakeholder, termasuk di dalamnya peningkatan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia.

مستخلص البحث

أحمد إخوان المتقين، 2021. الإستراتيجية التكوينية للمعهد الإسلامي في بناء منظمات التعلم (دراسات في معهد كياهي شريف الدين الإسلامي وونورجو ومعهد بستان العلوم الإسلامي كراي بلوماجانج). رسالة الدكتوراة. قسم إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا بجامعة كياهي الحاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. المشرفة: الأستاذة الدكتورة الحاجة تيتيك روحانة هدايتي الماجستير. المشرف الثاني: الحاج الدكتور أمين الله، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التكيف، معهد الإسلامي، منظمة التعلم التحولات والتغيرات الاجتماعية تجعل المؤسسات التعليمية التقليدية تجري التغييرات بعناية. البسانترين (المعهد الإسلامي) كمؤسسة تعليمية فريدة من نوعها للمنتجات الثقافية الإندونيسية (المستقلة) مطلوبة أن تفعل نفس الشيء. يتم الحصول على دهاء البسانترين في الحفاظ على وجودها بسبب قدرتها على التحول والتكيف مع التغيير. تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة على المكون العقلاني للتكيف، وعملية تنظيم التعلم ونموذج تنظيم التعلم التكويني في معهدين إسلاميين، وهما معهد كياهي شريف الدين الإسلامي وونورجو، ومعهد بستان العلوم كراي لومجانج. من المتوقع أن يقدم البحث نمطا جديدا واستراتيجية التكيف في المعاهد الإسلامية، خاصة عند استخدامها لرؤية نموذج تنظيم التعلم الذي تديره المعاهد الإسلامية. هذا البحث هو بحث نوعي متعدد المواقع مع منهج ظاهري. استخدم تحليل البيانات متعدد المواقع، بينما استخدم التنقيب عن البيانات المقابلة المتعمقة والملاحظة والتوثيق. وأظهرت النتائج وجود مزيج من مفاهيم الإستراتيجية التكوينية وتنظيم التعلم في المعهدين الإسلاميين. تأتي الإستراتيجية التكوينية من الإرث النبيل للمؤسس، فلسفة المحافظ على القديم الصالح والأخذ بالجديد الأصلاح والتفقه في الدين التي لا تزال تعتبر أساسا للتغيير. يتم تشكيل بيئة جديدة في المعهدين الإسلاميين من خلال عقد عملية الدمج المنتظمة والمنتادة الخارجية والداخلية. هناك مجال لحرية الابتكار ومبدأ الترابط بين مقدمي الرعاية والإداريين والطلاب وأصحاب المصلحة لتحسين الموارد البشرية. وفي نفس الوقت، تميزت منظمة التعلم في الموقعين بعمليات التعلم المستمر، وتعزيز الالتزام، والقيم المشتركة، والإخلاص، والاستقلالية، وتوزيع المهام، وتنمية القدرات، وتوحيد الشبكة. تتم عملية التعلم والتدفق بطريقة مميزة للغاية مع إعطاء الأولوية لقيم المعهد الإسلامي. يتم تنفيذ منظمة التعلم التكويني من خلال جهود الشراكة والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك زيادة الكفاءة والمهنية للموارد البشرية.

ABSTRACT

Muttaqin, Ahmad Ihwanul. 2021. *Adaptive Strategy of Islamic Boarding Schools in Building Learning Organizations (Studies of Kyai Syarifuddin Islamic Boarding School Wonorejo and Bustanul Ulum Islamic Boarding School Krai Lumajang)*. Disertasi. At the Postgraduate Program of UIN KH Achmad Siddiq Jember. Promoter: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. Co-Promoter, Dr. H. Aminullah, M.Ag.

Keywords: Adaptive Strategy, Islamic Boarding Schools, Learning Organization

Traditional educational institution forced to make changes carefully by social shifts and changes. As unique educational institution to Indonesian cultural products Islamic boarding school namely pesantren as traditional educational institution is required to do the same. The capability of the pesantren in maintaining its existence is a result of its ability to transform and adapt to change. Therefore, this study takes three focuses, namely, *first*, How is the adaptive strategy of pesantren being carried out? *Second*, how is the LO run? *Third*, how is the ALO in pesantren? This research is a qualitative research. It uses phenomenology approach. This study uses multi-sites, therefore data analysis used is multi-sites data analysis. Extracting data used is in-depth interviews, observation and documentation.

Based on data mining in the field, it can be concluded as following: first, the Adaptive Strategy at the Kyai Syarifuddin Islamic Boarding School Wonorejo and the Bustanul Ulum Islamic Boarding School Krai Lumajang is divided into four aspects, first, the basic principles of pesantren change are derived from the noble legacy of the founder of the pesantren (Kyai Syarifuddin and KH. Affan Malik) which is held firmly to the next generation. Apart from that, there is one important philosophy that continues to be held in the process of the pesantren journey. This noble philosophy is reflected in *al-Muhafadzhotu 'ala al-qodim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*. Second, the formation of a new culture in those pesantrens is carried out by organizing cross-stakeholders forum for external interest and official forums for internal students and administrators. Third, providing space for "freedom" to innovate for all components of the pesantren to plan strategic activities. Fourth, the distribution of resources is carried out with the principle of interdependence between head of pesantren, administrators, students and stakeholders. Second, LO at the pesantren is carried out in various aspects. First, the main and first learning process is the the head of pesantren at those Islamic boarding schools in Lumajang Regency starts from understanding the meaning of the purpose of establishing an Islamic boarding school. Second, maintaining commitment to service for pesantren using the values of togetherness, sincerity, and independence. Third, providing an understanding of the vision that should not be changed in the pesantren. Fourth, understanding of new things that may have an impact on changes to pesantren, such as the use of information technology, development of work professionalism, and strengthening networks for to develop those pesantrens. The

difference is seen in the involvement of the board in decision making, the management of students, the management system and the involvement of professionals in the management of pesantren, the speed in the process of understanding changes in the environment.

ALO begins with reading about changes in the internal and external of the pesantren, the "inner" connection between heads of pesantren and the kiai of the pesantren where they study. Kyai Syarifuddin is connected with Tebuireng Jombang and Bahrul Ulum Tambakberas, while Bustanul Ulum is connected with Nurul Jadid Paiton and Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. The next way is to expand the scope of cooperation (networking) and selecting and sorting partners as an embodiment of the value of "adab before science". ALO as a whole is also reflected in the learning process through interaction between teachers and students.



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur dihaturkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Shalawat salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tinggi peneliti sampaikan kepada semua pihak, terutama kepada:

1. Direktur Jendral Pendidikan Islam, Kementerian Agama RI atas Program 5000 Doktor (MORA Scholarship) tahun 2016
2. Rektor Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember, Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M yang telah memberikan dukungan selama proses perkuliahan
3. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember, Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, M.A dan Ketua Prodi Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd.. atas segala motivasi dan dukungan selama proses perkuliahan.
4. Prof. Dr. H. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd., sebagai promotor atas segala bimbingan, kritik konstruktif, motivasi dan koreksi dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Dr. H. Aminullah, M.Ag. sebagai co promotor, atas segala bimbingan, kritik dan saran yang telah diberikan kepada peneliti dalam penyelesaian disertasi ini
6. Dewan Penguji Ujian Terbuka, Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag; Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si; Prof. H. Masdar Hilmy, MA., Ph.D; Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM; Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A; Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag; atas segala masukan konstruktif untuk penyempurnaan disertasi ini
7. KH. Sulahak Syarif; KH. Dr. Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I; Gus Izzuddin; KH. Mohammad Darwis, M.Pd.I; Nyai Hj. Dr. Aminatuz Zahroh, M.Pd.I; Nyai Hj. Qurroti A'yun, M.Ed pengasuh pondok pesantren Kyai Syarifuddin; yang telah memberi izin penelitian untuk penyelesaian disertasi ini.
8. KH. Samhan Baghits; KH. Dimas Abdul Adzim; Lora H. Abdul Mugits Naufal, SH.I, Nyai Hj. Maria Ulfa, pengasuh pondok pesantren Bustanul

Ulum Krai Yosowilangun Lumajang yang telah memberi izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dalam penyelesaian disertasi ini.

9. Pengurus alumni baik IKAPIN, HAS dan IKSABU, serta seluruh pengurus Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin dan Bustanul Ulum Krai Lumajang yang membantu memberikan input positif terhadap proses penelitian ini.
10. Kedua orang tua di Selok Anyar Pasirian (Bpk Shoim Muhdhor, Ibu Maryamah) dan Sumberurip Pronojiwo (Bpk Abdurrahman, Ibu Hanifah) terima kasih sudah mendidik dan mendoakan penulis. Istriku tercinta, pendamping hidup, tempat berkeluh kesah berbagi suka dan duka, Inni Mar'atul Qonita. Anakku Muhammad Gholwas Alghazali dan Kafa Fawwaz Alghazali. Tak ada kata yang dapat mewakili perasaan ini. Terima kasih atas doa-doa yang dipanjatkan.
11. Seluruh teman-teman Program Doktor S3 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2016 Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember, terutama Pak Agus RM dan Atmari yang menjadi teman diskusi dan memberikan dukungan moral materiil hingga selesainya disertasi ini.
12. Teman-teman di Jember. Masyhur Imam, teman ngopi, diskusi dan adu “intrik dialektik” sampai subuh. Terima kasih, rumahmu menjadi tempat bermalam yang asyik. Achmad Ahsan Masyhuri (Aam) pemilik kedai kopi Doa Ibu, terima kasih bersedia ditempati *ngetik* hingga subuh. Lek Sumaidi, terima kasih menjadi teman ngopi sampai subuh. Serta sahabat-sahabat PK-PR PMII UIN Khas Jember yang tidak bisa saya sebutkan semuanya. Terima kasih.

Peneliti sadar, banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penulisan disertasi ini. Saran dan kritik konstruktif selalu diharapkan untuk sempurnanya tugas akhir ini. Semoga disertasi ini bermanfaat. Akhirnya hanya kepada Allah jualah kita berharap

Jember, 15 Januari 2022

AHMAD IHWANUL MUTTAQIN

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	19
C. Tujuan Penelitian.....	20
D. Manfaat Penelitian.....	20
E. Definisi Istilah.....	21
F. Sistematika Penelitian.....	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	26
B. Kajian Teori.....	42
1. Kajian Adaptive Strategy dan Kaitannya dengan Manajemen. .	45
2. Konsep <i>Learning Organization</i>	71
3. <i>Adaptive Learning Organization</i>	89
4. Dinamika Perubahan Pesantren.....	96
5. Upaya Adaptasi Pesantren; Historis dan Literatur Review.....	105
C. Kerangka Konseptual.....	137
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	138
B. Lokasi Penelitian	140
C. Kehadiran Peneliti.....	141

D. Jenis Data dan Informan Penelitian	143
E. Teknik Pengumpulan Data.....	143
F. Analisis Data.....	145
G. Keabsahan Data.....	151
BAB IV PAPARAN DAN ANALISIS DATA	
A. Paparan Data.....	153
1. Komponen Rasional Adaptasi Pesantren.....	153
2. Learning Organization di Pesantren.....	185
3. Adaptive Learning Organization Pesantren.....	201
B. Temuan Penelitian.....	209
1. Komponen Rasional Adaptasi di Pesantren.....	210
2. <i>Learning Organization</i> di Pesantren.....	212
3. <i>Adaptive Learning Organization</i>	214
BAB V PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	
A. Pembahasan.....	229
1. Komponen Rasional Adaptasi Pesantren.....	229
2. Pesantren sebagai Organisasi Pembelajaran	251
3. <i>Adaptive-Learning Organization</i> di Pesantren.....	259
B. Implikasi.....	269
1. Teoretik.....	269
2. Praktis.....	275
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	277
B. Rekomendasi.....	279
DAFTAR PUSTAKA.....	256

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 2.2 Tabel Karakteristik Belajar dalam Organisasi.....	81
Tabel 4.1 Visi, Misi dan Tujuan Pesantren Kyai Syarifuddin.....	159
Tabel 4.2 Visi, Misi dan Tujuan Pesantren Bustanul Ulum.....	178
Tabel 5.1: Persinggungan Teoretik <i>Adaptive Strategy</i>	246

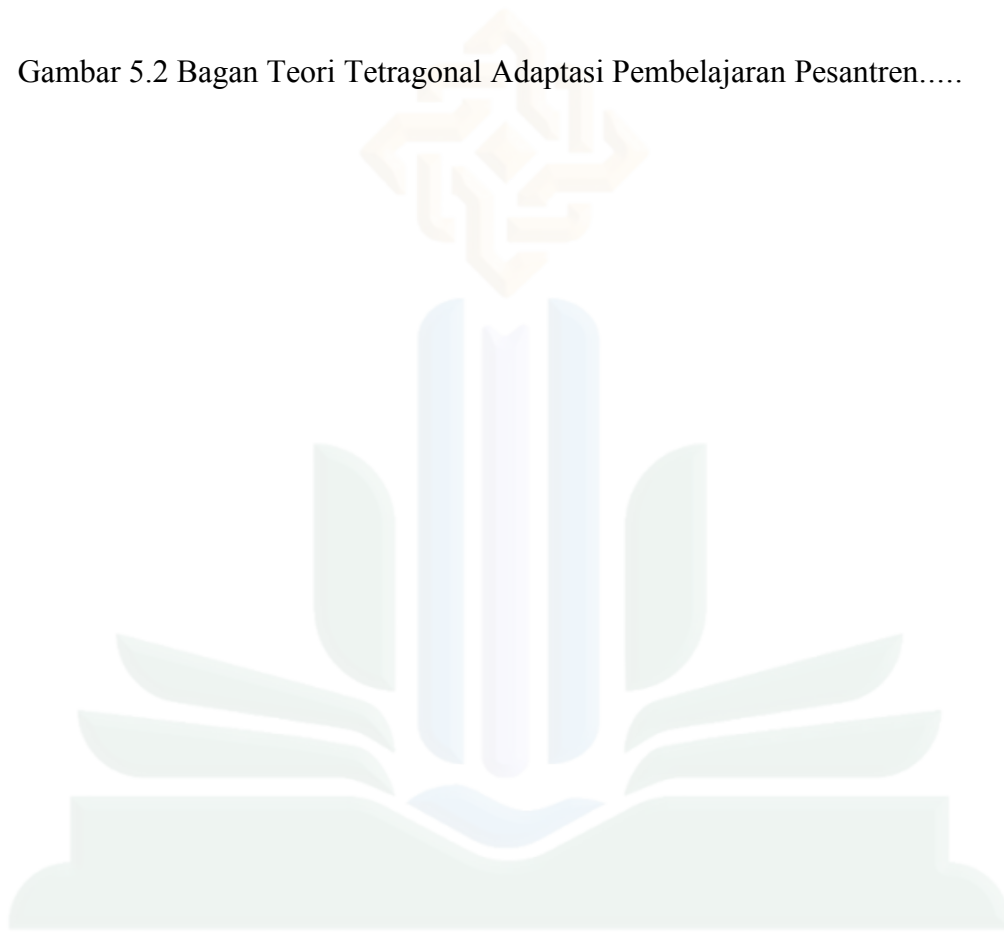
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan Inovasi menurut Roger	44
Gambar 2.2 Manajemen Perubahan ADKAR.....	48
Gambar 2.3 Proses Adaptasi Menurut Young Y Kim.....	51
Gambar 2.4 S.E.C.I Model	53
Gambar 2.5 Implikasi Strategi Adaptif untuk <i>KM</i> menurut K. Sherif.....	56
Gambar 2.6 Proses Perencanaan Strategis (Qudrat Nugraha).....	59
Gambar 2.7 Proses adaptasi Organisasional Miles and Snow.....	63
Gambar 2.8 Element <i>adaptive strategy</i> perspektif Philips A. Woods.....	66
Gambar 2.9 <i>Symbolic and Material Resources</i>	71
Gambar 2.10. Proses <i>learning</i> menurut R. Beckhard and W. Pritchard.....	82
Gambar 2.11 Hubungan antara <i>learning organization</i> , <i>learning</i> pada level individu, dan <i>learning</i> pada level kelompok dengan birokrasi dan kepemimpinan	86
Gambar 2.12 <i>Framework</i> Distribusi dan adaptasi Kepemimpinan dalam pengembangan <i>adaptive learning organization</i> berbasis pertemuan nilai.....	94
Gambar 2.13 <i>Konsepsi Distributed Adaptive Learning Organization</i>	95
Gambar 3.1 Analisis data Mathew B. Miles and Huberman.....	146
Gambar 3.2 Alur Analisis Data Lintas Situs.....	151
Gambar 5.1 Komponen <i>adaptive-learning</i> untuk membangun <i>learning organization</i> di lingkungan pesantren.....	266



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pergeseran dan perubahan sosial membuat lembaga pendidikan tradisional dituntut melakukan perbaikan dan perubahan dengan cermat. Dalam lintasan sejarah pendidikan Islam, terdapat banyak lembaga pendidikan Islam yang sebagian diantaranya menjadi awal mula berdirinya madrasah dan pesantren, misalnya *kuttab*, surau dan *halaqah*. Karena itu, tidak berlebihan jika para sejarawan menyebutkan bahwa lembaga-lembaga pendidikan tersebut sudah lahir jauh sebelum madrasah dan pesantren.¹ Dalam sejarahnya, lembaga pendidikan tersebut memiliki kontribusi yang signifikan terhadap khazanah dan peradaban Islam secara khusus. Selain berjaya pada masanya, lembaga pendidikan klasik juga mampu melahirkan cendikiawan muslim, para ahli fiqh (*fuqoha'*), ahli hadith, ahli tafsir dan keahlian lainnya. Namun, dalam perkembangannya, tidak banyak lembaga pendidikan Islam tersebut yang mampu bertahan hingga kini.² Sebabnya beragam selain karena faktor politik dan perubahan sosial, salah satu dari penyebab yang lain adalah karena kejayaan lembaga pendidikan klasik tersebut tidak diimbangi dengan upaya modernisasi, adaptasi dan transformasi yang seimbang.

¹ Adnan Syarif, "Lembaga Pendidikan Islam Klasik, Telaah atas Fungsi-Fungsi Masjid pada Periode Klasik," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 1 (Februari, 2015), 96-107.

² M. Arief Affandi, "Kuttab dan Institusi Pendidikan Islam Pra Lahirnya Sistem Madrasah," *Jurnal Taujih: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 13, No. 2 (Desember, 2020), 40-60.

Melihat perkembangan lembaga pendidikan Islam yang demikian, setidaknya madrasah dan pesantren sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam klasik selalu menarik minat para peneliti, karena hingga kini madrasah dan pesantren masih eksis dan diminati oleh masyarakat muslim terutama di Indonesia. Perihal eksistensi madrasah, pada tahun 2010 Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta bekerjasama dengan Lingkaran Survey Indonesia (LSI) melakukan survey terkait persepsi masyarakat akan keberadaan pendidikan Islam di Indonesia.³ Hasilnya menunjukkan bahwa; *pertama*, dikotomi antara ilmu agama dan umum masih menjadi preferensi masyarakat dalam menentukan pilihan pendidikan untuk anak mereka. *Kedua*, kendati lembaga pendidikan Islam menjadi pilihan kedua bagi masyarakat, bukan berarti tidak bisa menjadi pilihan pertama, suatu saat nanti.⁴

³ Data ini disarikan dari makalah (paper) Arief Subhan, *Persepsi Muslim Indonesia terhadap Madrasah dan Preferensi Sekolah Mengukur dari Survey*, Paper The Second International Symposium Empowering Madrasah In The Global Context. Jakarta, 3-5 September 2013. Hal serupa bisa dilihat pada Azyumardi Azra.

⁴ Arief Subhan menjadikan data kuantitatif hasil survey sebagai dasar merumuskan dua terminologi sistem kelembagaan pendidikan Islam; yakni *schooling Islam* dan *school based culture*. *Schooling Islam*, secara antropologis dinilai oleh Arief Subhan sebagai bentuk perwujudan daripada sekolah Islam Terpadu dan Sekolah Islam ala Muhammadiyah di dalam masyarakat urban. Sedangkan *School Based Culture* adalah representasi Madrasah yang memiliki kualitas unggul di bidang pengetahuan umum seperti Madrasah Insan Cendikia Serpong dan MAN 3 Malang. Tidak hanya Subhan yang membaca ulang melalui paradigma kualitatif dibalik transformasi kelembagaan pendidikan Islam, khususnya di dalam masyarakat urban. Azyumardi Azra menggunakan istilah santrinisasi untuk menterjemahkan fenomena sekolah Islam dan madrasah Unggulan di Jakarta dan Bekasi, yang sudah tergolong sebagai masyarakat maju. Dia, sebagaimana diungkapkan dalam bukunya, menyatakan bahwa pergeseran masyarakat untuk memilih sekolah Islam unggul lebih banyak disebabkan keinginan masyarakat agar anaknya lebih bermoral dibandingkan perpengetahuan unggul. Lihat Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*

Lebih unik lagi, ketika Husniyatus Salamah membaca santrinisasi masyarakat perkotaan di Jawa Timur dengan memasukkan pondok pesantren sebagai pilihan utama masyarakat di Surabaya dan Malang. Dia pun menyebutkan bahwa integrasi pesantren dengan sekolah unggul bisa membantu *image* lembaga pendidikan Islam unggul lebih memiliki nilai *plus* dibandingkan sekolah/madrasah unggul di daerah perkotaan.⁵ Pandangan sedikit berbeda dari bingkai *spacing* adalah penelitian Kholilurrahman yang membicarakan dialektika-progresif pendidikan pesantren dan sekolah unggul. Dia mengambil lokus Pondok Pesantren Salafiyah Terpadu Ar-Risalah Kediri dan Pondok Pesantren Bumi Sholawat Sidoarjo. Di dalam tulisannya, dia juga menegaskan sejatinya ekspektasi terhadap sekolah Islam unggul tidak sekedar dimiliki masyarakat kota, dan hanya bisa diimplementasikan secara strategis oleh seorang kepala sekolah, seorang kiai pun dengan kesadaran dan pemahaman yang matang terkait perubahan dan ekspektasi masyarakat, juga bisa melakukan hal serupa melalui

(Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999). Pola penterjemahan serupa juga dilakukan di beberapa daerah di Jawa Timur, penelitian Ali Musthofa misalnya, menyatakan jika di Surabaya lembaga pendidikan menjadi pilihan utama masyarakat bagi anak mereka. Ekspektasi mereka jelas, selain ada keinginan mendapatkan sekolah yang berkualitas, mereka juga ingin menjamin bahwa sekolah tersebut mengajarkan dan menanamkan karakter serta nilai-nilai keagamaan yang sangat baik pula, lihat Ali Musthofa “Eksistensi Lembaga Pendidikan Islam dalam Pandangan Masyarakat Urban; Studi Kasus di SMA Khadijah dan SMA al Hikmah Surabaya”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 2 Tahun 2015.

⁵ Husniyatus Salamah, “Social Class, Islamic Elite School, and Parochial institution in Surabaya and Malang”, dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 11, No. 2, tahun 2016.

proses reformasi/transformasi sekolah/lembaga formal yang ada di lingkungan pesantren mereka.⁶

Dari pembacaan tersebut, sebenarnya terdapat hal menarik yang dilakukan oleh pesantren berkenaan dengan eksistensinya ini. Apalagi pesantren merupakan institusi pendidikan khas yang tumbuh dan lahir dari peradaban masyarakat Indonesia. Pondok Pesantren bahkan terlibat langsung dalam proses pembentukan identitas budaya bangsa Indonesia. Tidak heran jika pondok pesantren seringkali dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigeneous*.⁷ Indigeneousitas ini menyebabkan pondok pesantren tidak pernah sepi dari minat para peneliti baik peneliti asing maupun Indonesia sendiri, terutama aspek kebertahapannya serta upayanya dalam melakukan perubahan. Pondok pesantren dianggap mampu melakukan transformasi secara dinamis dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan zaman.⁸ Bahkan, pondok pesantren dicap memiliki prinsip

⁶ Kholilurrahman "Dialektika-Progresif Pondok Pesantren dan Sekolah Unggul; Studi Kasus di PP. Salafiyah Terpadu Ar Risalah Kediri dan PP. Progresif Bumi Sholawat Sidoarjo" (Disertasi: UIN Sunan Ampel Surabaya, Tahun 2014)

⁷ Terminologi *Indigenous* salah satunya, dapat dilihat dalam tulisan M. Sulthon, Moh Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laks Bang PRESSindo, 2006), 4. Tidak hanya itu, pondok pesantren bahkan dianggap mampu melakukan transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam. Kondisi ini oleh Martin van Bruinessen disebut sebagai *great tradition*. Lihat Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 1999), 17.

⁸ Hanun Asrohah, *Transformasi Pesantren: Pelembagaan, Adaptasi, dan Respon Pesantren Terhadap Perubahan Sosial* (Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), 225-235. Bandingkan dengan pendapat Azyumardi Azra, *Pesantren Sebuah Kontinuitas*, sebuah pengantar dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, cet ke 1 (Jakarta: Paramadina, 1997), xiv-xv. Azyumardi Azra bahkan mencoba mempetakan perbedaan respon masyarakat muslim Jawa dengan masyarakat muslim Minangkabau. Perbedaan tersebut di samping dilatarbelakangi oleh watak kultural yang relatif berbeda

“menolak dan mencontoh”, sebuah prinsip yang menggambarkan respon pondok pesantren dalam proses dialektika dan perjumpaannya dengan budaya dan modernisasi pendidikan yang sedang terjadi di Indonesia.⁹

Pesantren tetap berusaha untuk *survive* di tengah gerak budaya dan modernisasi (globalisasi). Sebagai lembaga yang hadir bersama dan untuk masyarakat, tentu merupakan keniscayaan untuk terus menjawab kebutuhan sosial yang terjadi. Untuk merespon perubahan kehidupan masyarakat di era modernisasi, banyak perubahan-perubahan penting yang telah dilakukan untuk menjawab keresahan-kerasahan sosial masyarakat. Sedikitnya, berdasar pada riset beberapa pakar sebelumnya, peneliti menpolakan responsi perubahan yang terjadi menjadi beberapa bagian yakni, perubahan berbasis pengembangan *human resources*,¹⁰ *organizational culture*,¹¹ *economic culture*

antara kedua masyarakat itu juga berkaitan dengan pengalaman historis baik dalam proses dan perkembangan Islam, maupun dalam berhadapan dengan kekuasaan Belanda. Bandingkan pula dengan Lihat Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta, P3M, 1986), 251-254. Menurut Ziemiek, pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional, dalam pergulatannya dengan arus modernisasi bukan saja mampu mempertahankan eksistensinya, tetapi justru secara antusias dan konsisten mampu menyambut esensi pembangunan (modernisasi) sekaligus mengejawantahkan etos dan misisonya. Bahkan ia menemukan model pembangunan yang emansipatif dan partisipatif.

⁹ Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumulan antara Modernisasi dan Identitas* (Jakarta: Kencana, 2012), 184-185.

¹⁰ Upaya pengembangan berbasis pada penguatan SDM dilakukan dengan menfokuskan pada *out put* dan *input* SDM pendidikan pesantren. Beberapa gagasan demikian diungkapkan dalam, A. Halim Dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara, 2005), 4 dan M. Sulton Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2002), 27.

¹¹ Strategi perubahan manajemen berbasis pada perubahan budaya oraganisasi ini oleh Qomar dianggap sangat penting dalam melakukan respon pada arus modern. Ia menjelaskan bahwa hal utama adalah perubahan pada sisi budaya kepemimpinan dan tindakan organisasinya. Lengkapnya, Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: Erlangga, 2007), 52.

*development*¹² dan pengembangan *science and technologi* (ilmu pengetahuan dan tekonologi).¹³

Selain melahirkan pola transformasi, desimasi pesantren dan modernisasi juga melahirkan proses pemaduan cita-citanya sebagai pusat pendidikan agama Islam dan kebutuhan masyarakat yang kompleks. Salah satu pakar yang fokus membincang fakta respon demikian adalah Afandi Mochtar. Ia mengemukakan di era modern, pesantren melakukan integrasi sistem pendidikan menjadi empat pola yakni *full integration*, *selective integration*, *instrumental integration* dan *minimal integration*.¹⁴ Seluruhnya dipengaruhi oleh pertemuan tujuan luhur pendidikan pesantren dan perubahan kebutuhan masyarakat dalam proses modernisasi.

Perubahan yang telah dipaparkan oleh peneliti sebelumnya, tentu dilihat dari bentuk-bentuk perubahan manajemennya. Sebenarnya, ada aspek lain yang lebih kongkrit untuk melihat perubahan yang terjadi. Desiminasi pesantren dengan perubahan sosial masyarakat juga dapat dibaca dengan memahami corak strategi pondok pesantren dalam mengelola perubahan itu

¹² Perubahan manajemen yang menfokuskan pada respon pengembangan ekonomi yang mandiri di pesantren, sangat unik. Keunikannya karena pengembangan kemandirian ekonominya bukan hanya didasarkan pada kesadaran ekonomi materi saja. Namun, dipadukan dengan semangat transendental pengabdian. Mahmud Ali Zain, *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2005), 225.

¹³ Inovasi perubahan manajemen berbasis teknologi ini banyak dilakukan dalam guna pengembangan intrument sistem dan informasi pendidikan pesantren. Hal tersebut dilakukan sebagai tanggapan pada perubahan sosial masyarakat industri 4.0. Lihat, Asfiati, *Redesign Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Menuju Revolusi Industri 4.0* (Depok: Kencana, 2019), 7.

¹⁴ Afandi Mohtar, *Kitab Kuning dan Tradisi Akademik Pesantren* (Bekasi: Pustaka Isfahan, 2009), 120.

sendiri. Tentu, secara teori, transformasi pesantren harus dibaca terlebih dahulu dan menjadikannya sebagai bentuk proses pengadaptasian diri (*learning in its self*) terhadap perubahan zaman dan sosial. Misalnya, dalam konteks yang lebih umum, Abdurrahman Wahid yang lebih dikenal Gus Dur mengatakan bahwa sebenarnya perkembangan masyarakat dapat menimbulkan proses saling pengaruh mempengaruhi, yang lambat laun akan membentuk nilai-nilai baru yang akan diterima oleh kedua belah pihak. Gus Dur meyakini, bahwa pondok pesantren harus menjauhi pendapat yang mewajibkan pesantren untuk mengikuti pola pemikiran tertentu, kecuali dalam hal yang sangat terbatas.¹⁵ Gus Dur menawarkan adanya dinamisasi dan modernisasi di dalam pesantren untuk merespon perubahan itu. Modernisasi harus dilakukan pada aspek kurikulum, kelembagaan dan kepemimpinan di pondok pesantren. Perubahan terhadap tiga aspek tersebut dirasa sangat penting karena secara garis besar basis keberlanjutan pesantren dapat dilihat

¹⁵ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 51. Dalam pandangan Gus Dur, nilai utama yang tetap harus dijaga oleh pondok pesantren adalah cara memandang kehidupan secara keseluruhan sebagai ibadah. Dalam beberapa tulisan, ia bahkan secara khusus menyebut budaya dan tradisi pesantren sebagai sub-kultur. Sebuah kultur “turunan” yang dianggap berbeda dengan kebanyakan masyarakat umum (*common sense*). Ia mencontohkan budaya bersih pada tradisi masyarakat umum ialah tidak kotor. Bagi pesantren, makna bersih selain tidak kotor adalah suci atau terbebas dari najis. Contoh lain yang digambarkan Gus Dur adalah tradisi menonton bioskop. Jika dalam kebiasaan masyarakat umum dianggap sesuatu yang biasa, lain halnya dengan masyarakat pesantren. Dalam tradisi pesantren menonton bioskop dianggap pelanggaran. Dalam kasus tertentu di beberapa pesantren bahkan mentradisikan anjuran untuk tidak mengkonsumsi cabai. Sebabnya sederhana, karena dengan mengkonsumsi cabai, makan akan semakin nikmat dan kondisi terlalu kenyang bagi santri dalam makan akan mengurangi konsentrasi belajarnya. Lihat, *Menggerakkan Tradisi*, 130.

dari dinamika kepemimpinan, kelembagaan dan kurikulum pembelajaran di dalamnya.

Respon pondok pesantren terhadap perubahan sosial masyarakat juga dilihat dari caranya pesantren yang cukup khas dan elastis. Setidaknya hal ini pernah ditulis oleh Ridlwan Nasir saat melakukan penelitian di empat pondok pesantren di Jombang.¹⁶ Ia secara tegas mengemukakan bahwa pesantren selalu eksis dari zaman ke zaman karena mengalami perubahan dan pergeseran sesuai dengan konteks zamannya. Hasil riset ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki tingkat elastisitas yang cukup tinggi dengan menunjukkan pandangan terbuka dengan sistem yang di luar dirinya. Namun, pesantren akan menggunakan sistem tertutup bila berhubungan dengan persoalan-persoalan aqidah-syari'ah. Hal ini dilakukan karena pesantren tidak ingin kehilangan ciri khas yang melekat sebagai identitas dan jati dirinya.¹⁷

Jika dilihat dari beberapa hal di atas, sebenarnya transformasi pondok pesantren dilakukan dibanyak hal, tak terkecuali pada aspek-aspek yang tidak begitu substantif seperti sistem pembelajaran, kepemimpinan dan kelembagaan. Adapun hal-hal baru yang muncul dari luar pesantren karena perubahan zaman masih sangat diperhitungkan dengan sangat selektif dan

¹⁶ Penelitian tersebut adalah karya Disertasinya. Ia mengambil lokasi penelitian di Jombang, yakni di Pondok Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar, Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso, Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang.

¹⁷ M. Ridlwan Natsir, *Mencari Tipologi Format Pendididak Ideal Pondok Pesantren di Tengan Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 329-330.

dengan pertimbangan yang cukup matang. Rudy Al-Hana bahkan menyebut pola yang digunakan oleh pondok pesantren untuk mempertahankan diri dengan istilah adaptif-selektif dan integrative-selektif. Sebuah istilah yang didapat dari pesantren yang melakukan seleksi ketat terhadap hal-hal baru yang terjadi. Konsekwensinya, transformasi yang dilakukan oleh pondok pesantren bersifat minimalis naturalistik, karena masih melakukan seleksi terhadap perubahan yang akan dilakukan pesantren yang berasal dari luar, serta naturalistik karena perubahan itu selalu diupayakan berdasarkan kebutuhan internal dan santri.

Untuk melihat dinamika lain dalam memperkuat konteks penelitian, istilah berbeda pernah disematkan kepada pondok pesantren. Pondok pesantren secara diam-diam dan bahkan terang-terangan melakukan transformasi mengiringi gerak zaman. Misalnya, transformasi yang dilakukan di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dilakukan terhadap banyak hal. *Pertama*, transformasi kepemimpinan, dari kepemimpinan tunggal menjadi dwi tunggal dan bahkan sekarang kepemimpinan kolektif bernama Badan Pembina Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo. Hal lama yang tidak dihilangkan dan dianggap sebagai warisan (*legacy*) adalah unsur pengasuh yang tetap terdiri dari keturunan para kiai. *Kedua*, transformasi metode pembelajaran. Kendati transformasi yang dilakukan sebatas menambahi metode yang sudah

dirintis sebelumnya. *Ketiga*, transformasi institusi pesantren, hal inipun dilakukan berdasarkan kebutuhan santri, bukan didasarkan pada adopsi pesantren terhadap perkembangan organisasi modern semata.¹⁸

Dinamika tersebut mengasumsikan bahwa proses transformasi yang dilakukan di pondok pesantren dalam upayanya mempertahankan diri, tidak selamanya karena mengikuti arus dan ekspektasi secara radikal sebagaimana yang terjadi di masyarakat secara umum. Ada nilai-nilai yang tetap dipertahankan dengan kuat untuk menunjukkan identitas kepesantrenannya (*distinction*). Atas dasar itu pula, Azyumardy Azra, Karel A. Steenbrink menyebut sikap pesantren tersebut dengan istilah 'menolak sambil mengikuti'. Sebuah sikap yang dianggap sebagai prinsip adaptif dalam diri pondok pesantren.¹⁹

Kajian adaptasi dalam berbagai literatur dianggap bersinggungan serta dengan kajian sosiologi-antropologi. Apalagi adaptasi memang sangat dekat dengan diskursus sosial budaya. Namun, jika dilihat dari kelanjutan perubahan dan pola pengembangan pesantren dari tahap perencanaan hingga aktualisasinya dapat dibingkai dalam disiplin manajemen. Adapun penelitian perihal adaptasi pesantren pernah dilakukan Mukodi dan

¹⁸ Mochamad Arif Faizin, "Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri," *Jurnal Empirisma*, Vol. 24, No. 2 (Juli 2015)

¹⁹ Azra, *Pendidikan Islam*, 99.

Sutrisno di Pondok Pesantren Tremas. Sebuah pondok pesantren tua yang didirikan tahun 1803 di Pacitan. Hasilnya, pesantren Tremas melakukan adaptasi dalam merespon dengan pertimbangan internal pesantren yang sangat matang. Artinya, sekalipun pesantren Tremas memasukkan hal-hal baru ke dalam pesantren, tetapi pondok pesantren juga meresponnya dengan melakukan banyak hal. Pesantren tetap mensaring (*filter*) setiap budaya yang ada, dan bahkan pesantren secara mendasar melakukannya dengan sangat hati-hati. Salah satu yang dilakukan di pondok pesantren Tremas adalah dengan membagi zonasi dan demarkasi. KH. Fuad Habib Dimiyathi tetap diminta dan “dibebani” menjaga kedalaman pondok pesantren, dan KH. Lukman Harits Dimiyathi menjadi penggerak berbagai modal yang dimiliki oleh pondok pesantren. Atas dasar itu, sejatinya *labeling* pondok pesantren adalah adaptif akomodatif.

Pondok pesantren lain yang dianggap melakukan perubahan besar adalah pondok pesantren Sidogiri Pasuruan. Dengan menggunakan pendekatan aktor sistem dinamik, Sidogiri dianggap melakukan banyak respon terhadap perubahan sosial yang terjadi di luar pesantren dengan melakukan adaptasi kreatif. Dalam merespon nilai dan budaya yang bersifat *progress adaptable* maupun yang resisten, para aktor pesantren membagi peran untuk selanjutnya mendistribusikan perannya dengan meningkatkan sumberdaya

manusia dan menata kembali manajemen internal. Sementara hal-hal yang resisten dijaga, dilestarikan dan bahkan konsepsinya sudah dianggap final. Misalnya budaya *ta'dzim*, cium tangan, dan tawadhu', seluruhnya terjaga dengan rapi. Adaptasi ini selanjutnya oleh para peneliti disebut sebagai strategi kreatif dengan menempatkan kiai sebagai aktor utama. Kiai dianggap sangat lihai dalam melakukan adaptasi sosial dan kultural sehingga menjadikan pesantren sebagai katalisator.²⁰

Mujamil Qomar juga lebih memilih menyebut perubahan yang dilakukan oleh pondok pesantren bukan hal yang substansial, melainkan sekedar melakukan adaptasi terhadap keinginan-keinginan masyarakat. Ia menyebut kondisi adaptasi ini menarik, ketika dikaitkan dengan sikap non kooperatif yang diawali dari penolakan pesantren terhadap Belanda berikut model pendidikannya. Bahkan pada masa penjajahan dahulu, menggunakan bangku, meja, papan tulis dan sebagainya dihukumi *makruh*.²¹ Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa sebenarnya pondok pesantren selalu melakukan respon dan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Sekalipun untuk menjaga kekhasannya, pondok pesantren kadang

²⁰ Agus Eko Sujianto, "Modernitas Kyai dan Implikasinya terhadap Pendidikan Kewirausahaan di Pesantren," *Millah*, Vol. XI, No. 1 (Agustus, 2011), 153-170. Sahlawi juga melakukan riset di pondok pesantren Sidogiri. Ia melihat perubahan signifikan di Sidogiri karena melakukan adaptasi kreatif. Riset ini lebih menekankan pandangan peneliti dari sisi budaya pesantren.

²¹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), 80.

melakukan demarkasi untuk menjaga kedalaman pondok pesantren agar tetap sesuai dengan spirit pertama didirikan, *tafaqquh fi al-ddin*.

Pandangan tentang pesantren dan derivasinya dapat juga dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Misalnya melihat pesantren sebagai organisasi yang selalu berubah. Sebagai sebuah organisasi, pesantren memang memiliki komponen yang lengkap baik struktur dan jaringan kerja di dalamnya. Karena itu, akan menarik jika pesantren dikaji berdasarkan dinamika organisasinya. Dilihat dari sudut pandang manajemen, transformasi pondok pesantren sebagai sebuah organisasi yang melibatkan orang di dalamnya agar secara konsisten melakukan perubahan adalah bagian dari prinsip *learning organization*, yakni sebuah proses dimana pesantren sebagai institusi, selalu melakukan pengelolaan pengetahuan dan peningkatan kemampuan belajar secara terus menerus. Usaha melakukan perbaikan itu dilakukan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat dan melakukan tahapan perbaikan di dalam organisasi pesantren. Setidaknya pada proses pengumpulan informasi, penyebaran informasi dan interpretasi organisasi pesantren.²² Bahkan menurut Peter M. Senge, untuk menciptakan masa depan yang baik, sebuah organisasi perlu melakukan perbaikan terus menerus untuk memperluas kapasitasnya sebagai pelayan publik. Tak

²² Sinkula, James M., William E Baker dan Thomas Noordeweir, "Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 4, (1997), 305-318.

hanya itu, ia menyebutkan bahwa sebuah organisasi harus selalu ditempatkan dalam posisi yang terus berubah (*relativistic*), demi mencapai kondisi masa depan yang diidamkan.²³ Secara spesifik R. Beckhard, dan W. Pritchard memaknai *learning* sebagai pencarian format dan pola secara terus menerus agar tidak ketergantungan dengan cara lama. Selain itu *learning* juga ditandai dengan selalu tersedianya sikap menerima dengan selalu melakukan hal positif terhadap hal baru yang datang.²⁴

Selanjutnya, untuk melakukan konstruksi yang sama, penelitian akan menyebutkan hasil *preliminary research* yang bersifat observasional terhadap pondok pesantren di Lumajang. Setidaknya ada beberapa asumsi dasar yang akan dikemukakan. *Pertama*, tidak terdapat pondok pesantren salaf seperti pondok pesantren Langitan, Lirboyo, Tremas dan Sidogiri. Serta tidak terdapat pula pondok pesantren yang sangat unggul pendidikan formalnya karena proses transformasi seperti Tebu Ireng Jombang dan Amanatul Ummah Mojokerto.²⁵

²³ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1994)

²⁴ R. Beckhard, dan W. Pritchard, *Changing the Essence: The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass Pub, 1992).

²⁵ Dalam catatan Karel Steenbrink, pesantren Tebuireng Jombang sejak awal berdirinya memang sudah mengadaptasi berbagai hal baru. Hingga kini, terdapat SMP Sains dan SMA Trensain yang sejak awal dikembangkan secara modern. Lihat <https://www.smpsains-tebuireng.sch.id/> dan <https://www.smatrensains.sch.id/>. Pondok pesantren Amanatul Ummah juga demikian, secara kelembagaan pendidikan formal terdapat Madrasah Bertaraf Internasional yang sejak awal diproyeksikan menciptakan santri yang berwawasan global dan dunia.

Kedua, berdasarkan data yang dirilis oleh Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia, jumlah pondok pesantren di seluruh Indonesia mencapai 26.975 ribu, dengan jumlah keseluruhan santri sekitar 2.647.056 orang. Keseluruhan pondok pesantren tersebut tersebar di Indonesia,²⁶ dan 140 di antaranya terdapat di Kabupaten Lumajang dengan jumlah santri mukim sebanyak 17.181 orang.²⁷ Hal ini menunjukkan, bahwa sebenarnya masyarakat di Kabupaten Lumajang sangat akrab dengan dunia pesantren. Apalagi jika dibandingkan dengan kota yang bersebelahan dengan Lumajang seperti Kota Probolinggo, Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Jember. Di Kota Probolinggo, berdasarkan data tersebut hanya terdapat 13 pondok pesantren dengan 3.857 santri mukim. Di Kabupaten Probolinggo hanya terdapat 74 pondok pesantren dengan 7.542 santri mukim. Kuantitas yang lebih banyak terdapat di Kabupaten Jember, dengan jumlah pesantren sebanyak 611 pondok pesantren. Namun jumlah santri mukim di Kabupaten Jember tidak sebanyak di Kabupaten Lumajang. Di Jember hanya terdapat 12.381 santri yang mukim. Terkhusus di Kabupaten Lumajang, pondok pesantren yang ada, sudah banyak mengalami perkembangan dan perubahan. Keadaan ini

²⁶ <http://dipdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik>, Diakses 21 Oktober 2021. Jumlah ini didasarkan pada nomor statistik pondok pesantren. Adapun pondok pesantren yang tidak memiliki NSPP (nomor statistic pondok pesantren) tidak terakumulasi dalam jumlah ini.

²⁷ Data diambil dari <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik?id=35>. Diakses 25 Oktober 2021.

diperkuat dengan pernyataan Musta'in Billah kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kabupaten Lumajang saat itu.²⁸

Berdasarkan data tersebut, riset ini akan melihat bagaimana cara pesantren melakukan strategi adaptasi dengan berbagai perubahan. Dalam konteks ini, penelitian akan dilakukan di dua lokasi riset yang ada di Kabupaten Lumajang, antara lain pondok pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang. Sekali lagi, saat melakukan observasi awal (*preliminary research*), didapati bahwa Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin hingga kini memiliki lembaga pendidikan formal dari PAUD hingga perguruan tinggi. Selain pendidikan formal, terdapat pula pendidikan non formal dan lembaga kursus.²⁹

Pesantren yang terletak di Desa Wonorejo Kedungjajang Lumajang ini bahkan menjadi pesantren pertama yang dirintis tahun 2004, sebagai respon atas desakan masyarakat saat itu. Perihal ini, KH. M. Adnan Syarif yang saat itu menjabat sebagai Rektor IAI Syarifuddin selalu menyampaikannya dalam setiap kegiatan akademik kampus. Kendati demikian, proses perumusannya tetap dilakukan secara bersama-sama dengan seluruh

²⁸ Ia menjelaskan bahwa salah satu kunci eksistensi pondok pesantren adalah melakukan selalu memberikan respon terhadap berbagai perubahan zaman. Zaman berubah, masyarakat juga berubah. Ia menjelaskannya saat acara Diskusi dan Bedah Pedoman Penyelenggaraan Pembelajaran di Masa Pandemi yang diselenggarakan oleh PC. LP. Ma'arif NU Lumajang bersama beberapa nara sumber dari Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang pada tanggal 18 Juni 2020 di Gedung 2 PCNU Lumajang.

²⁹ Observasi, 8-9 November 2020

komponen pesantren termasuk KH. Sulahak Syarif, pengasuh pondok pesantren, pengurus pesantren dan alumni. Hal ini menunjukkan bahwa secara sistem pemikiran disalurkan dengan cara bersama dan dengan visi bersama. Pembelajaran tim ini yang oleh peneliti diasumsikan sebagai bagian dari *learning organization*.³⁰

Hal yang sama terjadi di Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang. Di pesantren ini terdapat lembaga pendidikan formal dan sekaligus perguruan tinggi. Dari hasil wawancara pendahuluan (*preliminary research*) dengan Lora H. Abdul Mughits Naufal salah satu pengasuh pondok,³¹ didapati data bahwa setiap proses perubahan di dalam pesantren selalu dirumuskan dalam dewan pengasuh dan pengurus yayasan.³² Sebagaimana lazimnya, pengurus yayasan terdiri dari pengasuh, perwakilan ketua-ketua unit, pengurus pesantren hingga alumni. Hal ini menandakan bahwa ada dialektika yang terus dikembangkan dalam diri pesantren. Sekalipun demikian, beberapa hal unik yang dianggap membuat peneliti tertarik untuk menjadikannya sebagai lokus penelitian adalah adanya kekhasan dalam pengembangannya. Misalnya saat pesantren hendak melakukan pengembangan perguruan tinggi dan KBIH. Tujuan

³⁰ Seluruh data yang disajikan diperoleh dari hasil pengamatan peneliti. Informasi lengkap juga dapat dilihat di laman website syarifuddin.net dan iaisyarifuddin.ac.id.

³¹ Abdul Mughits Naufal, *Wawancara*, Lumajang 21 Desember 2020

³² Abdul Mughits Naufal, *Wawancara*, Lumajang 21 Desember 2020

dirumuskan bersama oleh seluruh komponen dalam pesantren, termasuk menyusun tahapannya (*milestone*). Hal menarik bahkan pernah diputuskan oleh pengasuh bersama dengan pengurus perihal lembaga pendidikan formal. Hasil keputusannya menyebutkan bahwa pesantren bersedia merintis KBIH dan perguruan tinggi. Hanya saja, jika pada proses pelaksanaannya dianggap mengganggu pesantren, maka pesantren akan diutamakan dan yang lain akan dievaluasi. Keadaan seperti ini dapat diasumsikan sebagai proses adaptif dan sekaligus terdapat wujud *learning organization* yang unik yang berkembang di pesantren.³³

Dari paparan fenomena dan hasil penelitian pendahuluan (*preliminary research*) tersebut, penelitian ini bisa jadi memiliki perbedaan dengan beberapa riset sebelumnya seperti Ridlwan Natsir, Rudi Al-Hana, Mukodi dan Mochamad Arif Faizin yang melihat perubahan pesantren dalam aspek yang lebih luas sebagaimana disebut dalam latar riset. Tetapi, penelitian ini dimungkinkan akan memperkuat temuan Sofwan Manaf karena memiliki cara pandang yang sama tentang *learning organization* di pesantren.³⁴ Tetapi, peneliti memastikan, aspek strategi adaptasi di pesantren yang juga menjadi kajian peneliti menjadi sebab berbedanya hasil riset. Karena selama ini, kajian-kajian tentang adaptasi pesantren dan

³³ Pernyataan ini disampaikan oleh Muhammad Imron, Lumajang, 4 Maret 2020.

³⁴ Sofwan Manaf, *Organisasi Pembelajaran di Pondok Pesantren Darun Najah*, (Disertasi: Universitas Negeri Jakarta, 2013)

atau strategi adaptasi pesantren jarang disertai dengan penjelasan teoretik-terminologis berdasarkan logika kerangka teori. Peneliti adaptasi pesantren seperti Ahmad Susilo, Robiul Afif dan Aang Wahyudi hanya menyebut perubahan pesantren terhadap respon luar sebagaimana kajian sosiologi, bukan strategi adaptasi yang terminologinya digunakan dalam kajian lembaga pendidikan. Ketiadaan kajian secara mendalam juga akan berdampak pada hasil dan temuan penelitian, karena rumusan yang digunakan sudah pasti berbeda. Akhirnya peneliti memberi judul *Adaptive Strategy Pondok Pesantren dalam Membangun Learning Organization* (Studi pada Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Lumajang).

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana strategi adaptif pondok pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang?
2. Bagaimana *learning organization* pondok pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang dijalankan?
3. Bagaimana *adaptive learning organization* di pondok pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan komponen rasional adaptasi yang dilakukan pondok pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang
2. Mendeskripsikan proses *learning organization* di dua pondok pesantren tersebut;
3. Mendeskripsikan *adaptive learning organization* pesantren di dua pesantren dimaksud

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, penelitian ini akan memperkenalkan pola dan strategi adaptasi yang baru. Jika selama ini terdapat pola adaptif selektif dan adaptif akomodatif, kajian ini memungkinkan menemukan sesuatu yang baru dalam pola adaptasi dimaksud. Atau setidaknya menjadi penyempurna dari penelitian yang selama ini sudah ada. Hal ini disebabkan karena fenomena masyarakat serta kondisi internal pesantren yang terus berkelindan dengan perubahan yang sangat dinamis. Adapun *learning organization*, diasumsikan akan terbangun dengan baik setelah pesantren melakukan adaptasi dengan

caranya sendiri. Sebagaimana diketahui, sejak berdirinya hingga hari ini, pesantren memiliki sisi lain yang menyebabkan diskursus dalam pesantren selalu baru dan selalu dinamis.³⁵ Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan input positif bagi internal pesantren dan terutama pengambil kebijakan pendidikan Islam pada umumnya. Selain itu, hasil penelitian diharapkan bermanfaat dalam proses perumusan arah dan kebijakan tentang pondok pesantren.

E. Definisi Istilah

1. Strategi Adaptif Pondok Pesantren

Strategi secara kebahasaan dapat dimaknai dengan rencana yang cermat tentang sebuah kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi dalam makna lain digambarkan sebagai rencana yang tersusun secara sistematis untuk memperluas pengaruh. Adaptasi seringkali disebut sebagai sistem yang harus mengatasi dan merespon kebutuhan situasional yang datang dari luar untuk menyesuaikan diri dengan

³⁵ Prinsip yang dimaksud adalah prinsip keberlanjutan dan perubahan yang selama ini menjadi adagium di lingkungan pesantren (baca; nu). Pesantren tidak bisa dipisahkan dengan budaya, karena ia juga produk kebudayaan. Pesantren juga sadar bahwa salah satu prinsip dasar dari setiap budaya adalah perubahan yang terus menerus. Karenanya pesantren selalu konsisten memegang prinsip *al-Muhafadzah ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-jadid al-Ashlah* (mempertahankan kebaikan warisan masa lalu dan mengkreasi hal baru yang lebih baik). Prinsip tradisi dan budaya yang selalu dijadikan pedoman kultur masyarakat pesantren sebagai konsekuensi dari dasar moderasi Islam yang dianutnya. Karena itu, masyarakat pesantren tidak a priori dengan tradisi dan tetap menerima sesuatu yang baru yang lebih baik. Lihat, Tim PWNNU Jawa timur, *Aswaja An-Nahdliyah Ajaran Ahlussunnah Wal Jama'ah yang Berlaku di Lingkungan Nahdlatul Ulama* (Surabaya: Khalista dan Lajnah Ta'lif Wan Nasyr NU Jawa Timur, 2007), 31-32

lingkungan dan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Adaptasi sangat berhubungan erat dengan perubahan, ia semacam dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Adaptasi berlaku bagi setiap makhluk hidup dalam menjalani hidup dalam kondisi lingkungan yang senantiasa berubah. Adapun dalam manajemen pendidikan, strategi adaptasi adalah proses yang disengaja dalam rangka memperluas zona partisipatif kebijaksanaan yang ada dalam hubungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, strategi adaptasi di pesantren dapat dimaknai dengan usaha dan perbaikan yang dilakukan oleh pesantren sebagai sebuah organisasi dalam rangka menjawab kebutuhan dan keinginan-keinginan masyarakat. Keinginan yang dimaksud adalah penerjemahan terhadap perubahan sosial yang terjadi di lingkungan masyarakat sendiri.

2. *Learning Organization*

Learning organization merupakan sebuah sistem integratif yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar organisasi. Setidaknya terdapat tiga hal mendasar yang diusung dalam upaya memahami konsep *learning organization*, yaitu: proses belajar organisasi, berpikir secara kolektif dalam kaitannya dengan sekumpulan orang yang memiliki kompetensi, dan lingkungan yang

sistematis dimana setiap komponen dari organisasi dapat terhubung sehingga memungkinkan terjadinya pembelajaran secara terus menerus.

Makna lain dari *learning organization* adalah sebuah organisasi yang bekerja secara menyeluruh dimana semua orang yang terlibat bekerja bersama menciptakan solusi yang inovatif atau dengan kata lain sebuah organisasi yang senantiasa mengembangkan diri untuk menciptakan masa depan.

3. *Adaptive Learning Organization*

Adaptive Learning Organization merupakan pepaduan dari dua *term* yang berbeda. *Adaptive learning organization* merupakan proses mengarahkan proses adaptasi dalam organisasi melalui proses belajar (*learning*).

Dari berbagai kajian yang dipaparkan tersebut, maka strategi adaptif pesantren dan *learning organization* dimaknai dengan bingkai yang berbeda. Pertama strategi adaptif sebagai sebuah upaya mengadaptasi perubahan dengan melakukan perubahan pula di internal pesantren dengan tidak menghilangkan nilai khas pesantren untuk merancang masa depan. Sementara *Learning organization* adalah cara internal pesantren membuat seluruh komponen organisasi secara terus menerus melakukan perbaikan dan persebaran sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber

daya yang lainnya. Makna lainnya dari dua istilah berbeda (setelah dihubungkan dengan pesantren) dapat dilihat sebagai upaya dan strategi yang dilakukan oleh pesantren untuk merancang masa depan. Selain itu, dasar dari keseluruhan proses adaptasi itu juga dilandaskan pada persiapan internal organisasi dengan menjadikan seluruh komponen di dalamnya terus melakukan perbaikan berkelanjutan secara kolektif dan terarah. Adapun keseluruhan adaptasi organisasi yang dilakukan dengan proses belajar disebut dengan *adaptive learning organization*.

F. Sistematika Penelitian

Penelitian ini akan disajikan menjadi enam BAB antara lain;

Bab pertama Pendahuluan yang berisikan konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab kedua Kajian Pustaka, yang mencakup; penelitian terdahulu, kajian terkait strategi adaptif pesantren dan *learning organization* di lingkungan pesantren, serta kerangka konseptual yang akan dijadikan perangkat alur penelitian secara keseluruhan.

Bab ketiga Metode Penelitian yang berisi; jenis dan pendekatan penelitian, sumber dan jenis data penelitian, teknik pengumpulan data, dan

terakhir ialah analisis yang akan digunakan untuk membaca hasil penelitian ini.

Bab keempat Paparan Data, yang meliputi; profil objek penelitian, paparan data berhubungan dengan strategi adaptif dan learning organization di lingkungan pesantren, tahapan-tahapan perubahan yang dijalankan, serta temuan penelitian sebagai reduksi dari proses paparan data yang ada.

Bab kelima Pembahasan Hasil Penelitian yang mencakup bauran konteks teori, data, dan simpulan sementara peneliti dalam melaksanakan penelitian. Serta, implikasi kajian yang dilaksanakan; apakah itu implikasi teoretik sebagai wujud menentukan posisi hasil penelitian hingga implikasi praktis; bagaimana produk temuan bisa digeneralisasi/dispesifikasi pada konteks pesantren lainnya.

Bab keenam Penutup yang berisi; kesimpulan penelitian, keterbatasan studi, dan rekomendasi terhadap hasil penelitian; baik itu secara teoretik ataupun institusional, sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah peneliti sebutkan pada awal penelitian akhir ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Riset tentang strategi adaptasi dan *learning organization* sebenarnya akan banyak ditemukan dalam berbagai penelitian, baik di jurnal-jurnal nasional maupun internasional. Bahkan kajian tersebut juga dapat dijumpai sebagai produk akhir tugas mahasiswa strata dua dan tiga. Namun, untuk mempermudah peneliti dalam memetakan penelitian terdahulu, terutama dalam proses penelusurannya terhadap lembaga pendidikan pesantren, peneliti akan menggunakan data dari kajian yang ditulis di jurnal-jurnal bereputasi dan berbagai literatur lainnya yang relevan.

Bukan mengesampingkan hasil kajian tesis dan disertasi. Namun jika dilihat dari bentangan panjang penelitian tentang itu, tidak banyak dijumpai kajian serius di ruang akademik strata dua dan tiga mengenai strategi adaptif terutama dalam upaya mengkonstruksi *learning organization* yang dilakukan di pesantren. Khusus *term learning organization*, akan lebih banyak ditemukan di dalam kajian perusahaan dan organisasi publik. Hal serupa juga mengenai kajian strategi adaptif, para cendekiawan banyak memotret ragam strategi di perusahaan dan bisnis, terutama untuk melihat apakah perusahaan dan bisnis yang dijalankan mampu bersaing secara kompetitif dan dapat diterima pasar (*marketable*). Sementara pesantren dalam banyak tulisan disebut sebagai lembaga pendidikan independen yang dimiliki Kiai.

Berikut ini beberapa penelitian yang didapati peneliti yang beririsan dengan strategi adaptif pesantren dan *learning organization* di pesantren:

1. Philip A. Woods, *Transforming Education Policy, Shaping a Democratic Future*. Woods menjelaskan bahwa strategi adaptif adalah sublimasi dari proses yang disengaja di dalam organisasi untuk memperluas wilayah kebijakan partisipatif yang ada dalam organisasi. Dalam implementasinya, konsepsi ini bergantung pada kemungkinan rasionalitas adaptif yang dimaknai dengan rasionalitas instrumental dengan asas nilai organisasi. Kongklusi dari uraian Woods perihal rasionalitas adaptif tersebut mengisyaratkan bahwa tujuan substansi organisasi adalah memberikan nilai baik dan arah yang baik pula. Karenanya, adaptasi rasional adalah cara mencapai tujuan organisasi dan evaluasi capaiannya tidak dapat direduksi dengan ukuran numerik. Ia bahkan menilai tujuan akhir dari strategi adaptif di lembaga pendidikan diarahkan untuk membangun praktik terpadu, mengintegrasikan prioritas dengan tetap memelihara tujuan ideal sebagai ujung tombak praktis yang memperkuat kemungkinan-kemungkinan yang muncul dalam kebijakan pendidikan.¹
2. Tulisan Michal Pilat, dari University of Dabrowa Gornicza, Polandia. “*How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization*”. Ide utama dalam penelitian ini adalah *learning organization* dapat memunculkan pengetahuan baru jika didorong dengan

¹ Philip A Woods, *Transforming Education Policy Shaping a Democratic Future*, (Inggris: Bristol University Press, 2011)

kondisi dan lingkungan yang relevan. Salah satunya dengan sosialisasi cita-cita organisasi dan membumikan nilai-nilai dan keyakinan seluruh stakeholder organisasi. Berikutnya, organisasi pembelajar akan terus tercipta dengan sendirinya jika organisasi menjadikan adaptasi sebagai norma dan kebijakan dalam praktik sehari-hari. Kondisi adaptif menjadikan organisasi tidak akan berpikir konvensional dan seluruh instrumen organisasi akan terus berkembang menuju perbaikan berkelanjutan.²

3. Tulisan Ahmad Susilo tentang Strategi Adaptasi Pondok Pesantren. Penelitian ini menggambarkan perubahan yang dilakukan di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Menurutnya, perubahan yang terjadi di pondok pesantren tersebut tidak didapat dari ruang kosong. Pesantren mendapatinya dari jaringan sosial yang dilakukan oleh kiai dengan cara memerankan diri dengan dua area yang berbeda yakni sebagai tokoh internal dan eksternal pesantren. Apa yang dilakukan oleh kiai adalah perwujudan sentral dan nyata dari perubahan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kiai menjadi aktor utama dan kunci perubahan yang terjadi di pondok pesantren tersebut. Perubahan sendiri sejatinya dapat dilihat dari perkembangan bangunan fisik dan non fisik (*quality*) pesantren tersebut dari waktu ke waktu.³

² Michal Pilat, "How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization", *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 4, No. 1 (2016), 83-92.

³ Ahmad Susilo, *Strategi Adaptasi Pondok Pesantren, Studi Kasus Kiai di Pondok Pesantren Tebuireng* (Jakarta: Penerbit Kucica, 2003).

4. Tulisan Mukodi, Sodik A. Kuntoro dan Sutrisno dalam Jurnal *Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*.⁴ Kesimpulan dari penelitian ini menyebutkan bahwa adaptasi yang dilakukan di pondok pesantren Tremas dilakukan dalam beberapa fase. *Pertama*, dengan melakukan modernisasi pesantren dengan membuka pendidikan formal dari Taman Kanak-Kanak *community college* dan Ma'had 'Ali. Hal ini mengisyaratkan keberpihakan kiai terhadap kebutuhan masyarakat lebih tinggi. *Kedua*, terdapat distribusi peran dan tanggung jawab kepemimpinan dalam pondok pesantren. Peran tersebut dapat dilihat dari pembagian tugas domestik untuk menjaga kedalaman Pondok Pesantren berkaitan dengan urusan pendidikan dan pengajaran. Sedangkan peran *networking* dan hubungan sosial kemasyarakatan berkaitan dengan jangkar penggerak eksternal pesantren dibebankan kepada pengasuh yang lain. Adapun keluarga besar Pondok Pesantren secara umum bertugas sebagai penjaga keadaban pesantren seperti nilai-nilai kebaikan, tata susila, tradisi serta budaya organisasi pesantren.
5. Tulisan jurnal Robi'ul Afif Nurul Aini tentang adaptasi pesantren di era modernisasi.⁵ Dalam temuan penelitiannya ia menyebutkan bahwa pesantren sangat kuat memegang tradisinya baik dalam pembelajaran maupun kepemimpinan sebagai bentuk perlawanan terhadap

⁴ Mukodi, Sodik A. Kuntoro, Sutrisno, "Adaptasi dan Respons Pondok Tremas Pacitan Terhadap Arus Globalisasi", *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, Vol. 3, No. 2 (Desember 2015). Jurnal ini terakreditasi dan terindeks SINTA 3 di Arjuna Ristekbrin.

⁵ Robi'ul Afif Nurul Aini, "Adaptasi Sistem Pendidikan Pesantren dalam Era Modernisasi," *At-Tahdzib: Jurnal Studi Islam dan Muamalah*, Vol. 5, No. 1 (Maret, 2017), 128-157.

kolonialisme yang sudah lama mengakar. Karena pesantren harus lentur dan relevan terhadap perkembangan zaman terutama arus modernisasi, maka pesantren berbenah dengan sedikit demi sedikit memasukkan model pembelajaran baru di samping tetap mempertahankan model yang lama. Karena itu ia menyimpulkan bahwa pesantren menggunakan metode baru baru sebagai penanda relevansinya terhadap perubahan zaman, sekaligus mempertahankan yang lama sebagai bentuk eksistensi pesantren dalam memegang teguh tradisi agar tidak kehilangan identitasnya.

6. Artikel jurnal Karma Sherif dengan topik *An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations*.⁶ Perihal *adaptive strategy*, artikel ini memberikan jawaban atas kegelisahan organisasi dalam mengelola pengetahuan dalam setiap komponen dalam organisasi. Ia menjelaskan bahwa strategi adaptif adalah satu dari sekian banyak cara yang dapat digunakan untuk mengelola pengetahuan agar dapat menumbuhkan sikap inovatif dalam membangun dinamisasi sikap dan kapabilitas organisasi. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa lingkungan yang acapkali berubah dan persaingan yang sangat ketat harus direspon dengan cara membangun pengetahuan yang kreatif. Bahkan hasil penelitian Karma Sherif menunjukkan bahwa jika studi sebelumnya menjadikan pengelolaan pengetahuan, transfer pengetahuan dan modifikasi sebagai dasar, ia menambahkan penciptaan pengetahuan baru yang selanjutnya ia sebut sebagai strategi integratif sebagai

⁶ Karma Sherif, "An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 4 (Juli 2006), 72-80. dalam <https://doi.org/10.1108/13673270610679372>

alternative yang lain. Strategi integratif ia maksudkan sebagai lanjutan dari strategi adaptif yang telah sukses diujicobakan. Keberlangsungan strategi adaptif yang kompleks lambat laun akan mengintegrasikan ragam cara untuk mencapai tujuan organisasi.

7. Scott Somers, *Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning*.⁷ Scott membandingkan secara kausalitas antara cara tradisional dalam mengelola organisasi di saat krisis dengan perilaku adaptif yang efektif dalam krisis. Hasilnya, ia melihat krisis dipotret sebagai hasil dari proses yang digunakan secara bertahap. Karena itu, ia menyarankan paradigma baru harus segera dilakukan. Paradigma baru yang ia maksudkan adalah strategi adaptif dengan melakukan perubahan dan penciptaan struktur di dalam organisasi untuk mengembangkan potensi ketahanan. Karena itu ia bahkan meyakinkan kepada para peneliti setelahnya, bahwa strategi adaptif adalah dasar pengetahuan kritis untuk membangun potensi ketahanan organisasi agar siap menuju perpindahan paradigma.
8. Tulisan jurnal Agus Joko Purwanto tentang “Kajian *Learning Organization* pada Organisasi Publik”. Tulisan Agus Joko ini menjelaskan bahwa *learning* dapat berlangsung dalam suatu organisasi jika organisasi menyediakan fasilitas berupa struktur organisasi yang mampu memberikan keleluasaan bagi tim untuk melakukan pengembangan. Keleluasaan ini penting sebab tanpa adanya keleluasaan, individu tidak akan mampu melakukan *learning*.

⁷ Scott Somers, “Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning,” *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 17, No. 2 (Februari 2009), 12-23. dalam <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>

Untuk itu organisasi harus menyediakan berbagai fasilitas termasuk program kegiatan yang merangsang staf untuk melaksanakan idenya, agar proses pembelajaran pada segala tingkat dapat berlangsung.⁸

9. Tulisan Jurnal Umar Sidiq, Organisasi Pembelajaran Pada Pondok Pesantren di Era Global. Dalam kajian tersebut, Umar menyebut bahwa perubahan organisasi adalah usaha untuk meningkatkan sistem berbasis produksi ekonomi dan berbasis pengetahuan. Akibatnya, organisasi-organisasi semakin tergantung pada pengetahuan inovatif untuk menciptakan nilai bagi pelanggan mereka. Khusus untuk pesantren, sudah selayaknya pesantren menjadikan dirinya sebagai organisasi pembelajaran. Peneliti melihat Umar Sidiq menjadikan kepemimpinan sebagai faktor utama *learning organization* di pesantren, karena sejatinya kepemimpinan abad globalisasi menurutnya adalah perkalian antara kredibilitas dan kapabilitas. Diakhir tulisan, ia menawarkan sistem kepemimpinan di pesantren dengan menerapkan kepemimpinan kolektif daripada tunggal dan organisasi pesantren harus dikembangkan dalam bentuk yayasan berbadan hukum. Selain itu, menurutnya organisasi pesantren harus sudah dirumuskan dalam pola impersonal dengan tanpa mengurangi peran kiai sebagai pimpinan tertinggi.⁹

⁸ Agus Joko Purwanto, "Kajian *Learning Organization* pada Organisasi Publik", *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1 (Maret, 2007), 1-9.

⁹ Umar Sidiq, "Organisasi Pembelajaran pada Pondok Pesantren di Era Global", *Cendikia*, Vol. 12, No. 1 (Juni, 2014), 121-138.

10. *Proceeding* Muhammad Ghafar, *Pesantren of Learning Organization:*

Analisis Transformasi Pengembangan Pondok Pesantren di Indonesia. Tulisan Muhammad Ghafar ini seakan mengulang tulisan Umar Sidiq perihal Kiai sebagai aktor kepemimpinan dalam pesantren. Menurutnya, Kiai sebagai ulama penerus perjuangan Rosulullah SAW, memerlukan cara untuk menjaga nilai dan budaya pesantren yang khas. Salah satu caranya dengan upaya mengadaptasi perubahan zaman dengan menjadikan nilai pesantren sebagai *based value*. Ia menawarkan desain ala Soon Ang dan Damien Joseph, yakni *supporting* teknologi dan menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan virtual dengan berbagai konsekwensi.¹⁰

11. Tulisan jurnal Fathor Rachman, *Apresiasi Pondok Pesantren Terhadap*

Peradaban Modern dan Pengembangannya sebagai Organisasi Pembelajaran. Hampir sama dengan Muhammad Ghafar dan Umar Sidiq, Fathor Rachman menawarkan konsep pengembangan pesantren dari sudut pandang organisasi pembelajaran. Menurutnya, pesantren memiliki keharusan menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajaran karena pertimbangan dua hal. *Pertama*, pesantren memiliki tradisi akademis yang cukup mapan. Karenanya, ia harus terus berbenah untuk menjaga tradisi baik tersebut. *Kedua*, selama ini pesantren sudah berbenah hanya saja dengan pola yang sedikit berbeda, yakni melakukan transformasi sosial dengan caranya sendiri, perubahan yang dilandaskan

¹⁰ Muhammad Ghafar, "*Pesantren of Learning Organization: Analisis Transformasi Pengembangan Pondok Pesantren di Indonesia*", *Proceedings 1st Annual Conference for Muslim Scholars (AnCoMS)*, No. Seri 2, (2017), 777-784.

pada konsepsi *al-muhafadhah 'ala al-qodim al-sholih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*. Konsepsi tersebut menuntut pesantren untuk selalu partisipatif dengan melibatkan masyarakat dalam proses perubahannya.¹¹

12. Artikel jurnal Nurhadi tentang Pembelajaran Organisasi di Pondok Pesantren. Sekalipun menggunakan diksi yang berbeda dengan peneliti-peneliti yang lain, dalam artikelnya ia tetap memaknai pembelajaran organisasi dengan *learning organization*. Secara eksplisit Nurhadi menjelaskan bahwa *learning organization* di pesantren dibutuhkan karena sejatinya pesantren juga memiliki visi dan misinya sendiri. Ia memberikan analisis terhadap posisi *learning organization* di pesantren dari sudut pandang kepemimpinan, budaya belajar dan pendidikan karakter. Dalam sudut pandang kepemimpinan, Nurhadi seakan mereduksi *learning organization* hanya dengan keterlibatan santri dalam organisasi pesantren dengan restu dan petunjuk kiai. Sementara pendidikan karakter sebagai bagian dari *learning organization* dimaknai dengan sikap kesederhanaan yang selama ini melekat sebagai identitas santri pondok pesantren. Adapun term budaya belajar, Nurhadi kembali mengulang pendapat Michael J Marquardt tentang sepuluh ciri-ciri organisasi belajar antara lain: belajar dari kesalahan masa lalu dan tidak mengulanginya lagi, beradaptasi dan melakukan perubahan dengan cepat, terus melakukan peningkatan kemampuan untuk merumuskan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh, belajar secara bersama, belajar sekaligus terintegrasi dengan

¹¹ Fathor Rachman, "Apresiasi Pondok Pesantren Terhadap Peradaban Modern dan Pengembangannya Sebagai Organisasi Pembelajaran", *Jurnal Tafhim Al'Ilmi Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, Vol. 9. No.1 (2017), 27-49.

pekerjaan, akses informasi dan sumber data yang jelas, penghargaan terhadap individu dan kelompok belajar, aspirasi dan konseptualisasi secara bersama, serta menyesuaikan diri dalam meningkatkan respon terhadap perubahan lingkungan.¹²

13. Artikel Jurnal Manajemen Lia Anatan berjudul *Innovation as Core Competency: The Role of Knowledge and Organizational Learning in Knowledge Based Competition Era*. Hasil penelitian artikel menyebutkan bahwa organisasi pembelajar (*learning organization*) akan menimbulkan keunggulan kompetitif. *Learning organization* menurut Anatan sama seperti peneliti lain, yakni terdapat proses pelibatan semua level dalam organisasi baik individu, kelompok, organisasional, dan inter-organisasional dengan tetap memusatkan pada tiga tahap, yakni akuisisi, komunikasi dan pengetahuan. Melalui *learning organization* akan memicu munculnya pengetahuan yang menjadi dasar potensi inovasi yang kreatif dan akhirnya menjadi kompetensi inti.¹³

14. Disertasi Sofwan Manaf berjudul “Organisasi Pembelajaran di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta”. Secara tujuan, Sofwan Manaf mendasarkan penelitiannya pada sembilan komponen pendidikan dan model organisasi pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan lima hal penting. *Pertama*, Dinamika Pembelajaran secara individu dan kelompok diarahkan untuk pembelajaran yang berkualitas. *Kedua*, Dukungan

¹² Nurhadi, "Pembelajaran Organisasi di Pondok Pesantren", *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1 (2013), 49–62.

¹³ Lina Anatan, 'Innovation as Core Competency: The Role of Knowledge and Organizational Learning in Knowledge Based Competition Era', *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol. 6, No. 2 (2007), 85–98.

pimpinan menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi, karena memotivasi berjalannya visi dan misi organisasi, ketersediaan dana, sumber daya manusia yang berkualitas, serta dapat menciptakan fokus pada tujuan organisasi. *Ketiga*, Mengikutsertakan guru dalam pendidikan kilat (*short course*), mengirimkan guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2, S3 dan maupun luar negeri. *Keempat*, Pengetahuan dikelola dengan melakukan bimbingan internal, serta terus menerus meningkatkan kompetensi dan pengetahuan santri. Meningkatnya sumber daya manusia berkualitas dapat terwujud melalui cara penguasaan pengetahuan, kreativitas, dan inovasi yang tinggi. *Kelima*, Pemberian fasilitas teknologi dalam wujud lingkungan belajar (*milieu*) agar terjadi kerjasama kelompok yang diharapkan dapat memacu pekerjaan setiap orang dalam organisasi melalui sistem teknologi.¹⁴

15. Tulisan Wahyudin Maguni tentang Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan. Wahyudin Maguni menyebutkan secara umum bahwa *learning organization* dapat menjawab tantangan dan sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan keberlangsungan organisasi. Hasil ini didasarkan pada proses *library research* yang ia lakukan. *Learning organization* mampu menghidupkan struktur formal organisasi melalui jaringan-jaringan informal. Selain itu, *learning organization* juga sangat bergantung pada pimpinan organisasi, karena pimpinan organisasi dapat dijadikan role model bagi yang lain agar organisasi terus beradaptasi

¹⁴ Sofwan Manaf, *Organisasi Pembelajaran di Pondok Pesantren Darun Najah Jakarta* (Disertasi: Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2013)

dengan lingkungannya. Pimpinan organisasi juga akan memicu lahirnya agen perubahan yang lain sehingga dapat menjawab kebutuh sustainability organisasi.¹⁵

Dari beberapa penelitian terdahulu yang disebutkan, menurut hemat peneliti terdapat beberapa perbedaan yang dapat dijadikan sebagai distingsi hasil riset. Peneliti memperinci perbedaan penelitian yang akan dilakukan ini sebagaimana tabel berikut;

Tabel 2.1

Tabel Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

No	Nama, Judul dan Tahun	Fokus	Perbedaan	
			Penelitian Sebelumnya	Penelitian Sekarang
1.	Philip A. Woods, <i>Transforming Education Policy, Shaping a Democratic Future</i> . 2011	Dasar teoretik hingga praksis strategi adaptif	Peneliti mengkaji beberapa hasil <i>research</i> untuk menformulasi strategi adaptif	Kajian dilakukan pada strategi adaptif pesantren guna mengembangkan formulasi khas Lembaga Pendidikan Islam
2.	Michal Pilat, “ <i>How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization</i> ”. 2016	Fokus pada pengaruh budaya pada pengembangan <i>Learning Organization</i>	Kajian yang dilakukan hubungan perubahan budaya pada terciptanya <i>learning organization</i>	Kajian dilakukan fokus pada upaya strategis adatasi guna pengembangan <i>learning organization</i>
3.	Ahmad Susilo, <i>Strategi Adaptasi Pondok Pesantren, studi Kasus Kiai di Pondok Pesantren Tebuireng</i> , 2003.	Fokus pada sejumlah elemen teori strategi	Kajian yang difokuskan pada konsepsi strategi yang dilakukan pesantren	Kajian dilakukan pada strategi adaptif pesantren guna mengembangkan formulasi khas

¹⁵ Wahyudin Maguni, ‘Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan’, *AL-TA’DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, Vol. 7, No. 1 (2014), 131–48.

				Lembaga Pendidikan Islam
4.	Mukodi, Sodiq A. Kuntoro, Sutrisno, "Adaptasi dan Respons Pondok Tremas Pacitan Terhadap Arus Globalisasi", 2015.	Fokus pada konsepsi adaptasi dan respons pada arus globalisasi	Kajian dilakukan pada upaya adaptasi dan respon pada arus globalisasi	Kajian menfokuskan pada upaya strategis adaptif guna pengembangan <i>learning organization</i>
5.	Robi'ul Afif Nurul Aini, "Adaptasi Sistem Pendidikan Pesantren dalam Era Modernisasi," 2017	Fokus pada konsepsi perencanaan hingga evaluasi sistem adaptasi pada arus modernisasi	Kajian dilakukan pada upaya adaptasi pada adanya arus globalisasi	Kajian menfokuskan pada upaya adatasi guna pengembangan <i>learning organization</i>
6.	Karma Sherif, "An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations". 2006.	Fokus pada adaptasi yang terjadi pada perencanaan hingga dalam proses evaluasi strategi	Mengkaji perubahan strategi manajemen pengetahuan di organisasi	Kajian menfokuskan pada upaya adatasi guna pengembangan <i>learning organization</i>
7.	Scott Somers, "Measuring Resilience Potential: an Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning," 2009	Fokus pada pertimbangan adaptif dalam strategi perencanaan	Mengkaji pertimbangan strategi perencanaan menghadapi krisis dalam organisasi	Kajian menfokuskan pada upaya adatasi guna pengembangan <i>learning organization</i>
8.	Agus Joko Purwanto, "Kajian Learning Organization Pada Organisasi Publik", 2007	Fokus pada elemen <i>learning organization</i> sebagai organisasi public	Kajian <i>learning organization</i> sebagai organisasi publik	Kajian menfokuskan pada upaya pengembangan strategi adaptif guna pengembangan <i>learning organization</i>

9.	Umar Sidiq, “ <i>Organisasi Pembelajaran Pada Pondok Pesantren di Era Global</i> ”, 2014.	Fokus pada organisasi menyiapkan pembelajaran dalam era global	Kajian dilakukan pada tindakan organisasi dalam medesain pembelajaran di era global	Kajian mengangkat persoalan strategi adaptif dalam menyiapkan organisasi pembelajaran
10.	Muhammad Ghafar, “ <i>Pesantren of Learning Organization: Analisis Transformasi Pengembangan Pondok Pesantren di Indonesia</i> ”, 2017,	Fokus mengkaji upaya trasformasi pengembangan Pendidikan pondok pesantren	Kajian berlatar pada adanya upaya tranformasi strategi pengembangan pesantren	Didasarkan pada adanya adaptasi yang disengaja oleh pesantren dalam mengupayakan terciptanya <i>learning organization</i> .
11.	Fathor Rachman, “ <i>Apresiasi Pondok Pesantren Terhadap Peradaban Modern dan Pengembangannya Sebagai Organisasi Pembelajaran</i> ”, 2017	Fokus pada upaya dan bentuk apresiasi pesantren pada perubahan budaya dalam hal pengembangan organisasi pembelajaran	Kajian lebih pada mengangkat persoalan apresiasi dalam hal pengembangan organisasi pembelajaran yang sesuai dengan perubahan	Kajian dilakukan fokus pada upaya strategis adaptif guna pengembangan <i>learning organization</i>
12.	Nurhadi, ‘ <i>Pembelajaran Organisasi di Pondok Pesantren</i> ’, 2013.	Fokus pada model learning organization di pesantren	Kajian dilakukan secara holistik pada terbentuk <i>learning organization</i> di pesantren	Kajian secara spesifik fokus pada strategi adaptif pengembangan <i>learning organization</i> di pesantren
13.	Lina Anatan, “ <i>Innovation as Core Competency: The Role of Knowlegde and Organizational Learning in Knowledge Based Competition</i>	Fokus inovasi dan inti peran pengetahuan dan organisasi pembelajaran dalam kompetisi berbasis pengetahuan	Hanya fokus pada inovasi <i>learning organization</i>	Fokus mengakaji strategi adaptif pengembangan <i>learning organization</i> pesantren.

	<i>Era</i> 2007			
14.	Sofwan Manaf, "Organisasi Pembelajaran di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta", 2013	Fokus pada fungsi hingga model pengelolaannya	Kajian dilakukan secara holistik ada pengembangan organisasi pembelajaran pesantren	Kajian spesifik pada strategi adaptif pengembangan organisasi pembelajaran pesantren
15.	Wahyudin Maguni, "Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan". 2014.	Fokus pada perencanaan hingga evaluasi organisasi pembelajaran dan kepemimpinan	Kajian yang diangkat adalah manajemen organisasi pembelajaran	Kajian yang diangkat adalah strategi adaptif pengembangan <i>learning organization</i> pesantren

Berdasarkan konten perbandingan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa *pertama*, belum ditemukan hasil penelitian yang secara spesifik menjelaskan tentang strategi adaptif secara teoritik. Hasil-hasil riset tentang cara pesantren beradaptasi selalu ditampilkan dengan model pendekatan sosiologis dan antropologis. Para peneliti seperti Agus Susilo, Mukodi, Robiul Afif Nurul Aini, Karma Sherif. Seluruh penelitian yang disebutkan tidak menjelaskan strategi adaptif sebuah model pengembangan teoretik. Sejumlah peneliti hanya menggambarkan proses perubahan strategi saja. Sepanjang penelusuran, peneliti hanya menemukan karya Woods yang menggambarkan dasar teoretik strategi adaptif dalam penelitiannya. Namun itupun masih berbeda dengan penelitian ini, sebab masih tidak menghubungkan dengan upaya pengembangan *learning organization* terutama di pesantren.

Kedua, sejumlah penelitian yang fokus pada *learning organization*, tidak menghubungkan pada formulasi strategi adaptif yang menjadi sebuah keniscayaan dari perkembangan sosial masyarakat. Beberapa penelitian yang dimaksud adalah karya Agus Joko Purwanto, Maguni, Nurhadi, Michel Pilat, Anatan dan lain sebagainya. Mayoritas peneliti membahas *learning organization* dibahas dalam pendekatan manajemen umum, hubungannya dengan perubahan budaya dan orientasi strategis tertentu saja. Tidak ada satupun kajian yang fokus pada model strategi adaptif.

Ketiga, tak ada satu pun penelitian di pesantren, yang mengangkat strategi adaptif sebagai upaya pengembangan organisasi pembelajarannya. *Term* strategi adaptif dalam penelitian ini tidak dipahami sebagai diskursus sesuatu yang terjadi tanpa sadar. Namun, ada upaya sengaja dan secara sadar dikembangkan oleh tenaga keorganisasian pesantren. Sejumlah penelitian memposisikan *term* “adaptif” sebagai keniscayaan responsif karena adanya faktor perubahan yang terjadi. Hal demikian sebagaimana dalam karya yang disusun oleh Mukodi, dkk, Ghafar, Umar dan lain sebagainya. Sehingga seluruh kajian yang dilakukan tidak menghasilkan temuan model strategis adaptif. Akan tetapi, hanya membaca kondisi adaptif sebagai sifat responsif dan apresiatif dari adanya perubahan strategi yang dilakukan.

Berdasarkan pada beberapa penjelasan diferensiasi di atas, telah dapat dilihat bahwa urgensi penelitian ini telah sangat jelas dipaparkan. Penelitian ini merupakan tindakan lanjutan atau pengembangan penelitian terdahulu yang belum menghubungkan strategi adaptif sebagai jalan pengembangan *learning organization*. Bahkan dengan lokus pesantren yang dipilih, tujuan kajian bukan hanya berorientasi pada pengembangan diskursus teoretis praksis strategi adaptif secara umum. Orientasinya juga berupaya menemukan kekhasan strategi adaptif dalam membangun *learning organization* yang dikembangkan di pesantren.

B. Kajian Teori

Sejak kemunculan pesantren hingga hari ini, para peneliti melihat perubahan pesantren dari berbagai sudut pandang dan paradigma teoritik. Misalnya Hiroko Horikoshi, ia melihat peran aktor pesantren sangat kuat dalam melayani perubahan sosial dan bahkan merubah sosial masyarakatnya.¹⁶ Melihat peran Kiai yang cukup kuat sebagai aktor perubahan, para peneliti sosial seringkali menggunakan kerangka Aktor Sistem Dinamik untuk melihat dinamika aktor sebagai kunci perubahan.¹⁷ Kerangka kerja ASD ini adalah dengan cara melihat aktor (kiai, santri), kepentingan (tujuan

¹⁶ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987)

¹⁷ Untuk melihat cara kerja kerangka teori ini, lihat Daville Burn dan Baungartner, *Man Decicion Society, The Theory of Actor System Dynamic Force Social Scienties* (Belgium: Catholic University Lauvin, 1987).

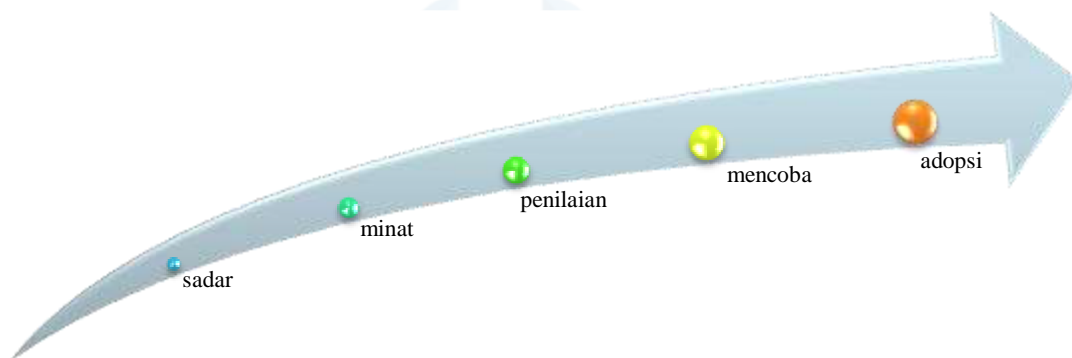
institusi), pengambilan keputusan dan tindakan strategis (tindakan sosial) para aktor. Caranya dengan melakukan analisis konteks material struktur sosial dan kultural kemudian melakukan analisis terhadap aktivitas sosial dengan berbagai faktor yang mengalami dinamika kekuatan yang berubah sehingga peranannya pun juga berubah.

Selain itu, ada pula para tokoh yang menyebut perubahan dalam pesantren dilakukan karena keinginan pesantren melakukan adopsi. Adopsi merupakan rangkaian kegiatan dalam memutuskan untuk menerima atau menolak suatu inovasi dalam periode tertentu.¹⁸ Roger mengemukakan bahwa adopsi adalah bagian kecil dari tahapan inovasi.

Dalam pandangan Rogers, terdapat tahapan dalam melakukan inovasi antara lain, *pertama*, tahap sadar, yakni situasi yang dialami oleh seseorang yang sudah mengenal inovasi tetapi informasi yang diterimanya tidak detail. *Kedua*, tahap minat, yakni seseorang mulai mengembangkan minat pada inovasi tersebut dan mencari informasi tambahan perihal tersebut. *Ketiga*, penilaian. Yakni, seseorang memberikan penilaian terhadap inovasi tersebut dan memulainya melakukan koneksi dan interospeksi terhadap situasi yang dialaminya sekarang dan yang datang serta memberikan keputusan untuk menerima atau menolaknya. *Keempat*, mencoba. Yaitu

¹⁸ Everett M Rogers, F Shoemaker, *Communication of innovation*, second edition (New York (US): The Free Press, 1971).

seseorang mulai mencoba inovasi tersebut meskipun pada skala mikro untuk melihat seberapa manfaat untuk dirinya. *Kelima*, tahap adopsi, seseorang menggunakan inovasi tersebut secara tetap dalam skala yang lebih luas.¹⁹



Gambar 2.1: Tahapan Inovasi Menurut Rogers (1971)

Dalam perkembangannya, cara pandang Rogers tentang inovasi tersebut dikritik oleh berbagai tokoh karena dianggap terlalu sederhana dengan cara adopsi sebagai kesimpulan akhirnya, padahal faktanya tidak selalu demikian. Karenanya, ia selanjutnya melihat bahwa proses yang terjadi dalam lima tahapan inovasi tidak selalu berurutan, karena dimungkinkan terjadi penolakan di akhir, bukan adopsi. Pada tahun 1983, ia merumuskan kembali pengertian proses adopsi inovasi dengan menyebut, “proses keputusan inovasi adalah proses yang terjadi pada seseorang atau unit pembuat keputusan, dari proses informasi pertama, mengambil

¹⁹ Everett M Rogers, *Diffusion of Innovations* (London: Collier Macmillan Publisher, 1983). Dalam buku tersebut juga dijelaskan bahwa tahapan inovasi dimulai dari mengetahui, berminat, keputusan, pelaksanaan, dan konfirmasi.

keputusan mengadopsi atau menolak, mengimplementasikan serta mengkonfirmasi keputusan tersebut.

1. Kajian *Adaptive Strategy* dan Kaitannya dengan Manajemen

Diskursus mengenai *adaptive strategy* terlebih dahulu akan dimulai dari kajian terminologis. *Pertama*, strategi secara terminologi dimaknai sebagai seni menggunakan sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu. Adapula yang memaknai strategi sebagai rencana, metode dan serangkaian kegiatan lainnya yang dirancang untuk tujuan tertentu. Karena itu strategi sangat dekat dan seringkali dianggap memiliki kesamaan makna dengan metode, teknik, cara dan bahkan pendekatan terutama dalam proses pembelajaran. Lalu dimanakah perbedaannya? Beberapa tulisan memberikan penjelasan mendalam terhadap perbedaan strategi dan metode, antara lain ditulis oleh Oemar Hamalik, Syaiful Sagala, Newman dan Morgan, Yusuf Hadi Miyarso, Craford, Hamzah B. Uno, Ismail, Wina Sanjaya, Edward Antony dan lainnya.²⁰ Dari sekian banyak problem pendefinisian, para pengkaji

²⁰ Lihat Oemar Hamalik, *Kurikulum dalam Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009); Lihat juga Ismail, *Strategi Pembelajaran Agama Islam Berbasis PAIKEM* (Semarang: Rasail, 2008), Yusufhadi Miyarso, *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2007); Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Pembelajaran* (Jakarta: Kencana, 2012); Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar* (Bandung: Alfabeta, 2012); Hamzah B Uno, *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011).

menempatkan posisi pendekatan (*approach*) di level pertama. Level berikutnya strategi, metode, dan teknik.²¹

Kedua, kajian mengenai adaptasi, seringkali dijumpai dalam diskursus ilmu-ilmu sosial. Karena adaptasi secara umum dimaknai sebagai respon situasional sebuah sistem dalam melihat setiap perubahan yang datang dari luar. George Ritzer mendefinisikan adaptasi secara spesifik sebagai sistem yang harus mengatasi dan merespon kebutuhan situasional yang datang dari luar. Menurutnya, ia harus beradaptasi dengan lingkungan dan menyesuaikan lingkungan dengan kebutuhan-kebutuhannya.²² Adaptasi sangat berhubungan erat dengan perubahan, ia semacam dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. Adaptasi berlaku bagi setiap makhluk hidup dalam menjalani hidup dalam kondisi lingkungan yang senantiasa berubah. Definisi yang sama disampaikan Usman Pelly, menurutnya adaptasi adalah kemampuan dan kecenderungan makhluk hidup dalam menyesuaikan diri dengan

²¹ Setidaknya terdapat lima pandangan perihal perbedaan strategi dan metode, *pertama*, pandangan yang mengatakan bahwa strategi dan metode memiliki makna sebagai cara. Strategi memiliki makna yang lebih luas, dan metode berada di dalamnya. Pendapat ini dianut oleh Hamzah Uno, Newman dan Morgan, Syaiful Sagala, dan Ismail. *Kedua*, ada pendapat yang memaknai strategi sebagai rencana dan metode cara implementasinya. *Ketiga*, strategi sebagai payung bagi teknik pembelajaran. Pendapat ini dikemukakan oleh Yusufhadi Miyarso. *Keempat*, strategi dan metode disebut sebagai istilah yang saling digunakan dan menggantikan. Pendapat ini dikemukakan oleh Oemar Hamalik, Saul, Makinster dan lainnya. *Kelima*, strategi sebagai subordinat metode. Pendapat ini dikemukakan oleh Liu dan Shi dan Peter Westwood. Lihat Ahwan Fanani, "Mengurai Kerancuan Istilah Strategi dan Metode Pembelajaran," *Nadwa: Jurnal Pendidikan*, Vol. 8, No. 2 (Oktober: 2014), 171-192

²² George Ritzer, *Edisi terbaru Teori Sosiologi* (Yogyakarta: Kreasi Wacana, 2004), 256.

lingkungan baru agar tetap hidup dengan baik. Dalam terminologi yang lebih ekstrim bahkan ia menyebut sebagai cara dan taktik yang dilakukan untuk memperoleh keseimbangan positif dari luar.²³

Jadi, sebenarnya adaptasi bertalian dengan konsepsi diksursus teoretik manajemen perubahan. Sebagaimana umum dikenal bahwa manajemen perubahan juga merupakan respon pengelolaan organisasi pada perubahan yang terjadi. Terdapat tokoh-tokoh pengembang teori perubahan antara lain Kurt Lewin di tahun 1947. Ia menjelaskan bahwa perubahan harus dilakukan dengan tiga fase yakni *unfreeze* (mencairkan), kemudian tahapan berikutnya adalah *change* (perubahan) dan diakhiri dengan *freeze* (membekukan). Secara sederhana, Kurt Lewin ingin menjelaskan bahwa dalam melakukan perubahan, motivasi untuk berubah harus didahulukan. Karena berubahnya satu kondisi ke kondisi lain yang ia sebut sebagai *unfreezing* menjadi faktor penentu fase berikutnya. Dari fase pertama ini kemudian perubahan dapat terjadi (*changing*). Pada bilik terakhir ia sebut dengan *refreezing*, yakni kondisi dimana semua komponen dalam organisasi berupaya menjaga keseimbangan agar tidak terjadi kemunduran.

Teori perubahan lain dikemukakan oleh John Kotter (1996).²⁴

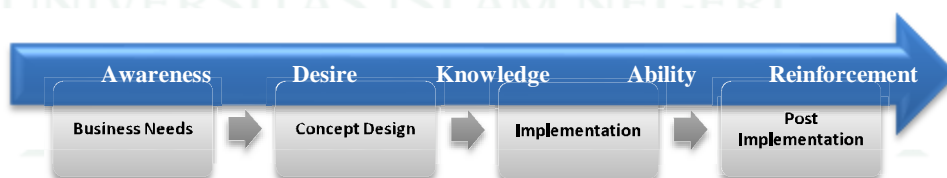
Menurutnya, perubahan dilakukan dengan delapan langkah (*eight steps*) yakni:

²³ Usman Pelly, *Urbanisasi dan Adaptasi* (Jakarta: LP3ES, 1998), 83.

²⁴ John P Kotter, *Leading Change* (Harvard: Harvard Business School Press, 1996)

- a. *Increase Urgency* (menetapkan urgensi)
- b. *Build a guiding team* (membuat tim)
- c. *Get the vision right* (menetapkan visi)
- d. *Communicate for buy-in* (komunikasi)
- e. *Empower action* (meberdayakan tindakan)
- f. *Create short-term wins* (menetapkan target jangka pendek)
- g. *Don't let up* (jangan menyerah)
- h. *Make change stick*

Selain dua tokoh tersebut, tokoh lain yang mengembangkan teori manajemen perubahan adalah Jeff Hiatt. Gagasannya dianggap berbeda karena menekankan pada perubahan individu untuk melakukan perubahan kelompok.²⁵ Artinya, perubahan-perubahan kecil yang diakumulasi akan membawa dampak perubahan yang besar. Konsep Jeff Hiatt dikenal dengan konsep ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*). Jika disederhanakan perubahan dapat diinisiasi dari pengembangan kesadaran, harapan, pengetahuan, kemampuan dan penguatan. Untuk lebih jelasnya, lihatlah gambar di bawah ini;



Gambar 2.2: Manajemen Perubahan ADKAR

²⁵ Organizational and Employee Effectiveness (OEE), *Change Management Leadership Guide*, Ryerson, the Human Resources Department (Canada: Ryerson University, 2011), 10-14.

Jika dilihat dari elemen yang dikembangkan, manajemen perubahan sangat berkaitan dengan sosiologi sebuah organisasi dalam melakukan dinamisasi. Sehingga konsep yang dikembangkan berhubungan dengan elemen kebudayaan. Lebih tepatnya, Hiatt menjelaskan manajemen perubahan merupakan pengelolaan hubungan organisasi dengan *environmental context*.²⁶ Pada titik inilah strategi adaptasi dan manajemen perubahan dapat dibedakan. Strategi adaptasi sudah berbicara teknik dan metode praksis serta berfokus pada penguatan organisasi yang profesional. Namun, walau ada perbedaan, kedua konsepsi sama-sama berkembang dari kajian sosiologis yang senada.

Karena diskursus adaptasi pasti beririsan dengan sebuah proses dalam kajian sosiologis, selanjutnya para tokoh melakukan klasifikasi terhadap proses sosial dengan membaginya dalam dua tahap; *pertama*, proses sosial asosiatif²⁷ dan; *kedua*, proses sosial disosiatif. Talcott Parsons sebagai penggagas fungsionalisme dalam kajian ilmu sosial memberikan penjelasan mengenai perubahan sosial. Menurutnya, studi-

²⁶ Jeff Hiatt, *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community* (New York: Prosci Learning Center Publications, 2006).

²⁷ Asosiatif dimaknai sebagai proses sosial yang didalam realitas sosial anggota-anggota masyarakat dalam keadaan harmoni yang secara spesifik mengarah pada pola-pola kerjasama antar anggota. Tujuan akhir dari harmoni dalam pengertian asosiatif bermuara pada kondisi keteraturan (*social order*). Elly M Setiadi bahkan menjelaskan hal ini secara detail dengan membedakan proses sosial asosiatif menjadi beberapa bagian antara lain; kerjasama, akomodasi, asimilasi. Lihat Elly M Setiadi, Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi* (Jakarta: Kencana, 2011), 78.

studi mengenai perubahan sosial harus dimulai dari studi struktur sosial, karena dinamika yang terjadi dalam sistem sosial adalah bagian dari struktur sosial. Pada sistem sosial, Parson mengasumsikan terdiri dari sejumlah aktor individual yang saling berinteraksi dalam kondisi dan situasi fisik dan aktor-aktor yang memiliki motivasi.²⁸

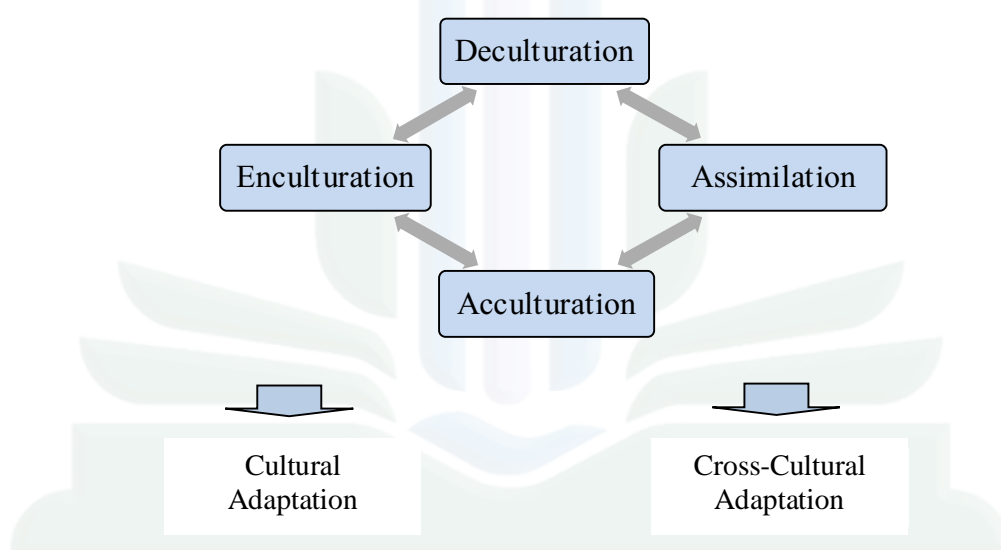
Gudykunts dan Kim menyebut bahwa motivasi setiap orang dalam adaptasi berbeda-beda.²⁹ Kemampuan personal untuk berkomunikasi sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai budaya yang baru tergantung pada proses penyesuaian diri atau adaptasi mereka. Setiap orang harus menghadapi tantangan beradaptasi agar dapat bermanfaat bagi lingkungan barunya.

Kim menggagas dua proses dalam adaptasi yakni *cultural adaptation* dan *cross-cultural adaptation*. *Cultural adaptation* dimaknai sebagai proses komunikasi antara penyampai pesan, medium, dan penerima pesan, sehingga muncul proses *encoding* dan *decoding*. Dalam proses ini terjadi perubahan saat individu pindah ke lingkungan yang baru. Selanjutnya akan muncul *enculturation* dalam proses sosialisasi, yakni proses pemahaman individu pendatang dari pesan yang disampaikan oleh

²⁸ Martono, *Sosiologi Perubahan Sosial* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 49-50

²⁹ William B Gudykunts, dan Young Y Kim, *Communicating with Stranger, 4 Edition* (USA: Mc-Graw Hill Companies, 2003)

individu lokal di lingkungan baru.³⁰ Adapun *cross-cultural adaptation* meliputi tiga hal yakni, *acculturation*, *deculturation* dan *assimilation*. Skema yang dilakukan oleh Kim tersebut dapat dilihat dalam alur seperti di bawah ini:



Gambar 2.3: Proses Adaptasi Menurut Young Y Kim

Secara sengaja penelitian ini dirancang tidak menggunakan kerangka teoritik sosiologis sebagaimana tersebut dalam diskursus sebelumnya. Karena peneliti melihat ada pertimbangan terminologi lain yang dirasa lebih tepat untuk melihat dua pesantren yang menjadi *locus* penelitian ini dan keterkaitannya dengan disiplin ilmu manajemen pendidikan pesantren. Dalam penelitian ini strategi adaptif lebih dipilih sebagai cara untuk melihat bagaimana pesantren merespon dan melakukan perubahan. Pada bagian ini, disiplin keilmuan manajemen akan menemukan irisannya.

³⁰ Young Yun Kim, *Becoming Intercultural: An Integrative Communication Theory and Cross-Cultural Adaptation* (USA: Sage Publication, 2001).

Diskursus *adaptive strategy* dan *learning organization* sendiri dapat disandingkan dengan terminologi *knowledge management*, karena adaptasi dianggap sebagai bagian dari cara sebuah organisasi meningkatkan kinerja organisasi sebagai respon dari perubahan yang terjadi.³¹ *Knowledge Management* memang dikenal sebagai pengolahan pengetahuan, ia merupakan akumulasi dari pengalaman, informasi kontekstual, nilai, dan pandangan pakar yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi.³² *Knowledge management* juga merupakan sebuah aktifitas organisasi yang menjadikan pengetahuan sebagai basis pengembangannya. Apalagi di era informasi teknologi, pengetahuan mesti memiliki andil yang cukup signifikan, karena selanjutnya pengetahuan dan informasi yang didapatkan digunakan untuk kepentingan persaingan.

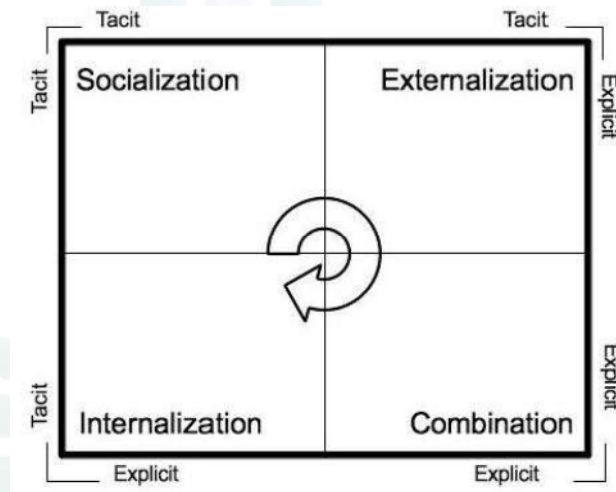
Secara konseptual, ada ragam pendapat mengenai *knowledge management*. Salah satu pendapat yang paling banyak diadopsi para pengamat adalah pendapat Nanoko dan Takeuchi tentang SECI Models.³³ Nonaka dan Takeuchi memperkenalkan *knowledge*

³¹ Cut Zurnali menyebutkan bahwa istilah *Knowledge Management* pertama kali disebutkan oleh Wiig dalam buku yang dipublikasikannya pada tahun 1993 dengan judul *Knowledge Management Foundations*. Lihat tulisan Cut Zurnali berjudul Membangun Universitas Berkelas, yang pernah diterbitkan di modusaceh.co. Lihat pula Nonaka, I. dan Takeushi, H. *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995) dan Yogesh Malhotra, *Knowledge Management and Business Model Innovation* (Hershey: Idea Group Publishing, 2001); Thomas A Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (New York: Doubleday, 1997).

³² Suparto Darudiato dan Kevin Setiawan, "Knowledge Management: Konsep dan Metodologi", *Ultima InfoSys Jurnal Sistem Informasi*, Vol. 4, No. 1, 2013, 11-17. <https://ejournals.umn.ac.id/index.php/SI/article/view/237>

³³ Nonaka, I. dan Takeushi, H. *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995)

management terdiri atas *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* yang keduanya memiliki proses *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization*. SECI Model dapat dilaksanakan dengan kerangka *Face-to-Face*, *Peer-to-Peer*, *Group-to-Group*, dan *On the Site*.



Gambar 2.4: S.E.C.I Model

Penjelasan mengenai hal ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. *Socialization*

Socialization dimaknai dengan proses berbagi pengalaman yang dimiliki oleh seseorang kepada orang yang lain untuk mendapatkan *tacit knowledge*. Dalam proses ini pengetahuan didapat dari proses interaksi tatap muka antar seseorang dalam forum-forum resmi organisasi maupun forum lainnya.

b. *Externalization*

Eksternalisasi adalah proses lanjutan dari proses sebelumnya yakni sosialisasi. *Tacit knowledge* yang di dapat pada proses

sebelumnya dilanjutkan dan diartikulasikan dalam forum lanjutan yang eksplisit seperti *report* dan lainnya.

c. *Combination*

Tahapan kombinasi ini merupakan proses yang menggabungkan antara *explicit knowledge* yang berbeda untuk selanjutnya dijadikan suatu *explicit knowledge* yang baru. Tentu melalui berbagai analisis, pengklasifian, dan bahkan penyusunan kembali.

d. *Internalization*

Tahapan akhir ini merupakan proses yang melakukan ekstraksi dari *explicit knowledge* yang sudah ada menjadi suatu *tacit knowledge*.

Konsepsi berbeda dirumuskan oleh Edvinsson, ia merumuskan model *intellectual capital*. *Intellectual capital* sendiri, merupakan model yang terdiri atas *human capital* (*human resources, intellectual asset, intellectual property*), *business asset* (*complementary asset*), *structural capital* (*organizational asset, intangible asset*). Untuk proses dan ruang lingkup implementasi pun bersifat implisit.

Sudut pandang yang dianggap berbeda namun masih dalam perspektif *knowledge management* ditawarkan oleh Carayannis. Ia memperkenalkan OK Net. OK Net terdiri dari *state of knowledge and state of knowing* (*knowledge dan meta knowledge*). Proses dari model ini meliputi pertama, *knowledge creation*; kedua, *knowledge securing*; ketiga, *knowledge distribution* dan keempat, *knowledge retrieval*.

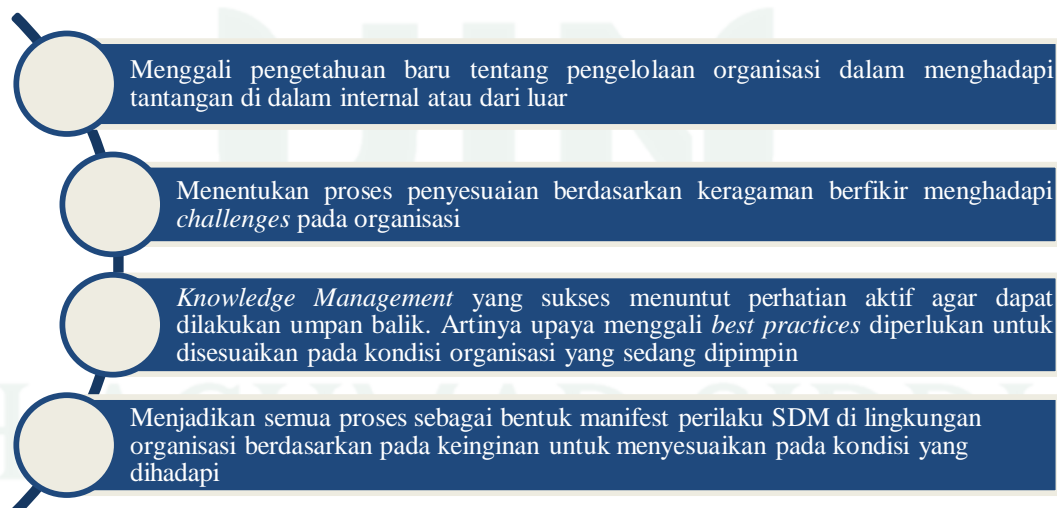
Berbeda dengan yang lainnya, Snowden juga mengenalkan konsep *Ecology of Knowledge Management*. Menurut Snowden, model ini terdiri dari *explicit/tacit knowledge, knowledge asset, trust, decision*. Dalam model ini proses di mulai dari *knowledge mapping, competency creation, tacit knowledge management, intellectual capital system*. Adapun ruang cakupan implementasi dari model ini memiliki sifat implisit. Despres and Chauval juga mengenalkan model *taxonomy of knowledge management*. Model ini terdiri dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Dalam proses ini, model didahului dari *scan-map, capture-create, packagestore, share-apply, transforminnovate*. Ruang lingkup implementasi dari model ini yaitu Implisit: *on site* dan *virtual*.³⁴

Karma Sherif seorang *assistant professor based* di Texas Tech University juga menuliskan hasil penelitian tentang keterkaitan antara strategi adaptif dan *knowledge management*. Ia menyebutkan bahwa strategi adaptif (*adaptive strategy*) dapat memberikan jawaban atas kegelisahan organisasi dalam mengelola pengetahuan dalam setiap komponen dalam organisasi. Ia menjelaskan bahwa strategi adaptif adalah satu dari sekian banyak cara yang dapat digunakan untuk mengelola pengetahuan agar dapat menumbuhkan sikap inovatif dalam membangun dinamisasi sikap dan kapabilitas organisasi. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa lingkungan yang acapkali berubah dan persaingan

³⁴ Rahmat Nurcahyo dan Dana Indra Sensuse, "Knowledge Management System dengan Seci Model sebagai Media Knowledge Sharing pada Proses Pengembangan Perangkat Lunak di Pusat Komputer Universitas Tarumanagara," *Jurnal Teknologi Terpadu*, Vol. 5, No. 2 (Desember, 2019), 63-76.

yang sangat ketat harus direspon dengan cara membangun pengetahuan yang kreatif dan itu hanya mungkin dilakukan jika setiap individu dan kelompok dalam organisasi melakukan adaptasi terhadap perubahan tersebut. Bahkan hasil penelitian Karma Sherif juga menunjukkan bahwa jika studi sebelumnya menjadikan pengelolaan pengetahuan, transfer pengetahuan dan modifikasi sebagai dasar, ia menambahkan penciptaan pengetahuan baru yang selanjutnya disebut sebagai strategi integratif sebagai alternatif yang lain. Strategi integratif dimaksudkan sebagai lanjutan dari strategi adaptif yang telah sukses diujicobakan. Keberlangsungan strategi adaptif yang kompleks lambat laun akan mengintegrasikan ragam cara untuk mencapai tujuan organisasi.³⁵

Secara sederhana, temuan Karma Sherif dapat tergambar melalui skema berikut ini:



Gambar 2.5: Implikasi Strategi Adaptif untuk *KM* menurut K. Sherif

³⁵ Karma Sherif, *An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations*, 72-80.

Hal senada dan cenderung radikal juga ditulis oleh Scott Somers.³⁶ Ia bahkan melakukan komparasi antara cara konvensional dan cara perilaku adaptif yang dilakukan oleh komponen di dalam organisasi terutama dalam mengatasi krisis. Scott melihat sebuah organisasi memerlukan paradigma baru dalam mengatasi krisis. Paradigma baru dalam pandangan Scott adalah dengan melakukan perubahan cara pandang dengan mengadaptasi perubahan untuk tujuan utama keberlanjutan. Ia percaya bahwa pengetahuan kritis hanya mungkin terjadi jika komponen dalam organisasi berpindah paradigma dengan cara selalu beradaptasi dengan perubahan.

Sekalipun tidak secara spesifik menyebut strategi adaptif, Michael E. Porter menyebutkan bahwa pemilihan strategi dalam persaingan (*strategy choice*) yang efektif dapat memantapkan posisi yang menguntungkan sehingga menjadi penentu persaingan. Porter menyatakan bahwa bahwa inti dari keberlanjutan adalah melakukan sesuatu yang benar-benar berbeda dari yang lainnya. Dan yang paling penting adalah mengkomodifikasi paduan nilai-nilai *unique* kepada pengguna (*customer*).³⁷

Peneliti menyadari bahwa pernyataan Porter sangat dipengaruhi oleh cara kerja perusahaan dalam merumuskan strategi yang kompetitif yang merupakan inti dari kiat keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan. Karena itu, umumnya literatur yang mengacu pada

³⁶ Scott Somers, *Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy*, 12-23

³⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (The Free Press, 1985).

identifikasi strategi bisnis selalu menggunakan model *Porter's Generic Competitive Strategies*.

Cara pandang lain dalam melihat *adaptive strategies* pernah dikemukakan Raymond E. Miles and Charles C. Snow.³⁸ Secara sederhana, pendekatan (*approach*) yang dilakukan oleh Miles dan Snow terhadap cara sebuah organisasi dalam bertahan dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Sekalipun harus diakui bahwa setiap organisasi memiliki tujuan dan sekaligus artikulasi mekanismenya yang khas untuk mencapai tujuan tersebut, namun Miles dan Snow yakin bahwa organisasi yang dapat bertahan secara efektif adalah organisasi yang dapat menciptakan pasar yang *viable* terutama untuk produk dan jasa yang ditawarkan. Sebaliknya, organisasi yang tidak efektif dimaknai dengan organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sehingga lambat laun akan memiliki kesulitan dalam memasarkan produk dan jasanya.

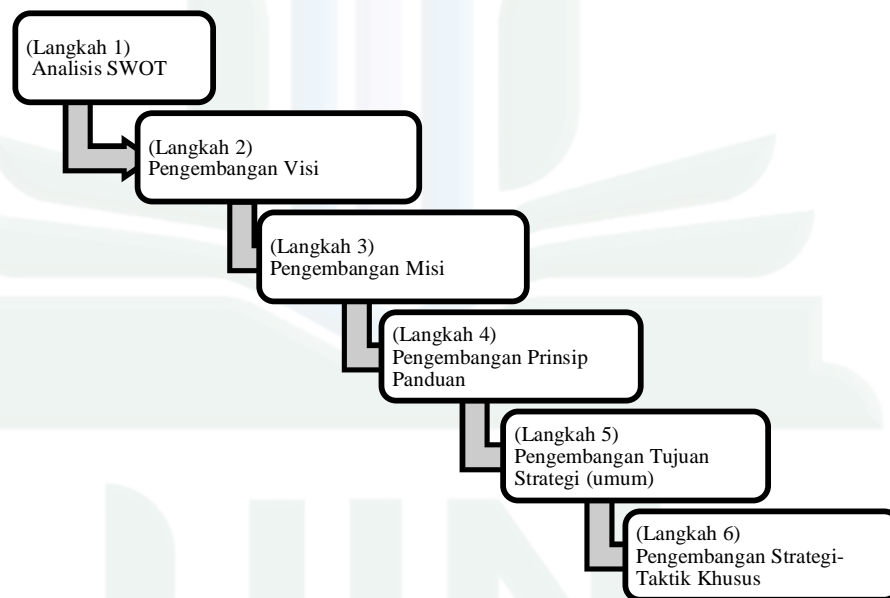
Pandangan Miles dan Snow ini memang lebih didasari pada hasil studi yang berhubungan dengan strategi dan atau manajemen strategi. Pada dasarnya, manajemen strategi menurut para ahli berbeda-beda, sebagian memberikan penjelasan tentang pentingnya organisasi untuk memperbanyak perhatian kepada perumusan strategi dan perubahan lingkungan. HI Ansof bahkan menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah proses manajemen, hubungan antara organisasi/perusahaan dengan

³⁸ Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organization Strategy, Structure, and Process* (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1978)

lingkungan, terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.³⁹ Definisi tersebut mengisyaratkan tiga proses penting yaitu:⁴⁰

a. Pembuatan Strategi,

Adapun contoh perencanaan strategis adalah sebagaimana gambar di bawah ini:⁴¹



Gambar 2.6: Proses Perencanaan Strategis (Quadrat Nugraha)

Dalam proses ini, organisasi dituntut untuk mengetahui peta jalan organisasi agar dapat mengembangkan misi dan tujuan dalam jangka panjang. Tak hanya itu, dalam proses ini, komponen dalam organisasi juga melakukan identifikasi dan pemetaan peluang

³⁹ Igor Asnoff; Edward J. Mc Donnel, *Implementing Strategic Manajement* (London: Prentice Hall International, 1990).

⁴⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep, Edisi Kesembilan* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2004)

⁴¹ Quدرات Nugraha, *Manajemen Strategis Organisasi Publik* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2007)

(*opportunity*), ancaman (*threat*), serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan organisasi (*weakness*), dalam bahasa yang familiar adalah analisis SWOT. Selain itu, dilakukan pula identifikasi alternatif strategi jika strategi sebelumnya tidak dapat dilakukan. Dengan demikian akan terlihat strategi-strategi lain yang akan diadopsi.

b. Penerapan strategi

Dalam tahapan ini, sasaran-sasaran operasional periodik mulai dilakukan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya (*resources*) agar strategi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik.

c. Evaluasi/*Control Strategy*,

Mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Ketchen mendefinisikan manajemen strategis sebagai model analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.⁴² Definisi ini menggambarkan dua unsur utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berhubungan dengan proses yang sedang berjalan (*on going processes*) yakni analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan

⁴² Ketchen Jr. D, *Strategy 2008-2009* (New York: McGraw-Hill, 2009)

bagaimana posisi manajemen melakukan analisis terhadap sasaran strategis (baik visi, misi maupun tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan.

Sebagaimana pendapat para ahli mengenai manajemen strategi, Miles dan Snow mendasarkan pendapatnya pada pandangan yang serupa. Bahkan lebih detail ia mempertanyakan mengapa setiap organisasi selalu berbeda dalam strategi, struktur dan proses? Apakah model strategi, struktur dan proses organisasi memenuhi tuntutan lingkungan? Jika tidak, apakah dapat mengkonstruksi bentuk baru? dan Karakteristik apa yang akan dimiliki oleh bentuk organisasi baru tersebut? Ia tetap mendasarkan keberhasilan sebuah organisasi akan sangat ditentukan oleh seberapa kuat organisasi tersebut beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Miles dan Snow mengemukakan tiga perspektif umum dalam proses adaptasi organisasional. Tiga perspektif dalam proses adaptasi tersebut antara lain:⁴³

a. Seleksi alamiah (*natural selection*)

Seleksi alamiah dimaknai sebagai proses penempatan diri (*process of alignment*) secara alamiah dimana karakteristik struktur organisasi yang kompatibel atau relevan dengan lingkungan (*milieu*) itulah organisasi yang akan dapat bertahan dan mampu menunjukkan kinerja yang positif.

⁴³ Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Tokyo: McGraw-Hill, International Edition, 1978)

b. Seleksi rasional (*rational selection*)

Seleksi rasional merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara rasional seorang manajer (pemimpin) memilih, mengadopsi dan meninggalkan struktur dan proses organisasi agar mendapat keseimbangan dengan lingkungan untuk tetap bertahan dan berkembang.

c. Pilihan strategik (*strategic choice*)

Strategic choice sebenarnya adalah pilihan alternatif apabila *process of alignment* (proses penempatan diri) dalam seleksi alamiah dan seleksi rasional dianggap tidak tepat. Adapun ciri-ciri *strategic choice* antara lain:

- 1) *Dominant Coalition*, yakni kelompok pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang terbesar (dominan)
- 2) *Perceptions* yaitu *dominant coalition* menciptakan lingkungan yang sesuai dengan organisasi
- 3) *Segmentation*, yaitu *dominant coalition* bertanggungjawab melakukan pemilahan lingkungan dan menentukan komponen-komponen tersebut sesuai dengan sub unit organisasi
- 4) *Scanning activities*, yaitu apabila *dominant coalition* bertanggungjawab untuk melakukan pengamatan elemen lingkungan yang kritis terhadap organisasi. Selain itu *dynamic constraints* yaitu kendala strategi, struktur dan kinerja organisasi

baik yang terdahulu maupun yang sedang berjalan berhadapan dengan keputusan yang diambil oleh *dominant coalition*.



Gambar 2.7: Proses adaptasi Organisasional Miles and Snow

Setelah memaparkan proses adaptasi organisasi, selanjutnya Miles dan Snow memberikan klasifikasi terhadap 4 (empat) strategi adaptasi berdasarkan jenis organisasi.

a. *The Defender Strategy*

The Defender Strategy adalah sebuah strategi yang memiliki karakter untuk mencari pasar yang stabil dan hanya memproduksi produk yang sangat terbatas untuk melayani pasar yang sempit pula. Defender strategi hanya akan berusaha melindungi bagian pasarnya dengan cara yang agresif. Menurutnya, model ini hanya akan efektif digunakan bagi organisasi yang memiliki penguasaan teknologi tertentu di pasar tertentu pula. Karena fokus yang sempit ini, maka organisasi ini akan jarang melakukan relevansi yang besar.

Organisasi ini hanya akan memperbaiki perhatian lebih pada proses efisiensi dan operasi yang sudah ada.

b. *The Prospector Strategy*

Model organisasi ini akan selalu mencari peluang pasar secara terus menerus (*sustainable*) sebagai respon terhadap trend perubahan lingkungan yang selalu berkembang. Karena memiliki penciptaan perubahan yang kuat dan dominan inovatif, maka perhatian terhadap efisiensi tidak sepenuhnya dapat dicapai.

c. *The Analyzer Strategy*

Strategi ini mempunyai karakteristik untuk melakukan analisis dan mampu melakukan imitasi dengan baik. Organisasi sebagai penganalisis ini beroperasi pada dua domain produk pasar, domain stabil dan tidak stabil (berubah-ubah). Dalam domain yang stabil organisasi beroperasi secara rutin dan efisien melalui formalisasi stuktur dan proses. Dalam wilayah yang tidak pasti (*turbulent*), seorang pemimpin harus memperhatikan pesaing secara dekat untuk melihat ide baru. Namun apabila menjanjikan keuntungan, maka ide tersebut akan diadopsi.

d. *Reactor Strategy*

Organisasi ini cenderung terlambat dalam melakukan reaksi dan perubahan karena terjadi ketidakstabilan dalam internal organisasi. Menurut Miles dan Snow, ada banyak alasan sebuah organisasi memilih model ini.

- 1) Pemimpin dalam organisasi ini tidak mampu mengartikulasikan strategi organisasi.
- 2) Komponen dalam organisasi mengalami ketidakcocokan antar struktur pada proses pemilihan strategy.
- 3) Kesalahan paripurna karena mempertahankan hubungan *strategy-structure* yang tidak lagi sesuai dengan *milieu*.

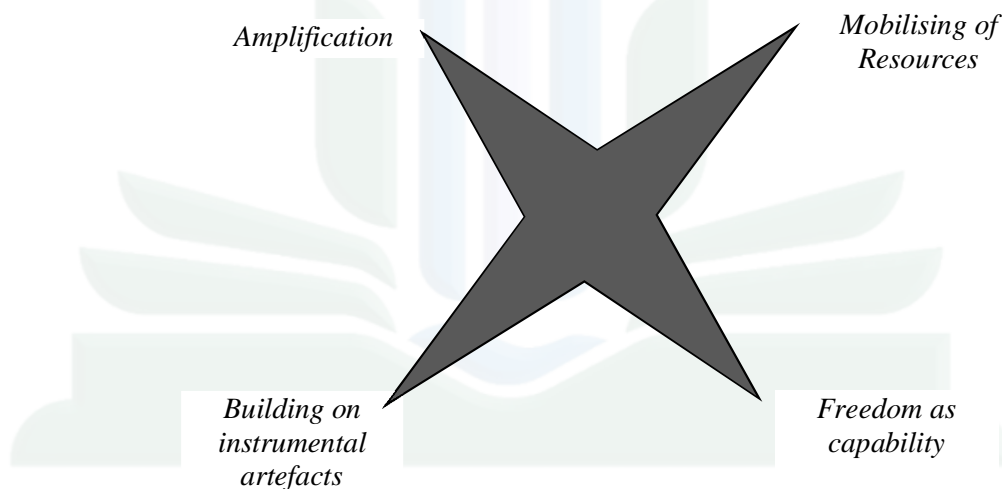
Berbeda dengan Porter, Smile and Snow serta para peneliti lainnya yang melihat *adaptive strategy* dari sudut pandang *knowledge management* dan bisnis. Maka Philip A Woods memiliki pandangan yang berbeda, terutama karena sudut pandangnya dalam bidang transformasi pendidikan, ia mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“The strategy of adaptation means the intentional process of countering the ‘asymmetrical operation of instrumental and substantive rationality’, and expanding the zone of participative discretion that exists in contractual employment relationships – that is, making the most of the leeway that exists in formal organizational and inter-organisational relationships. The feasibility of this strategy rests upon the possibility for adaptive rationality.⁴⁴

Makna umum dari kutipan ini bermakna strategi adaptasi adalah proses yang disengaja dalam rangka memperluas zona partisipatif kebijaksanaan yang ada dalam hubungan kerja. Kelayakan strategi ini bersandar pada kemungkinan rasionalitas adaptif. Woods selanjutnya menawarkan empat elemen dalam strategi adaptasi. Empat elemen

⁴⁴ Philip A. Wood, *Transforming Educational Policy Shaping a Democratic Future* (Great Britain: The Policy Press, 2011), 80-81.

tersebut adalah satu kesatuan yang holistik dan tidak bisa dipisahkan. Sekalipun Woods mengutip para pendahulunya, ia menawarkan strategi adaptasi dalam format yang mudah. Empat elemen tersebut antara lain; *amplification, building on instrumental artefacts, freedom as capability, mobilizing of resources.*



Gambar 2.8: Element *Adaptive Strategy* Perspektif Philips A. Woods

Lebih lanjut Woods menjelaskan perihal element adaptive strategy sebagai berikut:

a. *Amplification*

Woods memaknai *amplification* sebagai artikulasi yang eksplisit dan sistematis yang dikaji berdasarkan nilai-nilai substantif atau dalam bahasa yang lebih mudah adalah perubahan paradigma.

Untuk hal ini ia menjelaskan:

“Amplification is about depth of change, which is absolutely crucial to the possibility of a paradigmatic shift.

It is more than adding a statement of values or renewing them every so often.”⁴⁵

“... key substantive values that orientate people and organisations to deeper commitments are enshrined in the notion of holistic democracy. These are higher order values, such as democracy, social justice and connectedness. They are distinguishable from procedural values, such as honesty and trustworthiness, which – whilst important – only have their complete value in service of higher goals and are capable of being deployed in service of lower and malign aims and values. The higher order values also place into context the importance of social or organic belonging, which again is crucial for a moral and good life, as well as having wonderful, intrinsically valuable energies. In its best form, organic belonging is characterised by fellowship and human warmth in which individuality and freedom flourish, within a culture animated by higher order values and connectedness...”⁴⁶

Kutipan tersebut secara umum menyebutkan bahwa tugas pertama strategi adaptasi adalah menyelesaikan urusan komitmen, kesadaran kolektif, dan perbaikan berkelanjutan dengan menentukan perubahan yang hendak dilakukan. Peneliti menganggap bahwa Woods mencoba menempatkan paradigma, nilai-nilai, komitmen, kejujuran dan lainnya sebagai bahan dasar yang sangat krusial dan sangat kontekstual dengan perubahan yang hendak dicapai organisasi. Peneliti pun menganggap penempatan *amplification* pada poin pertama mewarnai konteks yang lain.

⁴⁵ Wood, *Transforming Educational*, 84

⁴⁶ Wood, *Transforming Educational*, 84

b. *Building on Instrumental Artefacts*

Woods percaya, komitmen tanpa diimbangi dengan desain tahapan perubahan yang jelas akan tetap sia-sia. Karenanya dipoin kedua ia menyebut *instrumental artefact* sebagai konsekwensi logis yang harus diselesaikan oleh organisasi. Kalau disederhanakan, peneliti menganggap Woods memberikan maksud fleksibilitas peran dalam organisasi hingga terjadi pembaharuan, perubahan struktur, pola pikir serta memiliki fleksibilitas kepekaan timbal balik. Ia bahkan mencontohkan, bahwa *collaborative teacher group* bagian penting dari poin ini. Selain itu, dalam organisasi, dapat dijumpai pula *milestone* dan *roadmap* organisasi.

Perihal ini, Woods menjelaskan;

“The instrumental intention to use collaborative work to make the organisation or inter-organisational setting work more effectively can be amplified by conscious attention to hidden inequalities and ethical questions about the meaning of the work. It provides the potentiality for multiple voices to be heard, to raise critical.” questions informed by democratic principles and to change practice. Initiatives established with an eye to instrumental goals may be extended through intentional enhancement.

Poin penting lain yang menjadi fokus bagian ini adalah kemampuan setiap orang maupun unit di dalam organisasi untuk memberikan *feedback*. Umpan balik juga dimaksudkan sebagai bentuk saling mendengarkan dan memberi masukan antar sektor.

c. *Valuing Freedom as Capability*

Secara makna, *valuing freedom as capability* dimaknai sebagai upaya memberikan penghargaan terhadap kebebasan sebagai bagian dari kemampuan. Perihal ini ia menjelaskan:

“Freedom as capability is integral to adaptive strategies that seek to challenge the dominance of instrumental rationalities and hierarchical power, because it concentrates on people as social beings who are intrinsically interdependent and who must have ways of expressing their needs and wishes if they are not to be the products of agendas imposed upon them. Freedom as capability is also fundamental to education which is about nurturing in others the capabilities that will enable them to feel and think for themselves”.

Unsur ketiga adalah memberikan perhatian khusus pada kebebasan sebagai kemampuan. Pendekatan kebebasan ini menekankan bukan sebagai kualitas individualistis, tetapi sebagai hasil dari keberadaan dan kerja sama dengan orang lain. Ini bukan hanya tentang seseorang atau kelompok yang mampu melakukan apa yang mereka inginkan, tetapi memahami bahwa mencapai apa yang kita inginkan sangat bergantung pada dukungan atau upaya kolaboratif orang lain seperti pada diri kita sendiri. Kebebasan bukanlah ekspresi individu yang terisolasi, yang dipahami sebagai kemampuan untuk melakukan apa yang diinginkan secara mandiri dan tanpa campur tangan.

Kebebasan sebagai kemampuan merupakan bagian integral dari strategi adaptif yang berusaha untuk menantang dominasi rasionalitas instrumental dan kekuatan hierarkis, karena ia

berkonsentrasi pada orang-orang sebagai makhluk sosial yang secara intrinsik saling bergantung dan yang harus memiliki cara untuk mengekspresikan kebutuhan dan keinginan mereka. Kebebasan sebagai kemampuan juga merupakan dasar pendidikan yaitu tentang memelihara kemampuan orang lain yang akan memungkinkan mereka untuk merasakan dan berpikir untuk diri mereka sendiri. Jika kebebasan sebagai kemampuan ditanggapi dengan serius, ia memiliki implikasi yang sangat praktis: ia membutuhkan cara yang dirancang yang memungkinkan pengembangan pribadi dan profesional untuk mengeksplorasi tujuan pribadi dan organisasi sebagai aspirasi yang sama-sama valid. Perkembangan seperti itu adalah tentang membentuk mereka bersama dan menghadapi ketegangan di antara mereka, daripada yang satu mendominasi yang lain.

d. *Mobilising of Resources*

Berkenaan dengan hal ini, Woods membaginya dalam dua segmen, *symbolic resources* dan *material resources*. Pada bagian pertama ia menjelaskan perihal kemampuan kognisi, teknis, sosial, estetika, etika hingga spiritual. Hal ini juga dapat dimaknai sebagai evolusi identitas yang dibangun dari waktu ke waktu sekalipun ditempat lokal. Sedangkan pada bagian *material resources* ia menyebutkan persoalan material antara lain pendanaan, ketersediaan

personil dan fasilitas organisasi lainnya di luar sistem yang sudah ada. Dalam makna yang lebih luas ia hendak menjelaskan bahwa pendekatan strategi adaptasi dapat dijadikan alat bantu menjadikan potensi lokal sebagai cara meng-*upgrade* dan meng-*update* kendala hubungan hirarki dan birokrasi yang berbelit-belit.



Gambar 2.9: *Symbolic and Material Resources*

Dari pembacaan peneliti terhadap gagasan Woods, sebenarnya ia melandaskan cara berpikirnya dari hasil dialektika antara instrumen abstraksi dan substansi yang terukur, penentuan skala prioritas target berdasarkan target ideal organisasi dan antisipasi kemungkinan tantangan dan kekuatan organisasi.

2. Konsep *Learning Organization*

Secara etimologis *learning organization* sudah peneliti bahas dalam bagian sebelumnya. Oleh karena itu, pada bagian kajian teori ini, peneliti hendak menjelaskan *learning organization* dalam spektrum yang lebih spesifik.

Dalam kajian yang lebih rigid, *learning organization* acapkali dimaknai sebagai organisasi yang melakukan proses transfer pengetahuan personal menjadi pengetahuan organisasi. Pengertian tersebut disampaikan oleh Levitt dan March.⁴⁷ Lebih detail ia menyebut bahwa proses transfer pengetahuan yang dilakukan secara kontinyu akan menjadi kegiatan yang terinstitusi. Kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan secara teratur dan terus menerus akan otomatis menjadi pengetahuan kolektif. Karena itu, dalam konteks yang sederhana, *learning organization* dimaknai sebagai cara organisasi melakukan proses rekonstruksi pengetahuan dari individu menjadi pengetahuan bersama. Selanjutnya, pengetahuan bersama akan dituangkan dalam bentuk regulasi, prosedur, strategi, teknologi, paradigma atau bahkan kerangka referensi sesuai dengan cara konstruksi organisasi. Artinya secara prinsip *learning organization* adalah sebuah konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul.⁴⁸

Menurut Penning, Barkema, dan Dauma, sejatinya belajar dapat diperoleh dari akumulasi pengalaman organisasi dalam melakukan sesuatu. Atas dasar itulah implementasi *learning organization* juga harus

⁴⁷ Levitt dan March, *Organizational Learning: Annual Review of Sociology 14*, 1988, 319-340.

⁴⁸ Titik Nurbiyati, "Learning Organization sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif," *Wahana*: Vol 15, No 1 (Februari 2012), 51-60.

memperhatikan struktur organisasi yang lebih fleksibel dengan kegiatan membangun ruang penyimpanan pengetahuan (*knowledge repository*), menyempurnakan akses ke pengetahuan, memperbaiki lingkungan pengetahuan dan mengelola pengetahuan sebagai kekayaan organisasi (*asset*).⁴⁹

Popularitas *learning organization* mencapai puncaknya setelah Peter M Senge memberikan pandangan mengenai disiplin penting yang harus dimiliki oleh organisasi. Bagi Senge, manusia harus ditempatkan sebagai aset yang sangat penting dalam merespon perubahan yang sangat cepat. Agar organisasi terus menerus melakukan pembelajaran, ia menuliskannya dengan istilah 5 (lima) disiplin *learning organization*,⁵⁰ antara lain:

- a. *Personal Mastery* (keahlian pribadi); kemampuan personal untuk terus menerus memperkuat kapasitas untuk mencapai tujuan yang paling diinginkan. Selain itu, *personal mastery* juga dimaksudkan agar seluruh anggota terus mengembangkan diri untuk mencapai sasaran dengan wawasan obyektif untuk mencapai hal-hal strategis, khususnya adaptasi terhadap perubahan teknologi dan *paradigm* yang berbasis kekuatan fisik ke *paradigm* yang berbasis pengetahuan.

Secara sederhana, *personal mastery* dapat dimaknai sebagai kecakapan individu untuk menjadi master dalam bidangnya.

⁴⁹ Pennings, J.M Barkema, H., Dauma, S. "Organizational Learning and Deversification", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, 608-640.

⁵⁰ Senge, Peter, M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994), 14

Kecakapan individu akan melahirkan upaya terus menerus dalam belajar dan menciptakan masa depannya. Ciri yang paling tampak dari disiplin ini adalah tumbuhnya keterampilan individu-individu dalam organisasi, baik dalam memahami kelebihan maupun kelemahan intelektualnya. Bahkan wujud lain dapat ditampilkan dari cara personal organisasi melakukan perbaikan terhadap visi personalnya. Keterampilan yang di dapat, selanjutnya digunakan untuk membangun kondisi kerja yang lebih baik dan sesuai dengan organisasinya.

- b. *Mental Models* (model mental); dalam *learning organization* seluruh aspek dalam organisasi didiskusikan dan dicermati dan bahkan direvisi. Seluruh anggota melakukan refleksi, melakukan klarifikasi secara terus menerus, dan memperbaiki gambaran internal tentang dunia, dan melihat bagaimana gambaran tersebut berpengaruh pada perilaku. Diskusi, pencermatan, dan revisi dilakukan dalam semua level yakni personal, kelompok dan organisasi. Yang paling penting dari disiplin ini adalah kemampuan anggota dalam merumuskan asumsi dan nilai (*value*) yang linier untuk dapat digunakan sebagai cara pandang berbagai persoalan dalam organisasi secara bersama-sama. Endingnya, adalah munculnya keyakinan dan prinsip bersama, semangat berbagi dan komitmen kebersamaan.
- c. *Shared Vision* (visi bersama); dalam *learning organization* seluruh komponen dalam organisasi diajak untuk terus menerus memiliki komitmen untuk menggali visi secara kolektif dan tanpa paksaan.

Menurut Senge, hal ini penting dilakukan karena biasanya setiap orang dalam organisasi memiliki *background* (latar belakang) pendidikan, budaya, dan pengalaman yang berbeda. Maka untuk mencapai tujuan yang diinginkan diperlukan kesamaan visi (visi bersama) yang diperoleh dari kesadaran individu yang tidak mengikat.

- d. *Team Learning* (pembelajaran tim); konsepsi mengenai *learning organization* menuntut kemampuan berpikir sistemik. Karena sistem, maka Senge menawarkan visi bersama sebagaimana tersebut di poin sebelumnya. Namun, seringkali visi bersama tanpa diimbangi dengan kebiasaan berbagi wawasan menyebabkan organisasi menjadi jumud. Karena itu, untuk mempercepat laju belajar tim, maka sukses dan tidaknya tim harus disampaikan kepada tim yang lain. Jika berhasil maka akan terjadi proses replikasi cerita baik, dan jika gagal akan menjadi pelajaran kolektif untuk tidak mengulangnya dua kali. Intinya, semangat melakukan dialog dan komunikasi, berkerjasama dalam tim, keterampilan beradaptasi, serta upaya meningkatkan partisipasi adalah poin penting dalam proses ini.
- e. *System Thinking* (pemikiran sistem); dalam banyak literatur dijumpai perangkat lain dalam struktur organisasi berupa divisi, direktorat, bagian dan bahkan cabang. Untuk optimalisasi seluruh perangkat sebagaimana tersebut, diperlukan organisasi yang mampu melakukan pekerjaan secara sinergis. Sinergitas, keseimbangan dan rasa saling

memahami antar unit, antar divisi dan antar direktorat dapat mempercepat laju organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Peter M. Senge menjelaskan bahwa secara prinsip *learning organization* adalah kemampuan menciptakan kapasitas dan kapabilitas organisasi secara terus menerus demi mencipta masa depan.⁵¹ Lebih lanjut Senge menambahkan bahwa *learning organization* menempatkan organisasi dalam kondisi perubahan terus menerus. Artinya, seluruh sistem dalam organisasi harus selalu fleksibel dan bersifat relatif sebagai bentuk respon terhadap perubahan. Tetapi fleksibel yang dimaksud dalam kondisi ini bukan prinsip dasar dan *value* organisasi, melainkan sebatas respon terhadap kondisi yang diinginkan oleh seluruh anggota organisasi.

Karena itulah, pada fase selanjutnya *learning organization* tidak hanya dituntut menyesuaikan diri dengan perubahan, melainkan harus menciptakan pengetahuan baru untuk masa depan yang diinginkan. Senge juga beranggapan bahwa *learning organization* dapat dijalankan dengan cepat dan baik jika terdapat dialog dan belajar dengan pola *team learning*. Dengan demikian maka dapat dicirikan bahwa organisasi yang menjalankan disiplin tersebut, masing-masing individu akan senantiasa belajar dan selanjutnya hasil dari belajar akan menjadi pemikiran bersama.

Jika dilihat dalam aspek manajemen, Achua dan Lussier memberikan gambaran bahwa *learning organization* adalah organisasi yang selalu mampu mendapatkan fakta, capain baik dan selalu mengalami

⁵¹ Senge, Peter, M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994), 14

perubahan. Perubahan yang dimaksud dalam *learning organization* adalah terciptanya ketergantungan organisasi terhadap pengetahuan-pengetahuan baru yang inovatif untuk perbaikan berkelanjutan dengan tetap berorientasi pada perubahan dan keinginan pengguna.⁵²

Marquardt memiliki pandangan yang hampir sama dengan tokoh-tokoh yang lain, ia melabeli *learning organization* dengan menyebut ciri-cirinya, antara lain:

1. Selalu terus menerus melakukan proses belajar
2. Sistematis dalam berpikir
3. Memiliki kepekaan dan insting yang baik terhadap informasi yang berkembang
4. Memberikan akses informasi seluas-luasnya
5. Memiliki budaya kelembagaan yang positif
6. Memberikan peluang menyuarakan aspirasi dan konseptualisasi secara holistik dan kolektif.⁵³

Bahkan secara spesifik Marquardt menyebut *learning organization* memiliki subsistem. Hal ini wajar karena ia menganggap *learning organization* sebagai sistem itu sendiri. Subsistem dalam pandangan Marquardt terdiri dari lima antara lain *learning, organization, people, knowledge* dan *technology*.⁵⁴

⁵² Christopher F. Achua and Robert N. Lussier, *Effective Leadership* (Canada: Cengage

Learning Costumer and Sales, 2010), 413

⁵³ Michael J. Marquardt, *Building The Learning Organization* (United Kingdom: McGraw Hill Companies, 1996), 3

⁵⁴ Marquardt, *Building The Learning*, 20.

Hal senada juga ditulis oleh Watkins dan Marsick dua tahun setelah gagasan Senge.⁵⁵ Dalam melihat *learning organization*, ia mencirikan organisasi yang menjalankan menjadi *learning organization* sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan belajar terus menerus
2. Menggunakan pembelajaran untuk mencapai tujuan mereka
3. Mereka menghubungkan kerja individu dengan kerja organisasi
4. Mendorong terjadinya dialog dan keterbukaan tanpa ada tekanan dalam proses berbaginya serta tidak takut mengambil resiko
5. Merangkul setiap persoalan dan menjadikannya sebagai sumber energy untuk melakukan pembaharuan
6. Mereka memiliki kesadaran untuk selalu adaptif dan berinteraksi dengan lingkungannya.

Ia juga menjelaskan bahwa *learning organization* tidak hanya kumpulan individu yang belajar, tetapi pembelajaran dilakukan bersama diberbagai tingkat dengan pola yang partisipatif. Karena itulah untuk mengekspresikan hasil belajar dibutuhkan ruang berbagi secara formal maupun informal. Lalu dimana proses belajar ideal itu harusnya dilakukan? Watkins dan Marsick menambahkan bahwa dalam proses pembelajaran terdapat beberapa tingkatan yang harus selalu memproduksi pengetahuan. Pembelajaran dalam tingkatan tersebut antara lain:

⁵⁵ Watkins, K. E., and Marsick, V. J. *Sculpting the Learning Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993)

1. Pembelajaran individu. Membuat individu belajar dan menerima pengalaman mereka serta ada upaya dari organisasi untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka
2. Pembelajaran tim. Yakni berupa kerja kolaboratif untuk menciptakan pengetahuan baru secara bersama-sama
3. Pembelajaran organisasi. Pemikiran bersama yang diwujudkan dalam sistem, prosedur, *artefact* dan mental model
4. Pembelajaran global

Pada tingkatan pembelajaran organisasi, sebuah organisasi dituntut untuk memiliki kepekaan dengan cara membangun, menambah, mengatur pengetahuan, rutinitas di sekitar mereka, budaya, adaptasi dan bahkan mengembangkan organisasi efisiensi dengan meningkatkan penggunaan yang luas dari keterampilan tenaga kerja mereka.

Sedangkan pada tingkatan global, organisasi harus mampu melintasi batas waktu, fungsi, organisasi dan bahkan geografi. Pembelajaran global mengharuskan organisasi berpikir tentang lingkungannya dan selalu mengadaptasi perubahan apapun yang terjadi di sekelilingnya. Ia dituntut memiliki kepekaan melakukan koneksi antara organisasi dengan lingkungannya baik di tingkat lokal maupun global.

Sandra Kerka menambahkan bahwa yang paling konseptual dari *learning organization* adalah asumsi bahwa belajar itu penting,

berkelanjutan, dan lebih efektif dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar.⁵⁶

Senada dengan Watkins KE dan Marsick VJ, David Alan Garvin menjelaskan ciri-ciri dari *learning organization* sebagai sebuah organisasi yang dinamis sebagai berikut:⁵⁷

1. Pemecahan masalah secara sistematis
2. Penggunaan pendekatan dalam proses pembelajaran organisasional
3. Belajar dari pengalaman masa lalu
4. Pembelajaran dan pengalaman dari pihak lain
5. Transfer pengetahuan secara tepat dan efisien melalui organisasi

Lebih detail dan lebih teknis, Barbara menjelaskan karakteristik *learning organization* antara lain:⁵⁸

1. Pembelajaran adalah bagian integral dari setiap aktivitas manusia di dalam organisasi, bukan beban tambahan.
2. Pembelajaran tidak dimaknai sebagai peristiwa, tetapi sebagai proses
3. Kerjasama adalah dasar seluruh aktifitas organisasi
4. Seluruh tumbuh kembang karyawan dalam organisasi bertujuan untuk mengubah organisasi
5. Organisasi yang mampu belajar itu bersifat kreatif

⁵⁶ Sandra Kerka, *The Learning Organization. Myths and Realities*, Document Resume (Ohio: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, 1995), 1.

⁵⁷ David Alan Garvin, *Building a Learning Organization* (Harvard: Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998)

⁵⁸ Barbara J Braham, *Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education*, Terj. Fast-Track MBA Series (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003)

6. Organisasi belajar dari pengalamannya hingga karyawan selalu melakukan praktik efisiensi, inovasi dan peningkatan mutu
7. Proses belajar dalam *learning organization* bersifat riang dan menyenangkan

Selanjutnya ia memberikan komparasi karakteristik cara belajar organisasi konvensional dan *learning organization* sebagaimana tabel berikut ini:⁵⁹

Tabel 2.2 Tabel Karakteristik Belajar dalam Organisasi

Learning Characteristic	Telling Organization	Learning Organization
Siapa yang belajar	Manajer dan Karyawan	Semua orang: Semua karyawan; Semua Departemen dan Level
Siapa yang mengajar	Pelatih dan nara sumber	Orang yang paling dekat dengan pekerjaan, pelatih, beberapa "Pakar"
Siapa yang bertanggung jawab	Bidang Diklat dan Pelatihan	Setiap orang (Everyone)
Alat pembelajaran yang digunakan	Kursus, Pelatihan kerja (on the job training), bimbingan (mentoring), pelatihan formal, rencana pelatihan	Kursus, OTJ training, rencana pelatihan, mentor, tolak ukur (benchmarks), belajar tim, refleksi pribadi, magang, kemitraan (partnerships)
Kapan belajar	Saat dibutuhkan, saat pertama bekerja, sesuai kebutuhan	Sepanjang waktu, untuk jangka waktu yang panjang
Kompetensi yang dipelajari	Berdasarkan kebutuhan teknis	Teknis, bisnis, interpersonal, cara belajar
Dimana belajar?	Kelas, tempat kerja	Kelas, rapat-rapat, saat melakukan pekerjaan, dimana saja
Waktu	Sesuai dengan kebutuhan hari ini	Untuk masa yang akan datang
Motivasi	Tanpa spirit	Penuh semangat

⁵⁹ Barbara J Braham, *Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education*, Terj. Fast-Track MBA Series (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003)

Diskusikan *learning* sendiri dalam pengertian *learning organization* juga dikemukakan oleh Marquardt dan Reynolds. Menurutnya *learning* adalah usaha yang dilalui dengan proses serius untuk memperoleh pengetahuan baru, selanjutnya wawasan dan pengetahuan yang diperoleh akan dijadikan landasan untuk mengubah perilaku dan tindakannya.⁶⁰ Bagaimana prosesnya? R. Beckhard and W. Pritchard memberikan gambaran proses *learning* dalam tiga bagian. *Pertama, unfreezing*, pencarian format dan pola secara terus menerus agar tidak ketergantungan dengan cara lama. *Kedua*, selalu menerima dan bersikap positif terhadap hal baru yang datang. *Ketiga*, memantapkan sikap dan perilaku terhadap hal baru,⁶¹ bahkan Fahey menyatakan bahwa *learning* bukan sekedar *knowledge creation*, lebih dari itu *learning* harus digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan penuntun tindakan.⁶²



Gambar 2.10. Proses *learning* menurut R. Beckhard and W. Pritchard

⁶⁰ M. Marquardt, dan A Reynolds, *The Global Learning Organization* (New York: Richard D. Irwin Inc, 1994).

⁶¹ R. Beckhard, dan W. Pritchard, *Changing the Essence: The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass Pub, 1992).

⁶² L. Fahey, *Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming Competitors* (Toronto: John Wiley and Sons, 1999).

Untuk memberikan gambaran tahapan yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam menciptakan *learning organization*, Gilley dan Maycunich memberikan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memastikan dan menentukan capability kepemimpinan yang memiliki orientasi pengembangan organisasi (karyawan, kinerja, tim, organisasi)
2. Melakukan rekrutmen, seleksi dan melatih pemimpin dan manajer pengembangan
3. Menjalankan prinsip kepemimpinan pengembangan, yaitu akuntabilitas, kepercayaan, penasehat karyawan, menghargai karyawan, *partnership*, perbaikan kinerja organisasi, menjalin komunikasi efektif, berorientasi organisasi, berpikir holistik, dan pengabdian pada organisasi.
4. Mengkoneksikan antara inisiatif pertumbuhan dan pengembangan dengan strategy, sasaran dan target pengembangan organisasi
5. Menyiapkan perubahan dan kapasitas organisasi
6. Mengubah manajer menjadi pakar pertumbuhan dan pengembangan karyawan
7. Melakukan pemetaan terhadap kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman dari sistem organisasi
8. Mengubah sistem organisasi menjadi sistem yang memfasilitasi dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan
9. Melakukan rekayasa terhadap bidang sumber daya manusia termasuk praktik dan profesionalitasnya

10. Membuat perencanaan pengembangan SDM, rekrutmen, seleksi dan kesiapan pelatihan
11. Melaksanakan pendekatan belajar berkembang
12. Membuat program pengembangann karir untuk membangkitkan kekuatan karyawan dan melakukan perbaikan kelemahannya
13. Menjalankan keselarasan kinerja baik di level individu maupun organisasi
14. Melakukan *redesign* terhadap kompensasi dan *reward* agar selaras untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan
15. Melakukan evaluasi terhadap dampak dan fungsi pendekatan pengembangan organisasi terhadap peluang jangka panjang .

Diskursus dan penerapan mengenai *learning organization* pada mulanya dikembangkan dalam sektor yang bersifat privat. Namun karena keberhasilannya, *learning organization* selanjutnya direplikasi pada organisasi yang bersifat publik. Hal itu mungkin saja dilakukan, sebab kesamaan privat dan publik seringkali dapat dilihat dari aspek manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.⁶³ Ide melakukan transformasi dari sektor privat ke publik salah satunya digagas oleh Osborne dan Gaebler. Sekalipun *term* perihal *new public management* diawali respon terhadap kebobrokan birokrasi, namun pada perkembangannya konsep *new public management* melahirkan konsep *reinventing government* sebagai model manajemen

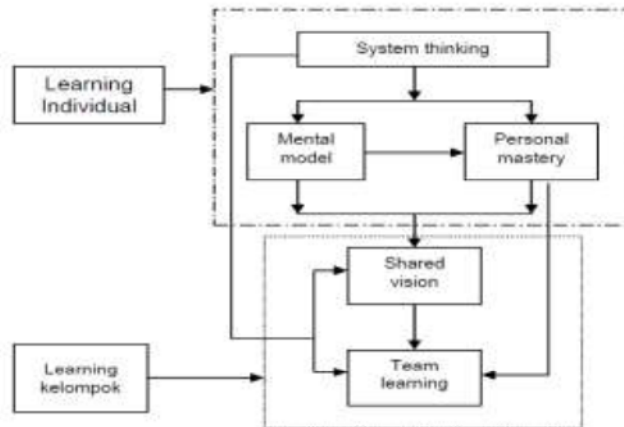
⁶³ Allison, G.T. *Public Private Management: Are hey Fundamentally Alike in All Animportant respects?* Dalam Shafritz, J.M. & Hyde, A.C. (ed.). *Classics of Public Administration* (Forth Worth: Harcourt Brace and Company, 1997)

baru di sektor publik dan merubah paradigma pengelola layanan publik saat itu.⁶⁴ Konsekwensi dari perubahan paradigma tersebut menyebabkan organisasi pelayanan publik harus merubah cara pandangnya juga menjadi *customer oriented*, birokrasinya lebih pendek dan tidak berbelit-belit. *Customer oriented* akan membuat organisasi pelayanan publik menjadi lebih adaptif terhadap perubahan. Kettl juga menawarkan ide yang sama, bahkan ia mengasumsikan agar seluruh komponen dalam organisasi selalu menganggap *learning* sebagai persoalan yang paling penting. Lebih detail ia menyebut bahwa pengetahuan adalah kekuasaan, informasi harus selalu mengalir secara *bottom up* dan *from the outside*. Karena menurut Kettl, informasi adalah *keysucces*.⁶⁵

Untuk memberikan gambaran yang sederhana, Agus Joko Purwanto dalam jurnalnya memberikan skema hubungan antara *learning* personal, *learning* kelompok dengan kepemimpinan seperti di bawah ini:

⁶⁴ Jika dirunut dari fase perkembangannya, awalnya istilah *new public management* dikenalkan oleh Christopher Hood tahun 1991. Sebenarnya, latar dibalik munculnya konsep ini adalah keinginan melaksanakan desentralisasi dan modernisasi pada layanan publik. Pasca ide NPM yang digagas Hood, muncul desain *reinventing government* di tangan David Osborne dan Ted Gaebler tahun 1992. Dalam konsep *reinventing government*, 'reinvention' artinya, transformasi yang mendasar dari sistem dan organisasi publik untuk menciptakan kenaikan yang dramatis dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, kemampuan adaptasi dan kapasitas inovasi. Kemunculannya fenomenal karena merubah paradigma masyarakat saat itu untuk melakukan perbaikan pelayanan di sektor publik. Lihat juga Idris Yanto Niode, *Entrepreneurial Government, Konsep dan Riset* (Gorontalo: UNG Press, 2014), 7.

⁶⁵ D.F Kettl, *Managing on the Frontiers of Knowledge: The Learning Organization*, 1994, Dalam Ingraham, P.W. & Romzek, B.S. (ed.). *New paradigms for government: Issues for the changing public service*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Pub.



Gambar 2.11: Hubungan antara *learning organization*, *learning* pada level individu, dan *learning* pada level kelompok dengan birokrasi dan kepemimpinan.

Perbedaan mengenai *learning organization* ini disampaikan oleh Marquardt, ia menambahkan dialog sebagai bagian khusus yang harus jelas tersusun bersama dengan disiplin yang lain. Douglas Guthrie bahkan melakukan penyempurnaan terhadap pendapat Peter Senge dengan menambahkan beberapa hal antara lain:

- a. *Public and Team Learning*, yakni pembelajaran umum dan pembelajaran tim
- b. *Acting in High Level of Ambiguity*, yakni melakukan tindakan yang lebih bermakna
- c. *Dialogue Generatively*, yakni melakukan dialog secara umum
- d. *Viewing the Organization as an Integrated Whole*, yakni kemampuan melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh

Sebagai organisasi yang terus belajar dan memiliki kapasitas untuk mengubah dirinya sendiri, Watkins dan Marsick menjelaskan bahwa

pembelajaran sebagai sarana memproduksi pengetahuan harus dilakukan di tiga tingkat antara lain:⁶⁶

- a. Pembelajaran individu. Secara personal mereka membuat makna dari pengalamannya sendiri dan organisasi memberikan kesempatan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan mereka
- b. Pembelajaran tim. Hal ini ditandai dengan terjadinya proses belajar secara kolaboratif antar anggota kelompok, antara unit dengan unit yang lain. Hasilnya berupa produksi baru secara bersama-sama serta terwujudnya pengetahuan dan kapasitas untuk tindakan kolaboratif.
- c. Pembelajaran organisasi. Yakni pemikiran secara kolektif dalam bentuk sistem baik berupa prosedur, artefak maupun model mentalnya.

Setelah menelaah tahapan implementasi dan tingkatan pelaksanaan *learning organization* di organisasi perusahaan, para pakar memberikan peringatan bahwa dalam proses pelaksanaannya akan tetap ditemukan problem. problem inilah yang harus diminimalisir oleh pimpinan dan seluruh komponen organisasi. Hambatan tersebut antara lain, tidak tersedianya pemimpin organisasi yang efektif, ketidakmampuan mengelola dialog dan penyelidikan dengan pertanyaan yang rumit dan kompleks. ketidakmampuan mengenali dan mengubah mental models yang ada, transfer pengetahuan masa lalu yang tidak lengkap, individualistik serta budaya tidak hormat dan takut. Sandra Kerka bahkan memberikan rambu-rambu untuk menghindari hambatan dalam menciptakan *learning*

⁶⁶ Watkins, K. E., and Marsick, V. J. *Sculpting the Learning Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

organization. Ia menjelaskan bahwa *learning organisasi* tidak akan tercipta dalam keadaan pemutusan hubungan kerja, perampingan, tenaga kerja paruh waktu, kelebihan beban, dan tenaga kerja temporer. Dengan kalimat yang agak radik, ia mengakhiri artikelnya dengan menyebutkan bahwa *learning organization* akan sangat baik jika diposisikan sebagai perjalanan waktu bukan tujuan, filosofi bukan program. Baginya tidak ada organisasi yang betul-betul *learning organization*. Yang ada, organisasi harus selalu berkembang.⁶⁷ Berbeda dengan Sandra Kerka, Argyris memberikan gambaran bahwa puncak dari *learning organization* adalah terciptanya *Knowledge Worker*. Pekerja yang selalu melandasi pekerjaannya dengan pengetahuan.⁶⁸

Dari kajian teori-teori tersebut, dapat diketahui bahwa prinsip dasar *learning organization* adalah kemampuan organisasi memproduksi pilihan-pilihan strategis dengan mendorong seluruh aspek dalam organisasi melakukan kreasi dan perubahan.

Berdasarkan pembacaan peneliti terhadap teori-teori di atas, adaptasi di pesantren sejatinya dapat dimaknai dengan usaha dan perbaikan yang dilakukan oleh pesantren dalam rangka menjawab kebutuhan dan keinginan-keinginan masyarakat, hanya saja pesantren masih melakukan seleksi. Di sini peneliti mengasumsikan sudut pandang

⁶⁷ Sandra Kerka, *The Learning Organization. Myths and Realities*, Document Resume (Ohio: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, 1995)

⁶⁸ Argyris, C. and Schon, D. *Organization Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison- Wesley, Reading, MA. 1996.

baru dalam melihat strategi pesantren melakukan adaptasi dengan terus menjadikannya sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*).

3. *Adaptive Learning Organization*

Diskursus pengembangan konsep *adaptive learning organization* merupakan pemaduan dari konstruksi teoretis *adaptive* dan *learning organization*. Artinya konsep demikian dilakukan guna untuk menjembatani atau bahkan mengarahkan proses adaptasi organisasi melalui proses *learning*. Dengan demikian posisi pemaduan dua konsepsi yang sebelumnya telah dibahas sebelumnya, dipola dengan struktur konsep proses dan target proses. Proses yang dimaksud tentu adalah *learning*. Sedangkan tergetnya adalah proses adaptasi organisasi. Pada aspek demikian, fokus pembahasan konteks teoretis yang akan dibahas pada sub bab ini.

Horvath, Vardeber dan Barath mengemukakan bahwa ada hal yang mendasari formulasi teoretis *adaptive learning organization*. Tentu hal yang demikian berhubungan dengan keniscayaan adaptasi organisasi dan urgensi pembelajaran organisasi.⁶⁹ Beberapa diantaranya, sebagaimana yang dijelaskan oleh Keshavarez, dkk, bahwa kelembagaan pendidikan mesti memiliki pertimbangan kompleks diantaranya, sistem yang *nested*,

⁶⁹ Laszlo Horvath, Éva Verderber, and Tibor Barath, "Managing the Complex Adaptive Learning Organization", *Contemporary Educational Leadership*, 2 (2015).

keniscayaan perubahan dan adaptasi, kebutuhan struktur kontrol serta kondisi yang tak dapat diprediksi.⁷⁰

Sehingga untuk mengurangi impresi yang kompleks ini, membutuhkan proses *learning organization*. Menurut Senge proses tersebut agar dapat melahirkan entitas yang adaptif dan dapat mengatur dirinya sendiri dalam menghadapi kompleksitas tersebut.⁷¹ Dalam pandangan lain, dapat diupayakan dengan melakukan pengelolaan pengetahuan organisasi.⁷² Pengetahuan yang dapat terformulasikan menjadi *vision*, *values* dan *behaviour* dalam lingkungan belajar, proses yang mendukung pembelajaran dan pengembangan, serta aspek struktural yang memungkinkan mendukung kegiatan pembelajaran dalam organisasi. Amstrong dan Foley menjelaskan bahwa proses ini didasarkan pada kepentingan kesinambungan, pengembangan dan adaptasi pada perubahan penting kondisi yang dihadapi organisasi.⁷³

Selain dari pada penjelasan di atas, *adaptive learning organization* merupakan sebuah kemestian yang ada karena adanya fungsional kepemimpinan struktural organisasi. Seorang *leader* dalam mengkomandani kerja bawahannya tidak dapat serta merta mengandalkan kuasanya secara *an sich*. Dengan kata lain, tidak hanya membutuhkan

⁷⁰ Nastaran Keshavarz Mohammadi and others, 'Schools as Social Complex Adaptive Systems: A New Way to Understand the Challenges of Introducing the Health Promoting Schools Concept', *Social Science & Medicine* (1982), 70 (2010), 1467-74.

⁷¹ Peter, M Senge, . *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994), 14

⁷² David A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2003).

⁷³ Anona Armstrong and Patrick Foley, 'Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms', *The Learning Organization*, 10 (2003).

legalitas kepemimpinan, namun juga mesti memiliki tindakan sosialisasi agar seluruh anggota organisasi memahami kerja dan instruksinya sebagai pemimpin. Pada titik ini, seorang pemimpin dituntut untuk memahami sudut pandang bawahan. Sedangkan sudut pandang pemimpin mesti lahir dari pemahaman individu masing-masing personal yang tentu beragam. Untuk mengatasi hal ini, *leader* perlu melakukan desimasi pada mereka agar memiliki pemahaman yang seragam. Ini yang oleh Silins, Zarins dan Mulford dianggap sebagai tujuan *adaptive learning organization* yang memfokuskan pada penguatan performa organisasi dan keberlanjutan *learning organization* guna menjamin baiknya kepemimpinan organisasi.⁷⁴

Secara sederhana, dari beberapa pernyataan teoretis yang dikembangkan sejumlah pakar di atas, *adaptive learning organization* memiliki dua ruang lingkup pembahasan yakni *organizational behaviour* dan *development of learning organizations*. Ruang lingkungannya terdiri dari bahasan pengembangan pendidikan tindakan organisasi yang baik dan pengembangan pembelajaran organisasi sendiri.⁷⁵

Dua hal demikian yang menjadi dasar banyak pakar dalam berbicara proses perubahan budaya organisasi dilakukan. Salah satunya misal, sebagaimana yang digagas oleh Cameron dan Quinn. Keduanya menyatakan bahwa pengembangan budaya organisasi perlu mempertimbangkan dua hal yakni pemahaman internal organisasi dan kondisi kompetitifnya. Konsepsinya ini melihat kepemimpinan perlu

⁷⁴ Halia Claudia Silins, William Richard Mulford, and Silja Zarins, 'Organizational Learning and School Change', *Educational Administration Quarterly*, 38.5 (2002), 613–42.

⁷⁵ Horvath, Verderber, and Barath. 1

melakukan *learning organization* untuk mengaitkan kesadaran positif internal dan melakukan strategis performa organisasi dalam perkompetisi serta beradaptasi. Di sisi internal berupaya memperkuat kontrol dan relasi pemahamannya, sedangkan pada sisi eksternalnya lebih diupayakan untuk merespon kompetisi dan performa publik organisasi.⁷⁶

Berbasis pada pembahasan beberapa tokoh di atas, Horvath, dkk, mengembangkan dua hal ini sebagai elemen penting konsep *adaptive learning organization*. Ia membahasakan keduanya sebagai proses pengembangan proses profesionalitas tindakan yang berkesinambungan (*continuous profesional development*) dan kegiatan mengajar-belajar (*teaching-learning*). Yang pertama untuk menciptakan hubungan yang adaptif antara dukungan kepemimpinan serta tanggung jawab dan kepercayaan di organisasi. Sedangkan yang kedua berbicara penguatan partisipasi kepemimpinan dan distingsi pembelajaran.⁷⁷

Pada konteks *adapative learning* sebagai instrumen kepemimpinan dalam penguatan profesionalitas, proses dilakukan dengan melakukan desimasi pemahaman *leader* pada orientasi peningkatan tanggung jawab dan kepercayaan seluruh anggota organisasi. Proses ini oleh Armstrong dan Foley disebutkan akan dapat membangun tiga hal yakni budaya organisasi, pembelajaran organisasi dan tentu peningkatan kelembagaan organisasi itu sendiri.⁷⁸

⁷⁶ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (USA: John Wiley & Sons, 2011). 25

⁷⁷ Horvath, Verderber, and Barath. 5

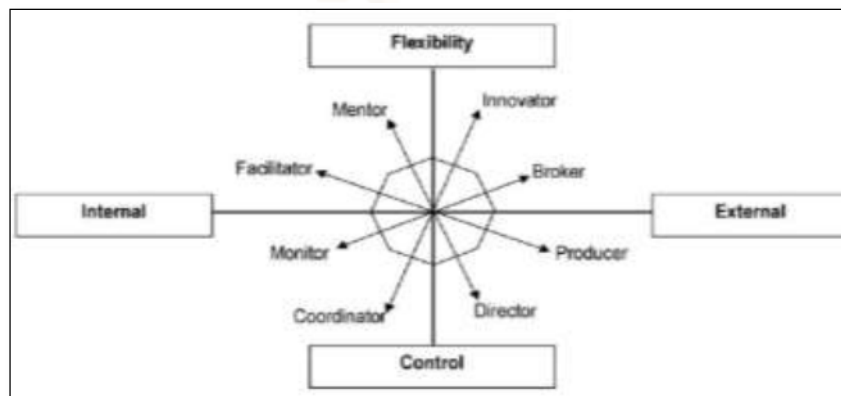
⁷⁸ Armstrong and Foley.

Pada aspek pengembangan adaptasi sebagai target yang diupayakan *learning organization*, akan dapat menjadi proses distribusi kepemimpinan yang baik. Pemimpin pada tahap ini, menurut Woods, dkk, ada tiga hal inti asumsi yang dapat dijadikan dasar yakni menganggap kepemimpinan sebagai komunal personal, ada keterbukaan dalam pembuatan kewenangan, dan banyak ragam struktur kerja yang dapat didistribusikan secara baik.⁷⁹

Selain pendapat di atas, ada juga yang mengembangkan konsepsi adaptasi berdasar perubahan yang telah Quinn dan Cameron jelaskan. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa keduanya mendasarkan pada aspek budaya organisasi internal dan eksternal. Buss dan Kinghorns mengembangkan ide keduanya sebagai konsepsi pengembangan profesionalitas adaptasi kepemimpinan organisasi guna pengembangan *learning organization* yang baik. Konsepnya adalah sebagaimana gambar di bawah ini;⁸⁰

⁷⁹ Philip A. Woods, dkk. 'Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review', *Educational Management Administration & Leadership*, 32.4 (2004), 439–57.

⁸⁰ Terry F. Buss and C. Morgan Kinghorn, *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, ed. by Ricardo S. Morse, 1st edition (London; New York: Routledge, 2008). 527

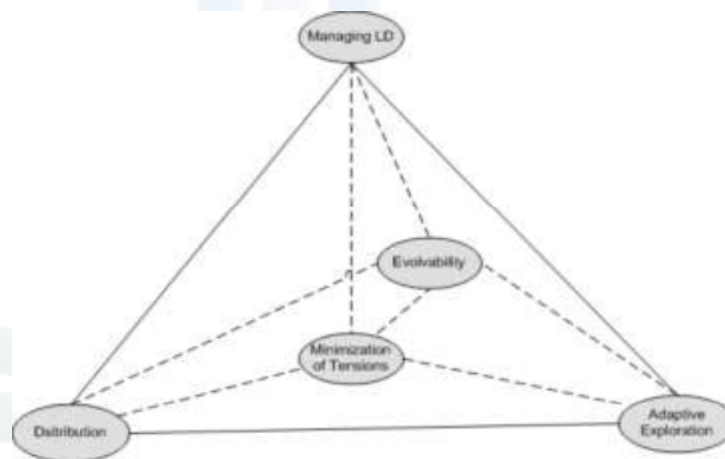


Gambar 2.12: *Framework* Distribusi dan adaptasi Kepemimpinan dalam pengembangan *adaptive learning organization* berbasis pertemuan nilai

Penjelasan diatas merupakan konseptualisasi pengembangan kepemimpinan adaptif. Hal ini merupakan puncak tercapainya proses *adaptive learning organization* yang dilakukan secara maksimal. Seluruh elemen sebenarnya mengarahkan pertemuan nilai variatif yang ada di organisasi. Nilai yang beragam ini saling berkompetesi, baik dari eksternal maupun internal. Dalam kompetisi demikian, mentor, fasilitator, broker, inovator, direktor dan lain semacamnya, berada pada titik pertemuan internal dan eksternal. Pertemuan ini yang juga menjadi dasar konsep-konsep penting yang diperkenalkan oleh Horvath, dkk.

Selain teoretik ini, konsep lain yang dikembangkan berbasis pada desimasi pertemuan antar nilai dan pengetahuan yang berbeda. Salah satu *features* yang banyak dikenal, misalnya konsep yang dikembangkan oleh Vengerov. Sebenarnya konsepnya ini lebih menekankan pada pengembangan *adaptive learning organization* sebagai instrumen proses *distributed learning organization*. Artinya, bukan hanya menekankan pada

proses distribusi pengetahuan. Targetnya tentu adalah kooperatif interaksi fungsional organisasi. Ia memperkenalkan ada empat sub proses yang menjadi *core* pelaksanaan *learning desain* sebagai proses adaptasi. *Core*nya yang dimaksud adalah sebagaimana gambar berikut ini;



Gambar 2.13: Konsepsi *Distributed Adaptive Learning Organization*

Gambar di atas menjelaskan proses *learning desain* organisasi guna pendistribusian pengetahuan sebagai proses menghadapi perubahan yang terjadi. Dari paparan di atas dijelaskan ada *core* penting yang saling berhubungan antar satu dengan yang lain sebagai *learning desain*. Adapun hal penting yang demikian adalah *evolvability* (kemampuan berevolusi), *minimization of tensions* (meminimalkan ketegangan), *adaptive exploration* (eksplorasi adaptif), dan *distribution* (distribusi). Keempat hal ini secara terpadu mesti dilakukan dan menjadi inti dari sukses proses *learning organization*. Jadi pada konsep ini

adaptive learning merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari proses *evolvability*, *minimization of tensions* dan *distribution*.⁸¹

Bedasarkan penjelasan panjang di atas, ada dua konsepsi teoretik besar yang telah digagas oleh beberapa pakar sebelumnya. *Pertama*, konsepsi *adaptive learning organization* yang didasarkan pada ruang lingkup pengembangan tindakan profesionalitas kerja dan proses *teaching-learning* sendiri. Konsep tersebut dikembangkan dari ruang penguatan adaptasi pembudayaan organisasi. *Kedua*, konsep yang didasarkan pada proses inti penguatan *learning design*. *Core concept* terdiri dari kesiapan berevolusi, meminimalisir ketegangan, distribusi dan eksplorasi adaptif.

4. Dinamika Perubahan Pesantren

Pada empat dasawarsa terakhir, penelitian tentang pesantren dan ragam corak perubahannya dapat dengan mudah dijumpai di berbagai penelitian. Tidak hanya di Jawa, penelitian tentang perubahan, aktualisasi, dan pengembangan pesantren juga dilakukan di Aceh sekalipun dengan istilah yang berbeda.⁸² Sebut saja Karel Steenbrink, ia pernah melakukan penelitian di berbagai pesantren di Indonesia, salah

⁸¹ Alex Vengerov, 'Organization Of Distributed Adaptive Learning', *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2 (2011). 124

⁸² Pesantren dalam bahasa Aceh dikenal dengan istilah Dayah. Jika merujuk pada pendapat Mastuhu mengenai pesantren, sejatinya Dayah dalam bahasa Aceh juga dapat dimaknai dengan pesantren. Dalam penelitian Marzuki Abu Bakar, ia melihat ada perubahan, adaptasi dan aktualisasi Dayah dari waktu ke waktu. Perubahan yang paling nampak adalah bangunan yang kini mengadopsi gaya modern. Perubahan lain yang dilakukan di Dayah adalah penambahan fasilitas olahraga. Sebagaimana diketahui, bahwa sejak awal sebagian dari pemangku Dayah menganggap olahraga sebagai hura-hura dan tidak ada manfaatnya. Pandangan ini hampir serupa dengan pandangan sebagian Kiai di Jawa yang menganggap televisi sebagai barang yang tidak banyak manfaat dan hanya akan menghabiskan waktu. Lihat Marzuki Abu Bakar, *Pesantren di Aceh: Perubahan, Aktualisasi dan Pengembangan* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), 16.

satunya di Tebuireng Jombang. Di antara sekian banyak catatan hasil riset yang ditulis olehnya, didapati bahwa pesantren sejak awal berdirinya memang memiliki ragam dan corak yang berbeda antara pesantren satu dengan pesantren yang lainnya. Namun, salah satu corak kebertahanan yang dilakukan pesantren yaitu melakukan adaptasi terhadap perubahan masyarakat dan lingkungannya. Ia menyebutkan pesantren Tebuireng saat itu menampilkan wajah yang berbeda dari pesantren lainnya terutama didapatinya pelajaran bahasa asing yang saat itu masih dianggap tabu oleh pesantren lainnya.⁸³

Abdurrahman Wahid pernah membingkai perubahan dalam pesantren dengan menyebut modernisasi pesantren. Setidaknya pesantren harus melakukan perubahan dalam berbagai aspek. Misalnya, perubahan kurikulum. Abdurrahman Wahid menawarkan solusi dengan merubah lembaga pendidikan di dalam pesantren dengan lembaga pendidikan negeri. Sekalipun sebenarnya ia juga ragu terhadap hal ini. Modernisasi kurikulum juga dimaknai dengan penambahan aspek keterampilan, program penyuluhan bimbingan dan integrasi kurikulum yakni percampuran kurikulum agama dan non agama. Selain modernisasi kurikulum, modernisasi kepemimpinan juga tak luput dari pandangannya. Menurutnya, modernisasi kepemimpinan adalah upaya menjaga keberlangsungan (*sustainability*) pesantren ketika sosok sentral pesantren sudah tidak ada. Modernisasi kepemimpinan

⁸³ Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1989)

dilakukan dengan pengembangan *man power development* untuk menciptakan sumberdaya manusia yang unggul.⁸⁴

Berbeda dengan Nurcholis Madjid, tawaran yang diberikan Cak Nur perihal perubahan kurikulum lebih mengarah pada reorientasi materi. Kurikulum di pesantren selama ini ia anggap cenderung menunjukkan penyempitan orientasi materi. Bahkan secara ekstrim, ia mengusulkan penambahan pendidikan keagamaan, bukan pendidikan agama. Selain itu pesantren harus mengupayakan integralisasi pelajaran agama dan non agama. Dalam aspek kepemimpinan, ia memberikan tawaran kecakapan teknis harus dimiliki oleh pemimpin pesantren. Selain itu, pesantren juga harus merubah pola kepemimpinan individu menjadi kepemimpinan kolektif. Pandangan Cak Nur sangat dipengaruhi oleh latar belakang pesantren yang dimilikinya, terutama pasca pengembaraan intelektualnya.⁸⁵

Sudut pandang lain mengenai perubahan pesantren juga pernah dikemukakan oleh Hiroko Horikoshi yang melihat perkembangan pesantren dari sisi kepemimpinan kiaiinya (sosiologis-antropologis). Tesis Hiroko ini sebenarnya adalah jawaban dan tesis lain dari pandangan Geertz yang menyebut Kia sebagai *cultural broker* yang mengalami *cultural lag*. Karena itu, berdasarkan hasil risetnya, Hiroko mengemukakan perubahan di pesantren atas peran kiai itu setidaknya, *pertama*, perubahan di pesantren sebenarnya dipelopori oleh kiai itu

⁸⁴ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2011)

⁸⁵ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997)

sendiri karena mempertimbangkan perubahan sosial yang ada. *Kedua*, peran kiai dalam perubahan bukan sebagai penyaring informasi, melainkan sebagai orang yang menawarkan perubahan setelah melihat kondisi dan kebutuhan masyarakat di mana ia memimpin. *Ketiga*, perubahan yang dilakukan oleh kiai sebagai pimpinan pesantren dilakukan dalam keadaan sadar. Kiai melakukan hal tersebut karena kiai juga yakin bahwa sejatinya perubahan tersebut tidak dapat lagi dielakkan.⁸⁶

Pandangan Hiroko Horikoshi ini sebenarnya mirip dengan pendapat Manfred Ziemek yang menyebutkan bahwa pesantren adalah lembaga multifungsi. Karena menurutnya, pesantren tidak hanya melakukan perubahan di aras pendidikan Islam, tetapi lebih jauh dari itu pesantren juga terlibat dalam perubahan lingkungannya.⁸⁷ Bahkan Azyumardy Azra menyebutkan bahwa perubahan yang terjadi di dalam pesantren adalah sebuah respon luar biasa terhadap arus modernisasi yang tengah berkembang. Bagi Azra penting melihat model perubahan pesantren karena disaat yang sama, lembaga pendidikan Islam yang lain mati dan tidak mampu bertahan di tengah modernisasi tersebut.⁸⁸

⁸⁶ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, terj. Umar Basalim dan Andy Muarhy Sunrawa (Jakarta: P3M, 1987)

⁸⁷ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1986)

⁸⁸ Azyumardi Azra, *Pesantren: Sebuah Kontinuitas dan Perubahan*, sebuah pengantar dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), xx. Sebenarnya cara pandang Azra terhadap perubahan pesantren ini juga dilatarbelakangi oleh pendapat Azra sendiri yang mengamini pendapat Don Adam. Karena itu, saat ia mendingkai pendidikan dan modernisasi, variable yang digunakan juga merujuk pada variable yang sama dengan sebelumnya. Menurutny, dalam konteks pembaruan pendidikan di Indonesia, variable ini mempengaruhi pembaruan pendidikan antara lain ideologis-normative; mobilisasi politik;

Berkenaan dengan adaptasi yang dilakukan di Pesantren, Mujammil Qomar juga pernah menyebut bahwa adaptasi yang dilakukan di pesantren adalah wujud dari respon terhadap keinginan-keinginan masyarakat.⁸⁹ Hal yang sama diungkapkan Ridlwan Natsir. Ia melihat respon pesantren terhadap perubahan sosial masyarakat dengan cara yang unik. Menurutnya, pesantren selalu eksis dari zaman ke zaman karena mengalami perubahan dan pergeseran sesuai dengan konteks zamannya. Pesantren memiliki tingkat elastisitas yang cukup tinggi dengan menunjukkan pandangan terbuka dengan sistem yang di luar dirinya. Namun, ia menambahkan pesantren akan menggunakan sistem tertutup bila berhubungan dengan persoalan-persoalan akidah-syari'ah. Hal ini dilakukan karena pesantren tidak ingin kehilangan ciri khasnya.⁹⁰

Upaya pesantren melakukan pergeseran dan adaptasi juga pernah diteliti Agus Pahrudin dan Amirudin. Salah satu postulisanya antara lain terdapat pergeseran literatur dalam diri pesantren sebagai sebuah institusi. Pergeseran literatur yang dilakukan pimpinan pesantren adalah wujud dari upaya pimpinan pesantren melakukan adaptasi untuk menjaga eksistensi pesantren itu sendiri. Pergeseran yang dimaksud adalah penambahan materi dari Kementerian Agama yang diakui sebagai wujud adaptasi pesantren agar tetap eksis dan

mobilisasi ekonomi; mobilisasi sosial dan mobilisasi kultural. Lebih lanjut lihat Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi*, 32.

⁸⁹ Qomar, *Pesantren dari Transformasi*, 80-81.

⁹⁰ Natsir, *Mencari Tipologi*, 329.

relevan dengan perkembangan zaman. Namun di saat yang sama, pesantren juga melakukan upaya bertahan dengan menjadikan pendidikan diniyah sebagai sebuah warisan nilai yang harus tetap lestari. Pola semacam ini juga terjadi di pesantren lain, karenanya hingga hari ini pesantren memiliki varian yang cukup dinamis karena terus melakukan persesuaian dengan zaman dan tuntutan masyarakat sebagai “customer” pesantren.⁹¹

Studi tentang pembaruan pesantren juga pernah dilakukan oleh Ali Anwar saat melakukan penelitian di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. Peneliti melihat cara unik pesantren memainkan beberapa hal strategis. *Pertama*, cara pesantren melakukan pembaruan dengan mendirikan lembaga pendidikan MTs dan MA HM Tribakti pada tahun 1986. Pendirian lembaga pendidikan ini didasari pada pandangan pesantren terhadap kebutuhan masyarakat dalam memenuhi tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi di dunia kerja. Peneliti menganggap hal ini sebagai ciri pesantren melakukan adaptasi terhadap perkembangan teknologi serta melihat kebutuhan dan tuntutan masyarakat. *Kedua*, dipertahankannya diniyah sebagai wujud distingsi pesantren yang telah menjadi nilai kekhasan pesantren. Pandangan kedua ini didasari pada prinsip pendiri dan para penerus untuk terus mempertahankan sistem nilai Ahlussunnah Wal Jamaah, dan hal tersebut hanya mungkin terjadi jika pesantren mempertahankan diniyah.

⁹¹ Agus Pahrudin; Amirudin, *Pergeseran Literatur Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Pada Pesantren Roudlotussolihin Purwosari Padangratu Kabupaten Lampung Tengah dan Nurul Huda Pringsewu, Kabupaten Tanggamus* (Lampung Selatan: Pustaka Ali Imron, 2010)

Dua hal tersebut menunjukkan bahwa pesantren sebenarnya dengan sadar terus berupaya mempertahankan nilai sakral pesantren yaitu pengembangan ilmu pengetahuan Islam, mempertahankan nilai dan tradisi yang baik serta terus menerus memproduksi kader-kader ulama sebagaimana tujuan didirikannya pesantren.⁹²

A. M Karimullah dalam Disertasinya menyebut tipologi kiai secara khusus sebagai penanda perubahan pesantren. Secara ekstrim ia menyebut bahwa terdapat kiai tipe inovatif terbuka, yakni kiai yang di dalam pesantrennya mendirikan sekolah, mengintegrasikan kurikulum, melakukan upaya pemberdayaan terhadap sumber daya manusia di dalam pesantren dan lebih mengedepankan kemandirian. Adapun ciri kedua adalah kiai konservatif inovatif, yakni kiai yang menolak sekolah, mengintegrasikan kurikulum, memberdayakan sumberdaya manusia dan mengembangkan kemandirian. Sementara ciri kiai yang terakhir adalah kiai terbuka tidak inovatif, yakni kiai yang tidak menolak sekolah, tidak mengintegrasikan kurikulum, tidak memberdayakan sumberdaya manusia dan tidak mngedepankan kemandirian.⁹³

Abdul Halim Soebahar juga menjelaskan bahwa sejatinya pesantren memang memiliki karakteristik yang unik dan cenderung berbeda dengan lembaga pendidikan Islam lainnya. Karena pesantren jika ditelaah dari historisitas pertumbuhannya, memiliki pola inovasi

⁹² Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011)

⁹³ A.M Karimullah, *Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren*, Disertasi (Universitas Malang, 2011), ii

pola kehidupan warganya serta mengadopsi berbagai macam inovasi untuk mengembangkan sistem di dalam pesantren.⁹⁴ Inovasi-inovasi yang dilakukan selalu menyesuaikan dengan perkembangan dan pertumbuhan pesantren setelah didahului dengan kajian mendalam oleh internal pesantren.

Rudy Al Hana secara spesifik melakukan pembacaan yang sama tentang adaptasi di pesantren, menurutnya pondok pesantren mengalami perubahan dengan cara adaptif-selektif dan integratif-selektif. Hal-hal baru yang muncul dari luar pesantren karena perubahan zaman tidak otomatis diadaptasi dan diadopsi oleh pesantren, melainkan melalui perhitungan yang sangat ketat (*selective*). Konsekwensinya, adaptasi yang dilakukan oleh pondok pesantren bersifat minimalis naturalistik, karena masih melakukan seleksi terhadap perubahan yang akan dilakukan pesantren yang berasal dari luar, serta naturalistik karena perubahan itu selalu diupayakan berdasarkan kebutuhan internal dan santri.⁹⁵

Affandi Mochtar menilai bahwa proses perubahan organisasi pesantren, dapat dibedakan dalam dua aspek, *pertama*, evolusioner, perubahan yang dilakukan tidak drastis dan dilakukan dengan setahap

⁹⁴ Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 1-2.

⁹⁵ Rudy Al Hana, *Eksistensi Pesantren Salafiyah; Perubahan dan Kesenambungan di Pondok Pesantren Langitan*, Disertasi (Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, 2017)

demi setahap. *Kedua*, revolusioner, proses perubahan yang radikal dan cepat.⁹⁶

Sekalipun pesantren mengalami perubahan sedemikian rupa, sebenarnya semua perubahan itu, sama sekali tidak mencerabut pesantren dari akar budayanya. Menurut Sulthon dan Khusnuridlo, secara umum pesantren tetap memiliki fungsi-fungsi antara lain:

- a) Lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu pengetahuan agama (*tafaqquh fi addin*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*) secara serius.
- b) Lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*)
- c) Lembaga keagamaan yang tetap melakukan rekayasa sosial (*social engineering*).

Sekalipun pesantren memiliki perbedaan-perbedaan tipe sebagaimana di atas, ia hanya berpengaruh pada bentuk aktualisasi peran-peran ini.⁹⁷

Dinamika perubahan pesantren semakin menjadi *term* yang menarik diperbincangkan terutama pasca diterbitkannya Undang-Undang Pesantren No 18 Tahun 2019. Pengesahan UU Pesantren tersebut menjadi babak baru pengakuan pemerintah terhadap eksistensi pesantren. Setidaknya terdapat beberapa poin penting dalam UU pesantren yang menjadi hal strategis antara lain; penggunaan kitab kuning dalam proses

⁹⁶ Affandi Mochtar, "Pola dan Model Perubahan Pesantren" *Eduprof: Islamic Education Journal*, Vol. 1, No. 1 (Maret, 2019), 121-132.

⁹⁷ Moh. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laks Bang PRESSindo, 2006), 6.

pembelajarannya, kemandirian pesantren, dewan masyayikh, kiai harus berpendidikan pesantren, pengakuan kesetaraan ijazah dari lulusan pesantren dan poin terakhir adalah dana abadi pesantren.

Tentu saja lahirnya undang-undang ini akan mendapat respon yang beragam dari pesantren. Sebagai respon, maka pesantren dituntut melakukan perbaikan dan perubahan menhadapi segala kemungkinan.

5. Upaya Adaptasi Pesantren; Historis dan Literatur Review

Pesantren mengadopsi dan beradaptasi adalah ungkapan Azra dalam beberapa *thesa* penelitiannya. Pondok pesantren tidak pernah diam serta statis melihat perubahan-perubahan yang ada di internal lingkungan mereka, atau pengaruh yang ada di luar mereka. Hanun Asrohah mencatat, perubahan-perubahan yang terjadi awal bermula dari *based institution* kemudian berkembang menjadi pendidikan yang maju.⁹⁸ Pesantren tampil sebagai lembaga pendidikan yang berkembang mengikuti kebutuhan zaman. Sejak zaman klasik hingga zaman modern, pesantren tetap dapat eksis dan berkembang.

Pertumbuhan dan perkembangan pesantren didukung dan mengikuti arah kondisi sosial, kultur, dan keragaman masyarakat. Kondisi tersebut menyebabkan pesantren juga berkembang mengikuti perkembangan yang ada. Sosial dan kultur masyarakat yang semakin kondusif menjadikan perkembangan peantren juga semakin kondusif.

⁹⁸ Hanun Asrohah mengemukakan bahwa pesantren terus berusaha berkolaborasi dengan budaya di zaman modern ini. Ia juga mengusulkan agar perkembangan pesantren harus juga dianggarkan. Lihat Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, Cet. I (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 187.

Abdullah Aly mengemukakan bahwa ada beberapa keadaan kondusif, meliputi realitas sosial, kultur dan keagamaan masyarakat yang menjadi faktor perkembangan atau perubahan pada beberapa pesantren di Indonesia. Adapun faktor-faktor yang dimaksud diantaranya adalah *pertama*, semakin banyak umat muslim di Indonesia. Faktor tersebut membuat semakin banyak pula lembaga-lembaga keagamaan berdiri di beberapa daerah. *Kedua*, semakin kuatnya kharisma dan peran kyai pada kehidupan masyarakat baik dalam agama maupun politik. Hal yang demikian membuat pesantren semakin tersentralkan dalam setiap sendi kehidupan masyarakat. *Ketiga*, adanya sikap tokoh-tokoh agama yang lebih menganjurkan umat Islam untuk beribadah dan belajar ke Mekkah/tanah suci. Sikap mempercayai hal-hal yang berbau agama dan sikap enggan kepada budaya barat juga merupakan faktor sosial yang membuat pesantren menjadi tempat pendidikan pilihan masyarakat.⁹⁹ Selain itu, banyak pemuda yang merupakan lulusan-lulusan tanah suci mengajarkan ilmunya dengan membangun pesantren-pesantren di beberapa daerah.¹⁰⁰

Secara historis, sebenarnya pesantren sudah ada sebelum kedatangan Islam di nusantara ini. Sumarsono menjelaskan bahwa pondok pesantren terbentuk dari kebudayaan masyarakat terdahulu pada sosok alim yang dipercaya memiliki ilmu di atas rata-rata. Masyarakat

⁹⁹ Abdullah Aly H. Djamiludin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 99.

¹⁰⁰ Marwan Saridjo, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* (Jakarta: Darmabhakti, 1982), 25.

tradisional cenderung memiliki ketertarikan untuk berguru kepada sosok yang dianggapnya mempunyai kemampuan lebih. Mereka akan mendatangi seseorang yang dianggap tokoh dan mampu mengajari mereka ilmu yang dimilikinya.¹⁰¹

Salah satu bukti pesantren sudah ada sejak zaman pra Islam adalah adanya beberapa istilah yang sering digunakan di kehidupan pesantren pada umumnya. Sebutan “kyai” yang merupakan panggilan bagi pengasuh atau pendiri pesantren merupakan panggilan yang sejak awal disemat oleh mayoritas masyarakat Indoendonesia pada sosok yang dianggap *alim*, lebih dan pantas untuk dihormati. Begitupun dengan murid-murid kyai, disebut sebagai “santri” yang sudah umum dikenal sebelum Islam datang.¹⁰² Sebutan inilah yang kemudian melatarbelakangi sebutan pesantren.¹⁰³ Hal demikian merupakan bentuk budaya Islam sebagai basis pesantren pada budaya masyarakat yang ada saat itu.

Pesantren terus mengalami metamorfosis mengikuti perkembangan budaya bahkan politik yang ada di nusantara. Setelah Islam datang, pesantren mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Saat kerajaan Hindu-Budha runtuh dan kemudian disusul dengan berdirinya kerajaan Islam—seperti Demak—pesantren semakin menjadi satu-satunya pusat pendidikan agama Islam.

¹⁰¹ Sumarsono Mestoko, *Pendidikan di Indonesia, dari Jaman ke Jaman* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan, 1979), 165.

¹⁰² “Santri” sebelum kedatangan Islam dikenal dengan sebutan “sastri” yang artinya ahli kitab suci agama Hindu. Setelah Islam datang baru sebutan tersebut dirubah, guna menjadai pembeda. Selanjutnya baru sebutan santri umum dikenal oleh masyarakat. Lihat, Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Cet. 1 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), 6.

¹⁰³ Mastuhu, *Dinamika*, 6-7

Awal berdirinya pesantren yang sudah beradaptasi ke dalam budaya Islam tercatat pertama kali didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim. Ia mendirikan pesantren Gresik. Kemudian, dilanjutkan oleh Sunan Ampel dan semakin berkembang sangat pesat.¹⁰⁴

Pesantren Ampel Denta yang memiliki pengaruh besar dan signifikan pada perkembangan masyarakat. Selain memiliki berperan besar sebagai lembaga pusat penyiaran agama Islam, pesantren juga berperan besar sebagai satu-satunya lembaga yang peduli pada pendidikan masyarakat Indonesia, khususnya di bidang agama Islam. Pada sisi inilah, tidak heran jika pesantren disebut sebagai lembaga pendidikan tertua yang peduli pada pendidikan masyarakat sejak era pra penjajah. Dengan bahasa lain, adanya transformasi pesantren dari Hindu ke Islam tidak sama sekali mengubah perannya sebagai pusat penyedia pelayanan pendidikan untuk masyarakat, malah eksistensinya semakin menancap di kehidupan sosial kemasyarakatan. Transformasi pesantren dari budaya Hindu ke Islam merupakan proses akulturasi yang sempurna, sebab masuknya budaya Islam sama sekali tidak merubah peran pesantren di masyarakat.

Adaptasi pesantren mengalami tantangan pada masuknya penjajah

Belanda ke Indonesia. Memang tidak dipungkiri bahwa Belanda datang ke

¹⁰⁴ Faktor-faktor yang menyebabkan perkembangannya sangat pesat menurut Zamakhsyari adalah Pertama, letaknya yang strategis di pintu gerbang utama Majapahit, sehingga mau tidak mau mesti bersinggungan langsung dengan sirkulasi perdagangan Majapahit, karena seluruh kapal dari dan ke Majapahit mesti melewati pelabuhan Surabaya. Kedua, Mirip dengan pendidikan sebelumnya, jadi dapat secara mudah diterima masyarakat. Ketiga, lembaga pendidikan tersebut dapat diikuti oleh setiap orang tanpa memandang keturunan dan kedudukan. Lembaga yang didirikan sunan Ampel sangat egaliter. Tidak membedakan si kaya dan si miskin. Semuanya memiliki hak untuk mengenyam pendidikan. Marwan Saridjo, *Pendidikan Islam dari Masa ke Masa: Tinjauan Kebijakan terhadap Pendidikan Islam di Indonesia*, Cet. 1 (Jakarta: Yayasan Ngali Aksara, 2010), 17-30.

Indonesia juga membawa konsep baru bagi dunia pendidikan nusantara. Konsep pendidikan formal awal diperkenalkan pada era tersebut. Pada satu sisi, hal tersebut memberikan arah baru pada dunia pendidikan negeri ini. Akan tetapi, hal yang demikian yang juga sebenarnya sangat merugikan dunia pesantren. Kebijakan sistem pendidikan ala Belanda tidak memiliki kebijaksanaan untuk melestarikan dan mengembangkan sistem yang sudah ada sebelumnya, yakni sistem pendidikan pesantren. Sebaliknya, justru Belanda membatasi dan merugikan dunia pendidikan pesantren.

Pada tahun 1882, Belanda membentuk suatu badan pengawas yang bernama *Priesterreden*. Badan tersebut berfungsi sebagai pengadilan agama yang bertugas mengawasi kehidupan agama, khususnya dunia pesantren. Pada tahun 1905, kondisi diperparah dengan hadirnya aturan *ordonansi* yang mewajibkan setiap guru agama harus mendapatkan izin pemerintah setempat untuk melakukan rutinitas belajar-mengajar. Pesantren semakin tersisihkan dan terpinggirkan peran dan eksistensinya. Puncaknya pada tahun 1932, Belanda mengeluarkan peraturan tentang izin madrasah atau lembaga-lembaga pendidikan agama lainnya. Sejak saat itu, madrasah yang memberikan mata pelajaran yang tidak sesuai dengan penjahar terancam bubar atau dibubarkan.¹⁰⁵ Pada kondisi ini, pesantren mengalami kemunduran yang sangat signifikan. Hal ini diperparah dengan sistem Belanda yang memang dianggap lebih maju dari sistem pendidikan tradisional pesantren.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 41.

¹⁰⁶ Hanun Asrohah, *Pelebagaan Pesantren* (Jakarta: Depag RI dan INCIS: 2002), 153.

Adaptasi pesantren dalam melakukan transformasi pendidikan pesantren terus mengalami kemunduran. Pada perkembangan selanjutnya—era kemerdekaan—kebijakan masih belum berpihak pada perkembangan pesantren. Pasca penyerahan kedaulatan pada tahun 1949, pemerintah Indonesia ternyata memutuskan untuk mengembangkan sekolah-sekolah formal atau peninggalan Belanda. Pemerintah mengembangkan seluas-luasnya dan membuka lowongan jabatan-jabatan administrasi umum bagi lulusan pendidikan formal yang mereka kembangkan. Hal yang demikian memberikan dampak negatif bagi dunia pesantren. Kekuatan peran dunia pendidikan pesantren menurun. Jumlah putra-putri bangsa sedikit yang tertarik pada dunia pesantren. Akibatnya, banyak pesantren yang proses pendidikannya pupus dan bahkan juga bisa dikatakan banyak yang *mandeg* proses pendidikannya.¹⁰⁷

Untuk mengatasi banyak dunia pesantren yang mengambil terobosan untuk juga ikut mengembangkan pendidikan formal di pesantren. Bahkan, beberapa tokoh agama sejak zaman penjajah mencoba untuk pendidikan formal juga sebagaimana sistem pendidikan yang dibuat oleh penjajah, misalnya tokoh-tokoh modernis pendidikan Islam seperti Abdullah Akhmad, K.H. Ahmad Dahlan dan tokoh kebangsaan Arab, seperti Syekh Ahmad bin Muhammad Surkati Al-Anshori.¹⁰⁸ Beberapa pesantren pun juga banyak yang menyelenggarakan pendidikan formal

¹⁰⁷ Asrohah, *Pelebagaan*, 42

¹⁰⁸ Abdullah Akhmad, pendiri madrasah Adabiyah 1887 di Padang, K.H. Ahmad Dahlan di Yogyakarta yang mendirikan sekolah MULO dan Highschool Muhammadiyah tahun 1912, dan tokoh kebangsaan Arab, Syekh Ahmad bin Muhammad Surkati Al-Anshori. Lihat. Soekamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Yogyakarta: LP3ES, 1999), 46-47

yang kemudian pesantren ini disebut sebagai pesantren khalafi. Ada pesantren yang terus bertahan dengan gaya klasiknya tetapi dengan terus mengembangkan *output* pendidikannya. Pesantren tersebut dikenal sebagai pesantren salafi.¹⁰⁹ Dua kategori ini diklasifikasikan oleh Zamakhsyari Dhofier.

Berbeda dengan klasifikasi yang dibuat Dhofier, Asmani mengklasifikasikan pola penyelenggaraan pendidikan pesantren menjadi tiga bagian. Adapun ketiganya adalah pesantren salaf *an sich*, pesantren modern *an-sich* dan pesantren semi salaf-modern. Ketiganya dijelaskan secara tuntas dibahas dalam tulisannya yang berjudul *dialektika pesantren dengan tuntutan zaman* dalam bukunya.¹¹⁰

Pesantren salaf *an-sich* adalah pesantren yang menerapkan proses pendidikan yang hanya terbatas pada pengkajian kitab kuning, bahtsul masail dan sistem pendidikan diniyah. Pesantren dengan model seperti ini biasanya memiliki kutur dan paradigma tradisional atau klasik. Dengan kata lain, cenderung memegang asas nilai zuhud, ketawaduan yang berlebihan, mengutamakan persoalan-persoalan akhirat, *qona`ah* dan lain sebagainya. Pesantren model ini memiliki beberapa keistimewaan. *Output* yang dihasilkan akan dapat hidup secara mandiri. Santri-santrinya akan terjaga secara kokoh di tengah arus semakin kuatnya penetrasi modernisasi

¹⁰⁹ Pesantren salafi tetap mengajarkan kitab kuning dengan metode soroga dan lain sebagainya, dan pesantren khalafi membuka tipe sekolah umum atau formal di lingkungan pesantren. Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 41. Sedangkan pesantren modern adalah pesantren yang memadukan tradisionalitas dan modernitas pendidikan. Lihat. Ali Maksum, "Model Pendidikan Toleransi di Pesantren Modern dan Salaf," *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 03, No. 01 (Mei 2015), 95.

¹¹⁰ Jamal Ma`mur Asmari, *Menggagas Pesantren Masa Depan* (Yogyakarta: Qirtas, 2003), 7-10.

dan glabolisasi. Mereka juga akan mampu hidup secara dinamis dan inovatif bahkan dapat progresif. Yang demikian itu, terlahir sebab mereka yang tidak memiliki ijazah formal harus bertahan hidup dalam rezim formalistik. Contoh pesantren dengan model ini diantaranya seperti, pesantren Sidogiri, Lirboyo dan pesantren Sarang.

Pesantren Modern *an sich* adalah kebalikan dari pesantren salafi *an sich*. Model pesantren ini tidak berorientasi pada nilai-nilai tradisional sebagaimana yang ada dalam pesantren salafi. Maksudnya, berpola dinamis dan mengenyampingkan nilai seperti ketaatan, kezuhudan dan lain sebagainya. Orientasi adalah pada hal-hal yang modern seperti penguasaan teknologi, hal-hal rasional dan berbagai hal untuk menghadapi persaingan di zaman modern. Karena orientasi mengenyampingkan hal-hal yang tradisional, pesantren ini memiliki kelemahan dalam mencetak peserta didiknya agar mampu menguasai ilmu-ilmu pesantren klasik. Salah satu pesantren yang dianggap sebagai pesantren dengan model ini adalah pesantren Darussalam Gontor Ponorogo, pesantren Baitul Arqom Jember dan pesantren Al Masdhuqi Kraksaan Probolinggo.

Sedangkan pesantren semi salaf-modern yang dimaksud oleh Asmani adalah percampuran dari dua model yang telah dijelaskan di atas. Artinya, merupakan model pesantren yang mengintegrasikan model klasik dan sekaligus model tradisional. Kurikulumnya secara umum memakai kurikulum klasik seperti melestarikan pengajian kuning, dipadu dengan kurikulum modern seperti memasukkan pelajaran bahasa Inggris,

matematika dan beberapa mata pelajaran umum lainnya. Pesantren dengan gaya demikian, pada umumnya memiliki kecenderungan menggesar nilai *zuhud*-nya, sehingga menyebabkan terjadinya keburaman dalam menentukan arah perjuangan masyarakat. Antara lain pesantren dengan model semi modern-salaf adalah pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Al-Qodiri Jember dan pesantren Nurul Huda Paowan Situbondo.

Ada juga klasifikasi bentuk transformasi pesantren yang didasarkan pada perkembangan lembaga pendidikan yang di pesantren. Pada aspek ini, Qodri Azizy berpendapat bahwa ada lima bentuk pesantren yang ada saat ini. Hal tersebut sebagaimana di bawah ini:¹¹¹

- a) Pesantren dengan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional pada umumnya.
- b) Pesantren dengan pendidikan madrasah serta juga membekali santrinya dengan ilmu umum walaupun tidak formal.
- c) Pesantren dengan pendidikan madrasah tanpa diselingi pendidikan umum
- d) Pesantren yang dijadikan tempat belajar ilmu agama atau hanya sebagai tempat pengajian-pengajian klasik
- e) Pesantren yang dijadikan asrama para pelajar dan mahasiswa.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diperoleh sebuah penjelasan bahwa dalam adaptasi yang dilakukan, pesantren secara umum dapat dikelompok menjadi *pertama*, pesantren yang masih tampil dengan nilai tradisionalnya. Pesantren yang berorientasi pada pengajaran kitab

¹¹¹ A. Qodri Azizy, "Memberdayakan Pesantren dan Madrasah" dalam buku Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul Khaliq, *Dinamikia Pesantren dan Madrasah* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2002), viii.

klasik dengan metode yang juga klasik.¹¹² Kedua, pesantren yang mengembangkan pendidikan formal. Pendidikan formal diintegrasikan dengan pendidikan pesantren. Tidak lagi menonjolkan hal-hal yang bersifat klasik baik dari pola sistem atau bahan yang akan diajarkan pada santri-santinya.

Terjadinya transformasi pendidikan dari masa ke masa, dengan serta merta mendorong pesantren agar juga beradaptasi untuk ikut merubah reformulasinya internal pendidikannya, dari aspek penyelenggaraan pendidikannya hingga perangkat dan sumberdaya yang ada. Zaman yang berkembang terus menerus juga akan melahirkan rintangan atau tantangan yang berbeda pada keberadaan pesantren. Hal ini yang kemudian membuat pesantren terus berbenah untuk menjawab tantangan-tantangan yang ada.

Sebagaimana umum diketahui bahwa globalisasi membuat batas interaksi sosial masyarakat hilang. Menurut Qodri, globalisasi yang menekankan pada optimalisasi perkembangan media Informasi dan komunikasi, menyebabkan hal-hal yang jauh dengan mudah dapat dijangkau.¹¹³ Dalam hal ini globalisasi, dapat disebut menyebabkan terjadi

¹¹² Salah satu metode pembelajaran klasik misalnya seperti *bandongan* dan *sorogan*. *Bandongan* adalah pengajaran kitab kuning dengan cara guru membaca kitabnya dan menerjemahkannya, kemudian menjelaskan apa maksud dari yang dibacanya. Sedangkan *sorogan* adalah metode yang hampir sama dengan *bandongan*. Pada metode *sorogan*, santri didorong untuk memahami makna dari kitab kuning secara perlahan. Santri dituntut untuk paham kalimat per kalimat dan kata per kata dari apa yang dibacanya agar mereka memahami secara tuntas isi kitab yang dipelajarinya. Lihat. Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), 151.

¹¹³ Qodri Azizy, *Melawan Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 19. Dan juga Lihat Akbar S. Ahmed dan Hastings Donnan, *Islam, Globalization and Postmodernity* (London: Routledge, 1994), 1

perang antar nilai-nilai kemasyarakatan dalam kehidupan sosialnya. Pada kondisi perang nilai (*value war*) ini, tentu akan menyebabkan kondisi masyarakat berada dalam opsi pertentangan kalah dan menang,¹¹⁴ atau pada opsi saling memadukan (*cooperative*) dengan menyatukan nilai tesa-antitesa menjadi sintesis yang sempurna.

Globalisasi menghilangkan ruang batas komunikasi sosial menimbulkan interaksi transosial secara global. Dengan arti lain, seluruh elemen kelompok-kelompok masyarakat baik yang ada di skala regional, nasional maupun yang lainnya secara nyata terlibat dalam arus tersebut. Watak imanen globalisasi menyentuh semua elemen masyarakat baik dalam aspek nilai sosial bahkan juga nilai-nilai spiritualnya. Ini yang kemudian disebut oleh Babun Soeharto segala hal yang memiliki implikasi atau mempengaruhi eksistensi elemen-elemen tersebut.¹¹⁵

Demikian jugalah dengan elemen atau kelompok masyarakat seperti pesantren. Implikasi *imanen* globalisasi juga mempengaruhi eksistensinya. Sebab itulah pesantren berusaha memakai beberapa strategi dalam menanggulangi perkembangan zaman dewasa ini. Beberapa pesantren mulai melakukan upaya transformasi-tranformasi serius. Untuk mempermudah, tranformasi pesantren di klasifikasikan menjadi empat bagian yakni, adaptasi berbasis pengembangan *human resources*, *organizational culture*, *economic culture development* dan pengembangan *science and technologi* (Ilmu Pengetahuan dan Tekonologi).

¹¹⁴ Azizy, *Melawan*, 20.

¹¹⁵ Babun Soeharto, *Dari PesanMNtren untuk Umat, Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi* (Surabaya: Imtiyaz, 2011), 39.

a) Tranformasi Pesantren Berbasis Pengembangan *Human Resources* (Sumber Daya Manusia)

Untuk mengetahui terma “*human resources*”, dapat ditela`ah dari paparan Edin Flipp yang dikutip dalam bukunya Melayu Hasibuan. Tercatat dalam buku tersebut,

“Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”.¹¹⁶

Dari definisi di atas, dapat diambil penjelasan bahwa *human resources* merupakan manajemen yang secara khusus mengatur pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pengintegrasian tenaga kerja untuk tercapainya tujuan individu maupun organisasi. Jadi dalam konteks ini, pengembangan *human resources* dapat disebut sebagai usaha pesantren dalam mengembangkan sumber daya tenaga pengelolanya guna mencapai tujuan luhur dari pesantren tersebut. Pada perkembangannya, studi tentang hal ini disebut sebagai pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan ada juga yang menyebutnya sebagai sumber daya insani.

Ada dua hal yang sebut-sebut sebagai Intisar, jika membicarakan pengembangan Sumber Daya Manusia pondok pesantren. Dua hal tersebut yakni kuantitas dan kualitas. Pada aspek kuantitas adalah berkenaan dengan jumlah SDM pondok pesantren yang berkontribusi

¹¹⁶ Melayu Hasibuan S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), 11.

terhadap pembangunan masyarakat. Sedangkan, dalam aspek kualitas adalah berbicara tentang mutu atau nilai lebih yang dimiliki oleh pondok pesantren, tentunya yang mampu berkontribusi signifikan terhadap pembangunan dan pengembangan pesantren. Antara dua aspek tersebut, pada umumnya kualitas adalah hal yang paling diorientasikan perkembangannya. Yang demikian ini, karena kuantitas SDM yang banyak, namun memiliki kualitas minim akan menjadi beban bagi pembangunan dan upaya pengembangan itu sendiri.¹¹⁷

Pada sisi kualitas, menurut Shonhadji terdapat dalam dua aspek. Keduanya adalah kualitas fisik dan non fisik yang meliputi kemampuan bekerja, berpikir dan bermacam kerampilan masyarakat pesantren. Pada aspek fisik SDM, pengembangannya dilakukan dengan kegiatan atau program kesehatan dan gizi. Sedangkan dalam aspek non fisik, dapat diupayakan dengan mengadakan kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan.¹¹⁸

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan merasa memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan atau mengembangkan kualitas SDM-nya. Upaya pengembangan terkait tenaga pengelolanya disadari untuk secepatnya diambil langkah kokritnya. Dunia pendidikan dewasa ini, tidak sekedar bertanggung jawab pada pengembangan pengetahuan peserta didiknya, melainkan juga kompetensi para guru, karyawan dan manajerialnya secara nyata

¹¹⁷ Hasibuan, *Manajemen*, 4

¹¹⁸ A. Halim, dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara, 2005), 4.

juga dipacu untuk berkompetisi. Begitupun juga dengan pesantren, pesantren sebagai lembaga pendidikan dipandang perlu mewujudkan pengembangan sumber daya tenaga penegelonya semaksimal mungkin. Hal ini tujuannya tentu untuk menghasilkan produk atau *output* SDM yang bisa *compatible* dengan kebutuhan masyarakat serta bermanfaat bagi agama dan bangsa.

Hingga saat ini, pesantren yang bertransformasi melalui pengembangan *human resources* masih sedikit jumlahnya. Pesantren–pesantren masih yang memilih untuk bertahn pada budaya taradisioanl, bahkan tidak sedikit jumlah pesantren yang mengisosla santrinya dari msasyarakat luar. Beberapa pesantren seolah-olah membuat` tembok pemisah antra realitas eksternalnya. Sebenarnya alasannya sangat logis, untuk menjaga santri agar tidaka juga mengalami degradasi moral sebagaimana yang terjadi secara menyeluruh di era globalisasi. Akan tetapi dengan mebuata *distance* pada realitas sosial yang terjadi di eksternnya, SDM pesantren akan sulit berdistribusi terhadap probelam masyarakat secara nyata dan luas. Dari catatan M. Sulton, dijelaskan bahwa hanya segelintir pesantren yang mampu melakukannya. Adapun diantaranya semisal pesnatren Gontor Ponorogo, Al Amin Sumenep, Darul Ulum Jombang.¹¹⁹

Salah satu cara pesantren beradaptasi dewasa ini adalah dengan memunculkan ide modernis pengembangan pendidikan pesantren. Hal-

¹¹⁹ M.Sulton Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Jakarta: Diva Pustaka, 2002), 27

hal yang dapat dilakukan misalnya dengan merenovasi kurikulum dan mengembangkan kompetensi para guru (ustadz) dengan menggunakan prinsip-prinsip modern. Lembaga pendidikan yang baik adalah lembaga yang menghasilkan lulusan dengan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang juga ikut berkembang.¹²⁰

Langkah-langkah atau strategi yang digunakan dalam pengembangan SDM pondok pesantren adalah dengan melakukan beberapa tahapan. Yang dilakukannya adalah *pertama, Pertama*, perencanaan SDM. Yang dimaksud perencanaan SDM adalah dilakukan dengan menggunakan sebuah peramalan (*forecasting*) terhadap kebutuhan masyarakat di sekeliling pesantren atau jika mampu pada masyarakat secara umum. Pada tahap ini, pesantren melakukan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis-lingkungan dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau secara mendasar. Adapun hal yang perlu dipikirkan adalah faktor eksternal, semisal ekonomi dan politik, dan internal semisal anggaran dan *design* organisasi pesantren. *Kedua*, kegiatan pelatihan dan pendidikan bagi santri. Pastinya kegiatan ini ditujukan tetap mempersiapkan santri yang siap diterjunkan kembali ke masyarakat. *Ketiga*, inovasi kurikulum. *Keempat*, penyediaan alat bantu pendidikan.¹²¹

¹²⁰ MM. Sholihin, "Modernisasi Pendidikan Islam" *Jurnal Tadris*, STAIN Pamekasan 2011, 28-29

¹²¹ Abd. Halim, "*Konsep-Konsep Pengembangan Pondok Pesantren*" dalam Abd Halim dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2005), 8-11

Sedikit berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Qomar. Dia melihat bahwa pondok pesantren yang mampu mengembangkan SDM-nya adalah Pondok Pesantren yang melaksanakan strategi sebagaimana yang disarankan oleh Tilaar. Adapun strategi yang dimaksud adalah *Pertama*, peningkatan kualitas SDM. *Kedua*, pengembangan inovasi dan kreativitas. *Ketiga*, membangun jaringan kerja-sama (*networking*), dan *keempat*, pelaksanaan otonomi struktural (pemerintahan).¹²²

Penjelasan-penjelasan di atas pada hekekatnya membuat sebuah konklusi sederhana yakni transformasi model klasikal ke modern. Strategi pengembangan pondok pesantren melalui peningkatan kualitas SDM tak ubahnya seperti merubah atau mengembangkan sistem pendidikan yang ada di dalam pondok pesantren. Dengan kata lain, pendidikan tradisional ada seperti sorogan, kitab kuning dan lain sebagainya beralih ke sistem pendidikan modern yang memiliki kecenderungan pada aspek-aspek kognitif, psikomotorik dan afektif, melalui sistem pengajaran yang *student centre*, CTL dan bahan ajar yang lebih kreatif dan adaptif menjawab problema sosial yang ada.

b) Transformasi Pesantren Berbasis Pengembangan *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Pada hakekatnya, lembaga pendidikan merupakan wadah belajar-mengajar yang dilaksanakan secara teratur, terencana dan

¹²² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: Erlangga, 2007), 52

terperogram. Hal tersebut agar dapat melahirkan *output* yang jelas dan nantinya dapat bermanfaat bagi kehidupan nusa dan bangsa. Sebagaimana harapan semua, dititipkan anaknya untuk menjadi peserta didik sebuah lembaga pendidikan tentu berkeinginan agar anaknya menjadi peserta didik yang paripurna.

Harapan setiap orang tua kepada pendidikan sebagaimana di atas mungkin dapat dibayangkan akan tercapai, jika lembaga pendidikan tempat putranya belajar dijalankan dengan terencana agar dapat mencapai harapan tersebut. Pada kenyataannya, tidak sedikit lembaga pendidikan yang dijalankan tanpa perencanaan yang kurang jelas, sehingga harapan tersebut sulit tercapai. Pada konteks inilah, manajemen organisasi sangat dibutuhkan dalam mengelola lembaga pendidikan. Adanya manajemen organisasi adalah untuk membentuk budaya organisasi. Manajemen yang dikelola dengan berdasarkan pada profesionalitas dan keahlian yang mempunyai akan melahirkan budaya organisasi yang terbaik. Budaya organisasi yang baik inilah yang oleh beberapa tokoh disebut sebagai *software organization* (perangkat lunak organisasi).¹²³

Pada dewasa ini, budaya organisasi sangat penting untuk dipelajari dan dikembangkan. Manusia saat ini berada pada peradaban keteraturan. Keteraturan yang karena manusia nampak bertransformasi menjadi manusia yang organisatoris. Ada yang mengatakan bahwa

¹²³ *Software organization* oleh Kenzie disebut dengan the 7 S yang terdiri dari *hard system* dan *soft system*. Lihat Ahmad Sobiri, *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007), 244-247.

seluruh aspek kehidupan manusia pada era modern ini sudah tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi. Manusia modern sejak dilahirkan sudah bersentuhan dengan organisasi, yakni rumah sakit. Begitupun saat menjalani hidup dan bahkan hingga mati ia tidak dapat dilepaskan dari organisasi.¹²⁴ Karena hal inilah, begitu sangat dirasa penting sebuah lembaga pendidikan dikelola berdasarkan manajemen budaya organisasi yang jelas.

Ada berbagai macam tipe budaya organisasi lembaga pendidikan. Ada yang memakai pola modern dan ada pula yang memaknai pola tradisional. Setiap budaya organisasi yang ada memiliki tujuan tertentu dan disesuaikan atau tradisi yang ada. Dari sekian banyak lembaga pendidikan di Indonesia yang paling unik adalah pesantren.

Jika dibandingkan dengan budaya yang ada, mungkin sangat sulit dicari bandingnya. Budaya organisasi pesantren tidak terlahir secara terencana sebagaimana budaya organisasi dari kelompok-kelompok masyarakat lainnya. Jika dicermati manajemen organisasinya, mayoritas pesantren memakai sistem manajemen yang satu sisi bergaya mono-manegerial dan pada sisi yang lainnya berusaha tapi secara managerial formal. Gaya mono-manegerial pesantren terlihat pada pembagian kerja struktur organisasi cenderung tidak terorganisir dengan rapi dan sistematis. Misalnya, pemimpin pesantren yang dalam hal ini adalah kiai, sering bekerja dengan merangkap jabatan. Banyak

¹²⁴ Kata Sambutan Sri Edi Swasono dalam buku Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010), v.

kyai-kyai di beberapa pesantren, tidak hanya disibukkan dengan tanggung jawab mengajarnya, tetapi pada umumnya sering juga berperan dalam penerimaan santri bahkan juga sering terlibat dalam pengembangan infrastruktur pesantren. Aturan organisasi pesantren hadir dari nilai dan realitas keagamaan.

Perjalanan manajemen organisasi di pesantren dijalankan tanpa adanya perencanaan yang matang. Pengelolaan pesantren kebanyakan dilandaskan pada nilai tradisi tradisional yang turun temurun. Qomar menuturkan bahwa mayoritas pesantren dikelola dan dikembangkan dengan manajemen yang didasarkan pada tradisi. Pengelolaan pesantren nampak tidak membutuhkan profesionalitas manajemen yang berdasarkan *skill, human skill*, konsep maupun teknik secara terpadu. Menurutny, yang demikian dapat dinilai hal negatif dan juga hal positif dari budaya organisasi dari pesantren. Dianggap negatif, karena organisasi terlihat sangat tidak demokratis. Pola kepemimpinan kiainya nampak patriarki dan otoriter. Hasil forum musyawarah tetap tidak boleh berlawanan dengan kehendaknya kiainya. Forum demokratis hanya ada dalam pola keroganisian yang beranggotakan kaum santri saja. Secara keseluruhan, keorganisasiannya berdasarkan pola kekeluargaan dan keterikatan dengan almamater. Hubungan antar pengelola pesantren berjalan dipenuhi dengan nilai *tawaddhu*'. Sedangkan positifnya, kiai sebagai suri tauladan, tentu akan memiliki kebebasan dalam menanamkan nilai-nilai kepada santrinya tanpa ada

yang menentang. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa manajemen organisasi pesantren adalah dijalan hanya dengan kyai demi terwujudnya harapan-harapan yang telah disusun.

Adanya budaya organisasi seperti yang disampaikan pada penjelasan sebelumnya, tentu berasal dari elemen-elemen penyusunnya. Adapula elemen penting dari manajemen yang tidak bisa dirubah dengan mudah di pondok pesantren, yakni kepemimpinan otoritatif yang dimiliki oleh seorang kiai. Jika disinggungkan antara konsep manajemen umum dengan posisi kiai di pesantren sangatlah jauh dari nilai-nilai profesionalisme. Sebagaimana maklumnya, seluruh kegiatan pondok pesantren mesti disetujui dan mendapat restu dari kiai. Fenomena ini sangat sakral dan jarang ada yang berani menentangnya. Peran dominan kiai di pesantren adalah sebuah pilihan dari santri yang menganggap bahwa kiai memiliki *barakah*¹²⁵ dan *karomah*. Kiai dianggap manusia yang mutlak harus dihormati. Sosoknya dianggap memiliki kekuatan supranatural yang dapat mendatangkan berkah dan juga laknat atau *mudharot* (hal-hal buruk). Santri memiliki kekhawtiran yang sangat tinggi terhadap laknat kiainya. Makanya, tidak ada pilihan lain selain menunjukkan ketaatan penuh pada kiai dengan berharap ilmu yang didapatkannya agar berkah dan bermanfaat.¹²⁶

¹²⁵ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 23

¹²⁶ Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh K.H. Hasyim Asy'ari yang menyarankan kepada peserta didik untuk memperhatikan sepuluh etika yang mesti dicamkan ketika belajar. Kesepuluh etika itu diantaranya adalah membersihkan hati dari berbagai penyakit hati dan keimanan, memiliki niat yang tulus, bukan mengharapkan sesuatu yang material, memanfaatkan waktu dengan baik, bersabar, memiliki sikap *qana'ah*, pandai membagi waktu, tidak terlalu

Kondisi di atas secara ideal tentu tidak layak. Pola budaya organisasi akan mengarah kepada budaya otoritarian dan patriarki. Pengembangan pendidikan akan mengarah pada situasi yang tidak demokratis. Tentu hal tersebut tidak sejalan dengan apa yang selayak ada dalam budaya organisasi yang baik.

Problema-problema di atas kemudian disadari oleh beberapa pesantren. Pesantren yang sadar akan hal tersebut, dengan segera merencanakan inisiatif penyelesaiannya. Farchan dan Syarifudin mengatakan bahwa dilakukan oleh pengelola pondok pesantren agar sampai pada progresifitas manajerial, yakni *pertama*, mengintegrasikan pola modern pada manajemen pesantren. *Kedua*, mengembangkan kewirusahaan. *Ketiga*, mengadakan pelatihan dan semacamnya untuk mengembangkan skill SDA pesantren. *Keempat*, menciptakan *network* ekonomi.¹²⁷ Beberapa pesantren yang melakukan hal itu, mengalami banyak masalah yang dihadapi. Diantaranya seperti, lemahnya pengetahuan, rendahnya kompetensi, dan kurangnya informasi mengenai manajemen modern sangat sulit ditemukan. Beberapa masalah yang ada itu, pada umumnya dipecahkan dengan berbagai macam program dan kegiatan pengembangan.

banyak makan dan minum, bersikap hati-hati, menghindari dari makanan yang menyebabkan kemalasan dan kebodohan, tidak banyak tidur, dan menghindari dari hal-hal yang kurang bermanfaat. Suwendi, *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam*, Cet. 1 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 152-153.

¹²⁷ Hamdan Farchan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren* (Yogyakarta: Pilar Religia, 2005), 54

Manajemen di atas mungkin masih terkesan memiliki absurditas. Untuk memperlengkapinya ada juga beberapa gagasan yang dilontarkan oleh Qomar. Ia mengemukakan ada beberapa langkah-langkah strategis dalam menyelesaikan probelema pesantren. Aspek pertama berkaitan dengan manajemen, dia menjelaskan strategi dan langkah-langkah pengembangannya sebagai berikut:

- 1) Menguasai ilmu dan praktik tentang pengelolaan pesantren
- 2) Menerapkan fungsi-fungsi manajemen melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan
- 3) Mampu menunjukkan *skill* yang dibutuhkan pesantren
- 4) Memiliki pendidikan, pelatihan, atau pengalaman yang memadai tentang pengelolaan
- 5) Memiliki kewajiban moral untuk memajukan pesantren
- 6) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap kemajuan pesantren
- 7) Memiliki kejujuran dan disiplin tinggi
- 8) Mampu memberikan teladan dalam perkataan dan perbuatan kepada bawahan.¹²⁸

Disamping hal di atas, Qomar juga menambahkan langkah atau strategis penengangan problem kepemimpinan di pesantren. Agar pesantren tidak didominasi oleh otoritas monoisme (baca: kiai), maka diperlukan kepemimpinan yang kolektif, demokratisasi kepemimpinan,

¹²⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: Erlangga, 2007), 52.

dan menerapkan manajemen struktur. Secara detail langkah adalah sebagaimana di bawah ini:

- 1) Mendirikan yayasan
 - 2) Mengadakan pembagian wewenang yang jelas
 - 3) Memberikan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai
 - 4) Menjalankan roda organisasi bersama-sama sesuai dengan kewenangan masing-masing pihak secara kolektif
 - 5) Menanggung resiko secara bersama-sama
 - 6) Mengurangi dominasi kiai dalam menentukan kebijakan
 - 7) Menekankan pada partisipasi masyarakat pesantren dalam menentukan pilihan-pilihan sendiri
 - 8) Memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memilih kepala unit
 - 9) Menyusun struktur organisasi dan menyusun *job description*
 - 10) Menjelaskan hubungan kewenangan antar pegawai dan pemimpin
 - 11) Menjaga kode etik kewenangan masing-masing staf.¹²⁹
- c) Tranformasi Pesantren Berbasis *Economic Culture Development* (Pengembangan Budaya Perekonomian)

Abdurrahman Wahid mengemukakan bahwa sejak awal berdiri pesantren tumbuh dengan kekuatannya sendiri dengan mandiri. Dengan dukungan masyarakat luas pesantren merupakan satu-satunya lembaga pendidikan yang menyatakan diri untuk lepas dari pemerintah dalam waktu yang lama. Sejak zaman penjajah hingga sekarang banyak

¹²⁹ Qomar, Manajemen Pendidikan Islam, 53

pesantren yang berkembang secara mandiri.¹³⁰ Mandiri dari aspek kurikulumnya dan juga mandiri dari biaya pendidikannya.

Demikian di atas, memang disebabkan oleh beberapa faktor. Adapun yang paling dominan adalah faktor penghormatan masyarakat terhadap pesantren. Nilai-nilai keagamaan yang ada dalam masing-masing individu masyarakat, mendorong terciptanya ketaatan pada diri mereka. Nilai-nilai sosial keagamaan menciptakan semangat kebersamaan (*guyub*) dan gotong royong dalam ikut serta mengembangkan pesantren yang ada di wilayahnya masing-masing.

Selain itu, Hamda Rasyid menyebutkan bahwa pesantren pada dasarnya menanamkan nilai-nilai kemandirian ekonomi kepada santri-santrinya. Beberapa santri dilatih untuk hidup mandiri. Nilai ini yang kemudian terintegrasi dengan nilai pengabdian, sehingga melahirkan semangat pengabdian untuk membantu pengembangan pesantren secara mandiri.¹³¹

Namun kondisi yang begitu sangat menguntungkan tersebut, mengalami kemunduran. Arus modernisasi menimbulkan penetrasi yang melemahkan sendi-sendi nilai pengabdian masyarakat pada pesantren. Akibatnya masyarakat yang awalnya memiliki semangat gotong royong dan kebersamaan dalam mengabdikan, sibuk memikirkan diri mereka sendiri. Hal tersebut mengalami pergeseran searah dengan

¹³⁰ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2007), 140-141

¹³¹ Mahmud Ali Zain, *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2005), 225.

beralih masyarakat ke pola kehidupan modernnya. Mayoritas masyarakat berubah menjadi manusia individualistik yang tidak peduli pada kemaslahatan bersama. Mereka mengalami transformasi ke arah pandangan hidup modern seperti konsumerisme, hedonism, matrelisme dan lain sebagainya. Kondisi ini membuat pesantren kehilangan sokongan kemandiriannya.¹³²

Kondisi di atas menyebabkan beberapa pesantren mengambil inisistif untuk mengembangkan pesantren ke arah pengembangan perekonomian mandiri. Program-program pengembangan kekuatan ekonomi internal. Tujuannya adalah untuk tetap terciptanya kemandirian pesantren yang sejak awal mereka rintis. Pesantren-pesantren mengambil langkah untuk tetap melaksanakan pendidikannya dengan kekuatran sendiri, terutama dalam pembiayaan pendidikannya. Misalnya seperti pesantren Al-Amin Prenduaen Sumenep Madura. Pondok Al-Amin mengembangkan usaha ekonomi dengan membentuk Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN). Koperasi tersebut bergerak dibidang usaha, seperti perwartelan, toko bangunan, percetakan, badan usaha non koperasi dan unit jasa transportasi. Selain itu pesantren Al-Amin juga mengembangkan usaha ekonomi non koperasi seperti SPBU, pabrik ES, perkebunan dan sebagainya. Hasil

¹³² Mohammad Muchlis Solichin, “Kemandirian Pesantren di Era Reformasi”, *Jurnal Nuansa*, Vol. 9, No. 1 Januari – Juni 2012, 189-190.

dari kegiatan ekonomi yang dilakukannya ini, difungsikan untuk membiayai pengembangan pendidikan di pesantren.¹³³

Pengembangan ekonomi sebagaimana di atas, menurut Hamdan Rasyid dilakukan oleh pesantren dengan berbagai macam strategi. Adapun strategi itu yakni *pertama*, perbaikan SDM perekonomian, baik manajemen maupun akuntansi. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan hal ini harus diadakan. Pesantren bisa menggandeng Lembaga Perekonomian Umat (LPU) yang sudah ada seperti Bank Syariah, BMT dan BPRS maupun Lembaga Pengembang Ekonomi Swadaya Masyarakat (LPESM) seperti INKOPONTREN dan PINBUK. Perbaikan manajemen pengelolaan lembaga ekonomi menuju pengelolaan yang profesional dan berbasis syariah. Manajemen yang jelek merupakan faktor dominan bagi tidak berkembangnya ekonomi pesantren selama ini.

Kedua, membangun *network*, baik dengan LPU, LPESM, alumni, masyarakat maupun pemerintah. Jaringan Koperasi Pesantren melalui induknya (INKOPONTREN) yang sudah ada, dimaksimalkan agar menciptakan multi efek yang besar, baik dibidang usaha maupun pemasarannya.¹³⁴ Dengan kata lain, hal ini dapat dilakukan dengan memaksimalkan *brand market* label pondok pesantren sebagai strategi *marketing*. Mahmud Ali Zain menceritakan pengalamannya dalam

¹³³ Sholichin, *Kemandirian*, 190.

¹³⁴ Hamdan Rasyid, *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam* (<http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf>). diakses pada 23 Juli 2021, 9.

meneliti Pondok Pesantren Sidogiri. Dia mengangkat kasus lembaga Baitul Mal wat Tamwil (BMT) dan Kopontren Sidogiri. Dalam penelitiannya dipaparkan bahwa BMT yang diadakan pesantren ternyata mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap ekonomi pondok pesantren.¹³⁵ Jadi, tak dapat dipungkiri lagi bahwa potensi ekonomi pondok pesantren sangatlah kuat dan besar untuk menjalankan proses pendidikannya dengan mandiri. Indikasi potensi ini dapat dilihat dari jumlah santri yang banyak, fanatisme alumni dan masyarakat, dan tentunya dari model pengembangan Islami yang berbeda dengan metode konvensional. Jika seluruh kekuatan atau *economic power* yang demikian itu digabungkan dengan kemampuan profesionalisme tinggi, maka, tentu bukan hal mustahil seluruh pondok pesantren di Indonesia dipastikan kemandiriannya.

d) Tranformasi Pesantren Berbasis Pengembangan *Science and Technology* (Ilmu dan Teknologi)

Faktor yang merupakan kekuatan arus globalisasi yang paling dominan adalah perkembangan teknologinya. Unsur-unsur teknologi masuk ke dalam seluruh elemen masyarakat. Mempermudah komunikasi antar kalangan, menghilangkan batas interaksinya. Hal tersebut yang menurut beberapa kalangan disebut sebagai ciri-ciri masyarakat modern. Komunikasi yang semakin mudah tentu juga akan mempermudah pekerjaan sebuah komunitas masyarakat. Begitu

¹³⁵ Mahmud Ali Zain, *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2005), 225.

juga pada masyarakat dunia pendidikan. Teknologi dikembangkan sebagai upaya mempermudah dan lebih memberikan efisiensi pada proses pendidikan yang dijalankan. Kemajuan teknologi mendorong ilmu pengetahuan juga ikut berkembang. Dua elemen tersebut—baik teknologi maupun ilmu pengetahuan—berpengaruh secara signifikan pada kondisi umum kehidupan masyarakat.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi juga memberikan implikasi nyata pada pembentukan *mind set*, perilaku dan gaya hidup masyarakat di era ini. Pada konteks ini, Hamilton mengemukakan, “*millennial movements may be fantastical in their ideas and out look but they do create the concept of change in cultures that had never before looked at the world as changing and changeable*”.¹³⁶ Ia begitu terheran pada berubahnya dunia ternyata banyak disebabkan oleh perkembangan teknologi. Walaupun yang meindikasikan hal-hal yang negatif, tetapi perkembangan tersebut juga dapat dianggap memiliki efek positif pada budaya masyarakat.

Hal positif yang paling terasa baru-baru ini adalah sentuhan penetrasi budaya asing pada nilai-nilai luhur budaya lokal dan agama yang tertanam sebelumnya. Perkembangan teknologi nampak mengoyak budaya masyarakat yang sudah tertata rapi. Budaya masyarakat menjadi semakin amoral. Era teknologi mengenalkan hidup individual yang tentunya menggesar pola hidup masyarakat gotong

¹³⁶ Malcolm B Hamilton, *The Sociology of Religion* (USA: Routledge, 1995), 96.

royong, menjauhkan hidup dari agama dan menuai krisis moral. Salah satu contoh, kehadiran *hand phone* (HP) mempermudah peredaran sabu-sabu, narkoba, dan aksi kejahatan lainnya. Begitupun dengan adanya televisi dan internet yang menawarkan gaya hidup hedonis yang menyebabkan mewabahnya penyakit HIV/AIDS.

Walaupun teknologi membawa efek negatif bagi kehidupan masyarakat, namun perkembangan tersebut tidak memungkinkan untuk dihindari. Dalam era globalisasi seperti sekarang, memusuhi teknologi merupakan hal yang salah. Seyogyanya, teknologi digunakan oleh beberapa institusi untuk diambil efek positifnya saja, agar tepat guna dan bermanfaat bagi seluruh umat. Dengan kata lain, tetap ikut pada perkembangannya dan menghindari hal negative yang diakibatkannya.

Berkaitan dalam pengembangan pesantren, teknologi-informasi bisa digunakan sebagai alat bantu berkomunikasi dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lainnya.¹³⁷ Pesantren mesti sadar bahwa perannya begitu sangat diharapkan dalam proses perkembangan tersebut. Perannya sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi pada pelestarian nilai-nilai agar mampu secara massif dilakukan. Dengan hal ini, adanya kecenderungan liberalisasi moral yang mengarah pada degradasi diharapkan dapat ditangani dengan sepenuhnya.

Dari kesadaran itulah, banyak pesantren yang mulai melakukan tranformasi berbasis ilmu pengetahuan teknologi dalam proses

¹³⁷ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), 6.

pengembangan pendidikannya. Beberapa diantaranya, PP. Nurul Haramain. Pesantren tersebut mengembangkan tekhnologinya sebagai sebagai media komunikasi pembelajaran kepada masyarakat dan santri-santrinya. Dalam perannya sebagai lembaga keagamaan, PP. Nurul Haramain sebagai lembaga keagamaan, santri dan masyarakat sekitar menerima kegiatan syiar dakwah dari para kiai dengan menggunakan perangkat teknologi berupa komputer dan LCD yang diletakkan permanen di masjid Nurul Haramain di saat pesantren yang lain belum ada yang menggunakannya. Dalam perannya sebagai lembaga pendidikan Islam, perangkat TI digunakan oleh kedelapan pesantren sasaran untuk proses belajar mengajar di kelas oleh ustadz dan santri serta pengelolaan adminstrasi pesantren oleh staff TU dan pengurus pesantren. PP. Nurul Haramain dalam proses belajar mengajar kitab kuning, kiai-nya sudah menggunakan Software Maktabah Syamilah. *Islamic programs* untuk mempelajari zakat, waris dan waktu sholat, *Qur'anic learning* untuk mempelajari tajwid. Selain pesantren tersebut ada juga PP. Alhamidiyah yang juga memanfaatkan teknologi dalam mangadakan kajian Islam. Teknologi yang digunakan seperti kamus Arab dan al-Qur'an digital.

Pada konteks ini Balitbang Kementerian Agama RI pernah melaksanakan penelitian khusus berkaitan dengan pengembangan pondok pesantren melalui tekhnologi Informasi di beberapa pesantren; pada temuannya sebagaimana dilansir membuktikan bahwa:

- 1) Kaitan dengan pengguna teknologi-informasi. Di beberapa lembaga yang diteliti, ditemukan bahwa SDM yang mampu mengaplikasikan teknologi tidak begitu banyak. Sedangkan software program yang bisa dilaksanakan adalah *Microsoft Office* (MO).
- 2) Pemanfaatan Teknologi-Informasi berkaitan pemanfaatan TI. Hal ini seperti yang telah dikemukakan perihal pemanfaatan TI di PP. Nurul Haramain.
- 3) Dampak pemanfaatan. Pada dasarnya dampak pemanfaatan TI terhadap daya ubah sistem pendidikan di pesantren memiliki sasaran beragam tingkat daya ubahnya. Dari kedelapan pesantren sasaran, terdapat dua kategori dampak pemanfaatan TI. *Kategori pertama*, Lima pesantren (PP Nurul Haramain, PP. Al-Hamidiyah, PP. Amanatul Ummah, PP Al Mujahidin, dan PP. Pabelan) memberikan respon sangat signifikan dampak pemanfaatan TI bagi sistem pendidikan, karena sudah melakukan pembaharuan sistem pendidikan yang integratif dengan menerapkan TI pada seluruh kegiatan pesantren. Sedangkan *kategori kedua*, PP. Modern Al-Amanah, PP. Al-Ittifaqiyah dan PP. Sindang resmi menyatakan bahwa dampak ekstrim terhadap pola pendidikan tidak terlihat jelas atau tidak terlalu signifikan pemanfaatan TI.
- 4) Strategi pemanfaatan Teknologi Informasi. Strategi yang dilakukan untuk pengembangan pemanfaatan TI di 8 pesantren sasaran diantaranya: *pertama*, melengkapi infrastruktur TI (*hardware* dan

software). *Kedua*, peningkatan SDM (penambahan pengetahuan dan keterampilan TI) melalui perekrutan tenaga ustad dan TU yang menguasai TI, mengikut sertakan para ustad dan TU dalam pelatihan-pelatihan TI baik yang dilaksanakan oleh Diknas, Kemenag, Perguruan Tinggi dan oleh Yayasan. *Ketiga*, peningkatan dana untuk penyelenggaraan dan pemeliharaan TI, dan *Keempat*, perluasan jaringan ke berbagai perguruan tinggi.¹³⁸



UIN

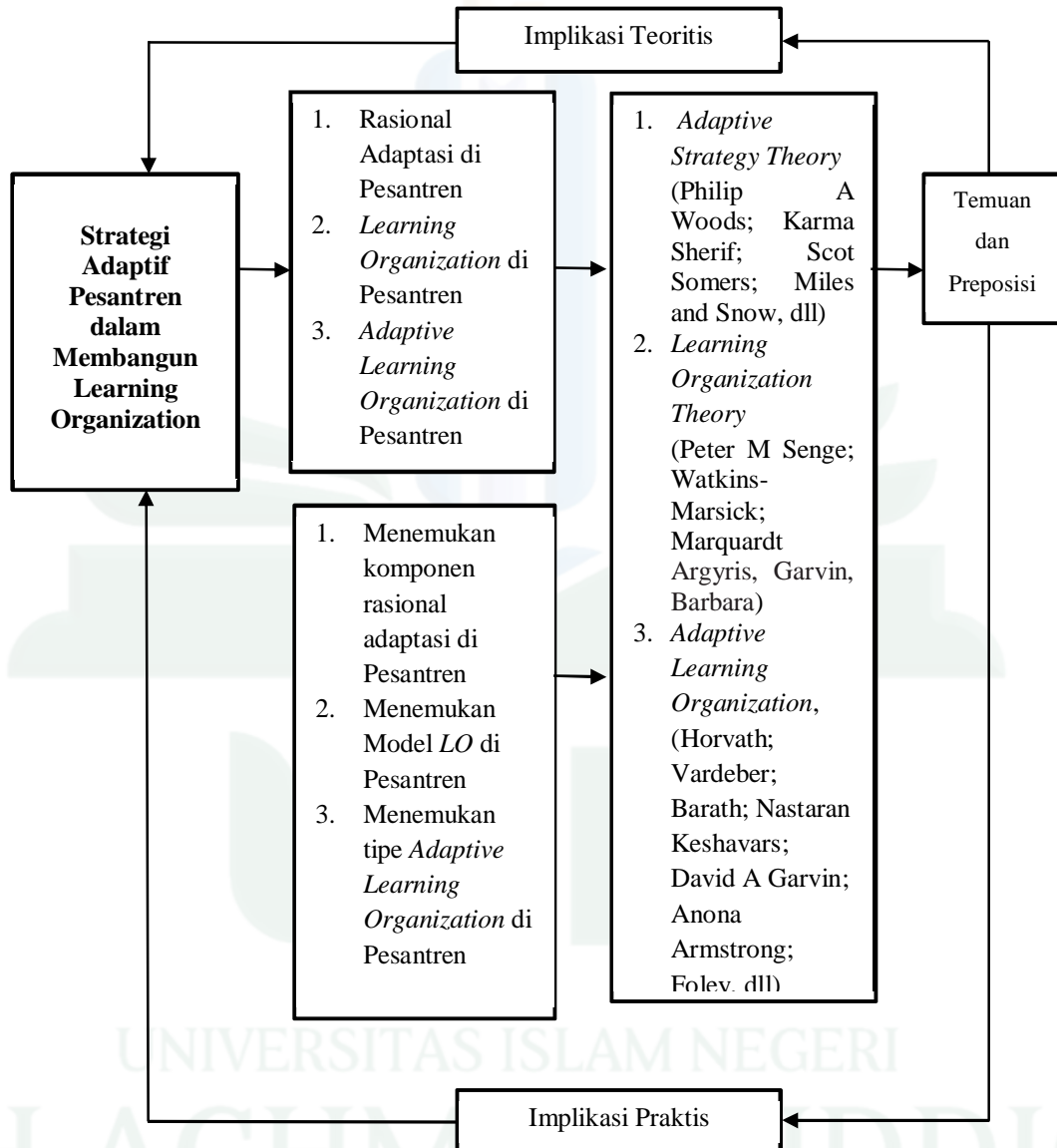
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

¹³⁸ Rangkuman Hasil penelitian Balitbang Diklat Kementerian Agama RI. *Pemanfaatan Teknologi Informasi di Pesantren*. Lihat <http://balitbangdiklat.kemenag.go.id/>. Diakses tanggal 23 Juli 2012.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada paradigma riset dan teoritik di atas, dapat peneliti konsepsikan alur penelitian ini sebagaimana bagan berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan metode yang akan dipakai dalam proses pelaksanaan penelitian ini. Hal ini berarti akan berhubungan dengan rancangan yang akan dibangun. Selain itu, maksud dari bab ini merupakan bagian dari rencana dan struktur penelitian untuk menunjukkan hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan penelitian.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini mengangkat persoalan yang berhubungan dengan peristiwa dan interaksi manusia. Peristiwa yang dimaksud adalah realitas natural yang terjadi. Sedangkan interaksi manusia, mengarah pada persoalan yang ada dalam kehidupan sosial manusia. Penelitian ini berjenis kualitatif dengan pendekatan fenomenologis¹-sosiologis.²

Jadi penelitian berjenis kualitatif akan diarahkan penulis untuk membingkai fenomena, data dan fakta yang ada secara *natural* dan *holistic*, sesuai dengan fitur-definitif pada penelitian ini. Dianggap *natural*, sebab

¹ Pendekatan fenomenologis dalam kualitatif yaitu berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu. Pendekatan tersebut mengingatkannya kita pada upaya Alfred Schutz dalam membangun fenomenologi sosial yang mengaitkan sosiologi dengan fenomenologi filosofisnya Edmund Husserl (1970). (*Hand Book of Qualitatif Research*, terj. Norman K. Denzin, 336)

² Pendekatan sosiologis tersebut adalah suatu landasan kajian sebuah studi atau penelitian untuk mempelajari hidup bersama dalam masyarakat. Sosiologi tidak menetapkan kearah mana sesuatu seharusnya berkembang dalam arti memberi petunjuk-petunjuk yang menyangkut kebijaksanaan kemasyarakatan dari proses kehidupan bersama tersebut. Ada tiga pendekatan utama sosiologi, yaitu: 1. Pendekatan struktural-fungsional, 2. Pendekatan konflik (marxien), 3. Pendekatan interaksionisme-simbolis. Lihat di Iyas Ba-Yunus Farid Ahmad, *Islamic Sociology; An Introduction*, terj. Hamid Basyaib (Bandung: Mizan, 1996), 20 - 24

peneliti melihat realitas sosial sebagai fenomena yang secara alami terjadi. Kemudian dianggap *holistic*, sebab fenomena dipandang sebagai realitas yang terjadi karena adanya keterhubungan subjek sosial dan kondisi *natural* yang ada.

Jika dikontekskan terhadap lokus penelitian, maka jenis ini mendeskripsikan apa yang subyek pahami dan kondisi yang dialami, berkaitan tentang strategi adaptasi, dan *learning organization* di pesantren. Kedua pesantren yang dimaksud adalah pondok pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang.

Selain itu, penggunaan pendekatan fenomenologis yang dipakai diniatkan untuk mengurai dan menilai struktur kesadaran informan. Pada sisi ini, pembacaan dibiarkan tereduksi secara alami. Informasi yang disampaikan oleh informan adalah sumber yang tidak mungkin diintervensi oleh pelaku penelitian. Penulis sebagai pelaku peneliti hanya berperan sebagai penerjemah ulang saja.

Pendekatan sosiologis dalam penelitian ini digunakan untuk melihat dinamika, interaksi, dan aspek-aspek sosial lainnya yang berada di lingkungan masyarakat dan pondok pesantren. Dengan pendekatan ini, *adaptive strategy* dan *learning organization* yang dilakukan di kedua pesantren diteliti, diposisikan sebagai realitas yang terjadi akibat dinamika dan interaksi sosial manusia.

Jadi secara sederhana, dalam proses pelaksanaan penelitian, peneliti melihat dan memahami peristiwa strategi adaptasi terhadap pembentukan *learning organization* dalam berbagai situasi. Peneliti masuk dalam dunia pemangku kebijakan, pengelola dan tentu para santri dan para pihak lain yang terlibat dalam proses *learning organization*.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berada di dua lokasi, yakni Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Kedungjajang Lumajang, dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Pilihan terhadap dua pesantren ini sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya.

Secara kongkrit pemilihan dua lokasi ini dilakukan karena dalam asumsi penulis, dua pesantren ini memiliki perkembangan yang signifikan terutama dalam aspek pengembangan sumber daya manusia. *Pertama*, pesantren Kyai Syarifuddin. Secara geografis, pesantren ini ada di sebuah desa. Desa Wonorejo tempat pondok pesantren ini berdiri merupakan sebuah wilayah yang terletak + 7-8 Km dari jantung kota Lumajang.³ Jauh sebelum diterbitkannya UU Pesantren Nomor 18 tahun 2019, secara hukum pondok pesantren berada di bawah Yayasan Kyai Syarifuddin.

³ Lihat <https://syarifuddinnet.wordpress.com/>. Diakses tanggal 9 Januari 2021. Sejarah pondok pesantren dalam website ini juga sudah ditashih oleh Gus Aang Burhanuddin, putra ketiga pengasuh pondok pesantren, KH Sulahak Syarif. Peneliti juga melakukan telaah di dokumen pesantren melalui wakil sekretaris yayasan. Berdasarkan catatan sejarahnya, kondisi sosial masyarakat di awal pendirian dikenal angkuh, kasar dan selalu bertengkar bahkan apatis pada agama. Hal ini disebabkan memang jauh dari upaya pendekatan agama Islam. Sekitar tahun 1900-1912 Kiai Sumber dari desa yang dekat dengan lokasi penelitian, yakni Selok Besuki (sebuah desa yang secara geografis berada di sebelah selatan desa Wonorejo).

Hingga tahun 2021, lembaga-lembaga di bawah Yayasan Kyai Syarifuddin antara lain PAUD, TK, MTs, MA, SMK, Akademi Komunitas Syarifuddin yang memiliki D2 Prodi Administrasi Bisnis Terintegrasi dan D2 Prodi Administrasi pendidikan terintegrasi, Insitut Agama Islam Syarifuddin yang memiliki 3 fakultas dan 7 program studi.

Kedua, Pesantren Bustanul Ulum. Secara geografis, Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang berada di desa Krai Kecamatan Lumajang. Secara geografis berada di Lumajang bagian selatan dan berjarak sekitar 29.5 km dari jantung kita.⁴

Hingga hari ini Yayasan Bustanul Ulum, memiliki lembaga pendidikan antara lain: TPA, Madin (Madrasah Diniyah), RA (Raudlatul Athfal), MI, MTs, MA (Madrasah Aliyah), Sekolah Tinggi Agama Islam Bustanul Ulum.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti sebagai instrument dalam riset kualitatif ini, hadir di lokasi penelitian sebagai *observer partisipant*. Tetapi peneliti membuat perbedaan

⁴ Sebagaimana lazimnya, kesejarahan berdirinya pesantren-pesantren di Indonesia memiliki kemiripan, tak terkecuali pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang. Berdasarkan catatan dokumen pesantren, bermula sekitar tahun 1980-an, KH. Affan Abd. Malik memiliki niatan untuk mendirikan Pesantren di luar Mlokorejo. Hingga pada suatu waktu saat rutinan Malam Jum'at manis di PP. Bustanul Ulum Mlokorejo Jember, KH. Affan melakukan pertemuan dengan alumni PP. Mlokorejo dan menuturkan keinginannya. Hal tersebut disambut antusias oleh Kyai Ahmad Tajuddin (alumni Mlokorejo) dengan bermusyawarah bersama KH. Hamid, salah satu tokoh Masyarakat di Krai Yosowilangun. Beberapa hari kemudian, KH. Hamid menyampaikan maksud KH. Affan kepada Bapak Miska, salah satu keluarga kaya di desa Krai dan ia bersedia mewakafkan sebidang tanahnya untuk di bangun Pesantren. Sekitar tahun 1982, Kyai Ahmad Tajuddin, KH. Hamid, H. Abd. Latief dan Bapak Miska menyampaikan kesediaannya kepada KH. Abdullah yaqien dan KH. Affan Abd. Malik untuk mewakafkan tanah dan sekaligus meminta restu untuk pembangunan pesantren dimaksud. Sejak saat itu pesantren resmi berdiri. Pada awal pendirian, santri Bustanul Ulum diambilkan dari santri PP. Kembang Kuning Madura dan PP. Bustanul Ulum Jember yang berjumlah belasan. Hari ini, jumlah santri mukim berkisar ± 500 orang lebih dari 1000 santri tidak mukim yang bersekolah di naungan Yayasan Pendidikan Islam Bustanul Ulum Yosowilangun. *Dokumen Pesantren*.

tingkat partisipasi di masing-masing lokasi penelitian, Kadangkala menempatkan diri sebagai partisipasi moderat (*moderate participation*), dan kadangkala menempatkan diri pada posisi partisipasi pasif (*passive participation*). Hal ini penting dijelaskan karena pada salah satu lokasi penelitian yakni di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang posisi peneliti adalah sebagai *insider* yang pernah belajar di pendidikan pesantren tersebut. Namun, sebagaimana istilah yang disebutkan Kim Knott dalam pengelompokan peneliti keagamaan perspektif *insider-outsider*, peneliti sebagai insider akan hadir sebagai *Participant as Observer*.⁵ Dalam posisinya sebagai *Participant as Observer* peneliti akan bertindak lebih kritis dibanding dengan peneliti yang memosisikan sebagai *Complete Participant*, sehingga terjadi pergerakan dari ranah *emik* yang didasarkan konsep pengalaman dekat, menuju ranah *etik* yang bersumber dari pengalaman jauh. Interkoneksi *emik* dan *etik* akan mendekatkan pada objektivitas dan netralitas peneliti, serta dapat mengarahkan pada upaya mutual konsultatif dalam membuktikan kebenaran generalisasi pengetahuan sebagai insider dengan fenomena sebagai subjek penelitian. Sementara di Pesantren Bustanul Ulum, peneliti hadir sebagai *observer partisipan*

⁵ Kim Knott dalam kajiannya terhadap kelompok keagamaan dalam perspektif *insider outsider* dan *participant observer*, memetakan posisi *insider* dan *outsider* kedalam empat kategori baik dalam peranannya sebagai *participant* maupun sebagai *observer*; yaitu : *Complete Participant*, *Participant as Observer (insider)*, *Complete Observer*, *Observer as Participant (outsider)*. Yang dikategorikan *Complete Participant* adalah para peneliti keagamaan dari lingkungan agama itu sendiri yang dalam penelitiannya mengabaikan objektivitas dan menghindari sikap dan tindakan kritis terhadap fenomena yang dilihatnya. Sedangkan *Participant as Observer* meruakan periset fenomena keagamaan dari komunitas dan lingkungan agama itu sendiri, tetapi sebagai peneliti ia tetap kritis dan obyektif terhadap fenomena yang dilihatnya. Lihat Kim Knott, *Insider/Outsider Perspectives*, dalam John R Hinnells (Ed) *The Routledge Companion of The Studi of Releigion* (London and New York: Routledge Taylor dan Farancis Group, 2005), 246-247.

dengan tingkat observasi pasif. Hal ini, karena penggalan data penelitian lebih difokuskan pada wawancara mendalam dengan subjek penelitian.

D. Jenis Data dan Informan Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua; *pertama*, data primer.⁶ dan data sekunder.⁷ Sedangkan sumber data penelitian ini adalah;

1. Pengasuh /Dewan Pengasuh Pondok Pesantren antara lain KH Sulahak Syarif, Dr. KH Abdul Wadud Nafis, Lc., M.E.I, Dr. KH. Moh. Darwis, M.Pd.I., Gus Izzuddin Syarif, S.H.I, Nyai Hj. Qurroti A'yun, M.Ed, Dr. Nyai Hj. Aminatuz Zahroh, M.Pd.I. KH. Samhan Baghits Muhtadi, KH Dimas Abdul Adzim dan Lora Abdul Mugits Naufal
2. Pengurus Pondok Pesantren/Yayasan antara lain: Ust. Aziz Abdillah, Ust. Imron Huda, Ust. Mustaqim, Ust. Choirul Ihfan, Ust. Nur Yasin.
3. Wali Murid antara lain Ust Sayyidi, Kiai Mustaiin, Ust Nur Yasin
4. Masyarakat antara lain Ust Abdur Rohman, Ust Mukholis

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Metode observasi dalam kegiatan penelitian ini berupa proses pengamatan dan pencatatan dengan sistematis mengenai fenomena-

⁶ Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jajak pendapat dari individu atau kelompok (orang) maupun hasil observasi dari suatu obyek, kejadian atau hasil pengujian (benda). Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara menjawab pertanyaan riset atau penelitian benda (metode observasi).

⁷ Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, pusat kajian, pusat arsip atau membaca banyak buku yang berhubungan dengan penelitiannya.

fenomena yang diteliti. Data-data dari metode ini adalah situasi umum, kegiatan *upgrading* dan standar kekompakan tim, sarana dan prasarana yang mendukung. Dalam konteks ini, peneliti mengamati respon, perubahan dan cara pesantren beradaptasi dengan basis *learning organization*.

2. Wawancara

Metode wawancara (*interview*) dalam kegiatan penelitian ini berupa pengumpulan data dengan tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis yang berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.⁸ Wawancara yang dilakukan penulis dalam konteks ini adalah upaya melakukan konfirmasi dan sekaligus mendalami informasi yang di dapat dari hasil observasi dan begitu sebaliknya.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini berupa mencari data mengenai hal-hal berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah, prasasti, rapat, agenda, dan sebagainya yang berhubungan dengan tema penelitian yakni strategi adaptasi dan *learning organization*.

F. Analisis Data

Peneliti menggunakan metode analisis taksonomi, induksi, dan interpretasi di dalam penelitian ini. Metode induksi yakni proses inquiri yang didahului dengan data-data yang bersifat khusus kemudian dilakukan generalisasi dalam penarikan kesimpulan yang bersifat umum. Metode

⁸ Sutrisno Hadi, *Metode Resarch II* (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 2002), 192-193.

interpretasi adalah proses pemberian makna terhadap data dengan mempertimbangkan aspek hakikatnya.⁹

Analisis dilakukan pada data dari dua situs yang telah ditetapkan. Kerena ada dua situs penelitian, maka ada dua proses analisis yang digunakan analisis terpisah pada masing-masing situs dan analisis terpadu pada hasil dari proses pertama. Jadi kedua proses yang dilakukan secara terpadu. Artinya, proses analisis data tunggal merupakan gambaran yang dapat menjadi dasar dilakukan analisis lintas data secara terpadu. Untuk lebih jelasnya, seluruh proses dirinci pada sebagaimana berikut ini;

1. Analisis Data Situs tunggal

Analisis data situs tunggal dilakukan pada masing-masing obyek yaitu di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Dalam prosesnya, penulis terlebih dahulu melakukan pada interpretasi fonemona adaptasi, pengembangan *learning organization* di kedua pesantren itu, sehingga menghasilkan makna (*meaning*). Oleh karena itu analisis ini peneliti lakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data sampai data terkumpul.

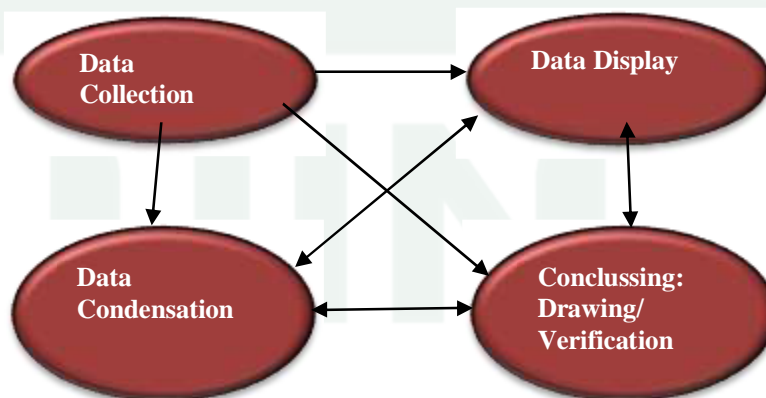
Ada beberapa tahap yang dilakukan, sebagaimana yang digambarkan Miles dan Huberman jelaskan. Antara lain; kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), penarikan

⁹ Yvonna S. Lincoln & Egog G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hill, LA: Sage Publication, 1985), 308.

kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*).¹⁰ Keempat hal ini akan secara terpadu dan berkesinambungan. Terpadu dan berkesinambungan yang dimaksud adalah masing-masing langkah berhubungan dan juga sekaligus berurutan.

Keseluruhan proses ini, bertujuan mendapatkan gambaran terperinci terkait dengan beberapa hal yang ada dibalik fonomena adaptasi dan pengembangan *learning organization* Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Untuk melihat prosesnya persis sebagaimana yang Miles dan Huberman konsepsikan di bawah ini,

Gambar 3.1 Analisis data Mathew B. Miles and Huberman¹¹



Berdasarkan gambar bagan di atas, hal yang akan dilakukan yakni *pertama*, pengumpulan data (*data collection*). Pada Proses ini dilakukan melalui tahapan pemaparan data secara rinci dan sistematis. Namun, data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara yakni

¹⁰ Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, & Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis* (California: SAGE Publication, 2014), 10

¹¹ Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis*, 14

dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga demi tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka tentu dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan sementara. Namun jika ternyata data yang disajikan tidak sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan, melainkan dilakukan kondensasi kembali. Pada kondisi ini tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.¹²

Kedua, kondensasi data (*data condensation*). Ada beberapa hal yang dilakukan peneliti dalam tahap ini. Pertama, peneliti menyeleksi beberapa data tentang adaptasi, manajemen perubahan dan harapan dalam pengembangan *learning organization* di pesantren. Proses ini juga sebagai salah satu cara agar beberapa data terfokus kepada fokus beberapa sub penting adaptasi, *learning organization* dan semacamnya sebagaimana fokus penelitian yang sudah dipaparkan. Kedua, peneliti berupaya mengabstraksikan, atau mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen menjadi bentuk tulisan yang disesuaikan dengan fokus penelitian, yakni fokus pada adaptasi, dan pelaksanaan *learning organization* di Pondok pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Selanjutnya, peneliti menyajikan data di masing-masing lokus secara terfokus dan sederhana berbentuk temuan awal.

¹² Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis*, 21-23.

Ketiga, penyajian data (*display data*). Penyajian data merupakan upaya peneliti untuk menyajikan data sebagai suatu informasi yang memungkinkan untuk mengambil kesimpulan. Ada dua proses mendasar yang dilakukan dalam tahapan ini. Pertama-tama, peneliti menyampaikan data dalam bentuk naratif tentang adaptasi, pelaksanaan *learning organization* di Pondok pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Narasi digambarkan secara terfokus dan tentu terpadu. Pada tahap ini seluruh data dikumpulkan secara sistematis.

Setelah itu, baru dilanjutkan dengan mensistematiskan data temuan melalui ragam bagan temuan yang lebih sederhana. Proses ini dilakukan guna mempermudah kajian atau bahkan pengambilan konklusi temuan. Selain itu, proses demikian juga dilakukan guna mencari hubungan antar sub fokus akan lebih sederhana dan mudah menggambarkan tema besar penelitian yang diangkat yakni terkait dengan strategi adaptasi dan implementasi *learning organization* di kedua pesantren.

Keempat, kesimpulan; penggambaran dan verifikasi (*conclusion: drawing and verification*). Penarikan kesimpulan ini dilakukan dengan proses penjabaran dan verifikasi data. Yang demikian merupakan upaya mencari makna secara menyeluruh (*holistic meaning*) dari berbagai proposisi yang ditemukan tentu berkaitan dengan sejumlah

proses adaptasi, manajemen perubahan dan lain sebagainya, di kedua pesantren yang diteliti.

Untuk menemukan makna menyeluruh sebagai suatu kesimpulan tersebut memerlukan verifikasi ulang pada catatan lapangan, konsultasi dengan promotor, konsultasi dengan para ahli, atau diskusi dengan teman sejawat untuk kepentingan terbangunnya kredibilitas kesimpulan akhir.

2. Analisis Data Lintas Situs.

Setelah analisis data di masing-masing situs selesai, selanjutnya peneliti melakukan analisis data lintas situs. Analisis data lintas situs ini dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari situs pondok pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang, juga sebagai proses memadukan kedua situs tersebut. Sebagaimana Mulyadi mengartikan analisis data lintas situs merupakan proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, sekaligus sebagai proses memadukan antar situs.

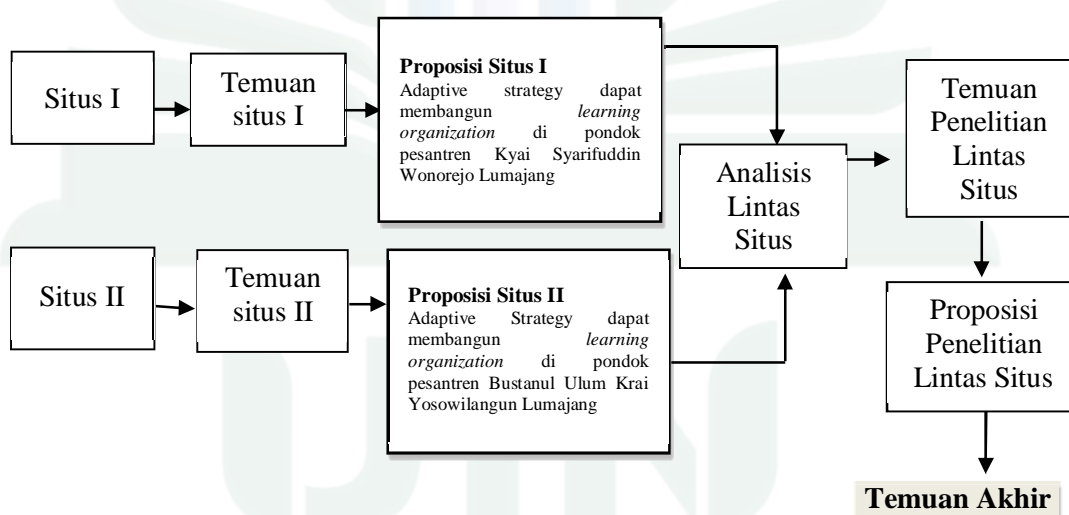
Sehingga beberapa langkahnya diawali dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual yang diperoleh dari pondok pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Kemudian, hasil perbandiannya tersebut dijadikan dasar dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs. Selanjutnya, peneliti melakukan evaluasi

relevansi proposisi dengan fakta temuan model adaptasi dan *learning organization* dari kedua pesantren. Proses akhirnya dilakukan dengan merekonstruksi proposisi-proposisi sesuai dengan fakta dari masing-masing situs tunggal. Seluruh proses di atas, terus diulangi sesuai keperluan sampai tidak ditemukan lagi data baru.

Berdasarkan penjelasan di atas, analisis data lintas situs ini sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari pondok pesantren Kyai Syarifuddin dan pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang ini, juga sebagai proses memadukan antar situs. Dengan kata lain, temuan yang diperoleh dari pondok pesantren Kyai Syarifuddin Yosowilangun Lumajang disusun kategori dan tema, kemudian dianalisis secara induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya menjadi teori substantif I. Temuan yang diperoleh dari Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang disusun kategori dan tema, kemudian dianalisis secara induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif II. Proposisi-proposisi dan temuan substantif I selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan temuan substantif II untuk menemukan perbedaan dan persamaan dari masing-masing situs sebagai konsepsi teoritik.

Pada tahap akhir, dilakukan analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsepsi secara sistematis sesuai dengan fokus penelitian. Selanjutnya dilakukan analisis lintas situs dengan teknik yang sama. Analisis terakhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas situs. Berikut ini adalah gambar analisis data lintas situs dalam penelitian ini:

Gambar 3.2 Alur Analisis Data Lintas Situs



G. Keabsahan data

Pada bagian ini, peneliti memastikan bahwa data yang dikumpulkan telah valid dan utuh melalui empat kategori, yaitu *credibility* (keterpercayaan), *transferability* (perpindahan), *dependability* (keterkaitan). Penjelasan ketiga kategori tersebut sebagai berikut:

1. *Credibility*

Aspek kepercayaan dapat diketahui dengan melakukan teknik triangulasi.¹³ Triangulasi akan menggunakan sumber, penyelidikan atau teori lainnya dengan cara membandingkan suatu informasi dengan sumber data maupun teori lainnya. Dalam makna yang lebih sederhana, informasi yang diterima akan selalu divalidasi dengan sumber dan teori yang lain.

2. *Transferability*

Kategori *transferability* terkait dengan pemaknaan data melalui teknik *thick description*.¹⁴ Teknik tersebut memerlukan ketelitian dan kecermatan untuk menemukan konteks yang benar. Penafsiran data tidak bisa lepas dari situasi dan kondisi yang mengitarinya.

3. *Dependability*

Aspek dependability akan dilakukan melalui proses audit, dimana promotor bertindak sebagai auditor dan peneliti sebagai objek.¹⁵ Peneliti dan promotor bersepakat untuk melakukan proses lebih lanjut untuk mendapatkan temuan penelitian berdasarkan proses yang telah dilakukan sebelumnya.

¹³ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), 230.

¹⁴ Moleong, *Metode*, 337

¹⁵ Moleong, *Metode*, 338-339

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

A. PAPARAN DATA

1. Strategi Adaptif Pesantren

Pada bagian ini peneliti akan memberikan paparan tentang pandangan pesantren mengenai perubahan, termasuk diantaranya cara dan strategi pesantren beradaptasi dengan perubahan tersebut. Bagaimana respon pesantren secara internal, dan bagaimana pesantren menata internal pesantren yang melakukan perubahan hingga menjadi kerangka kerja kongkit. Untuk mempermudah pembahasan, peneliti akan menjabarkan adaptasi pesantren berdasarkan lokasi penelitiannya.

a. Strategi Adaptif pesantren Kyai Syarifuddin

Sebelum peneliti memaparkan bagaimana respon pondok pesantren terhadap perubahan yang terjadi di luar pesantren dan bagaimana pesantren mendesain perubahannya, terlebih dahulu akan dipaparkan bagaimana pesantren Kyai Syarifuddin ini berdiri dan bagaimana kondisinya hari ini setelah pergantian pengelola pesantren dari waktu ke waktu. Sejarah oleh peneliti dianggap penting untuk lebih awal sebab berkaitan dengan nilai yang kemudian menjadi basis pengembangan tindakan adaptif yang dilakukan.

Secara historis, pesantren Kyai Syarifuddin didirikan pertama kali oleh keturunan Kiai Somber. Namanya adalah Nyai Khosyi'ah dan Nyai Salamah. Berdasarkan catatan dokumen sejarah pesantren disebutkan bahwa cita-cita pendiri awal dalam memperjuangkan panji-panji Islam bersama keluarganya tak pernah surut, bahkan semakin berkobar dan menggebu-gebu. Selain karena motivasi dari keluarga, juga karena kondisinya semakin tua. Akhirnya terlintas dalam benak beliau untuk mencari menantu yang bisa meneruskan perjuangannya.

Di masa-masa bimbang mencari penerus perjuangan itu, muncullah seorang pemuda dari daerah utara, tepatnya dari desa Laweyan Kabupaten Probolinggo. Sosok pemuda inilah yang menjadi pilihan Kyai Somber untuk dijadikan menantu, ia bernama Kyai Syarifuddin (terkenal dengan sebutan Kyai Syarif). Dengan berbagai pertimbangan dilihat dan dari berbagai aspek, tentang sosok pemuda ini yang menurutnya sangat cocok dengan kepribadian yang diinginkan oleh keluarga Kyai Somber, akhirnya dinikahkanlah beliau dengan putrinya yang bernama Nyai Khosyi'ah. Setelah Kyai Syarifuddin menjadi penduduk Wonorejo, kini ia harus bisa meneruskan perjuangan mertuanya sekaligus harus menguasai karakter masyarakatnya yang sangat kasar, angkuh dan apatis pada agama, maka dengan berbagai pendekatan moral yang ia lakukan sebagai

uswah hasanah timbullah kepercayaan masyarakat terhadap Kyai Kharismatik ini. Titik poinnya beliau dipasrahi tiga orang santri yang berasal dari Desa Balung Kabupaten Jember dan Desa Senduro Kabupaten Lumajang. Tiga santri inilah sebagai wujud awal berdirinya pondok Pesantren “Tashiilul Mubtadiin”.¹ Namun untuk mengenang jasanya, maka tanggal penetapan nama pesantren ini diambil dari masa perintis pertama, tepatnya yaitu tanggal 12 April 1912.²

Pada tahun 1916-1925 nama Pondok Pesantren melambung tinggi sampai ke pulau Bawean Gresik. Hal ini terbukti dengan adanya santri dari pulau tersebut dan ditambah lagi santri dari sekitar Lumajang yang mencapai 50 santri. Namun pada tahun 1942 – 1945 santri menurun drastis karena akibat dari penjajahan Jepang yang juga dilampirkan pada santri hingga santri pada waktu itu juga hanya tinggal 8 orang. Anehnya kemerosotan ini justru membuat Kiai Syarif berapi-api dalam memperjuangkan agama Allah, bahkan beliau sempat ikut berjuang untuk bangsa dan Negara ini di medan pertempuran melawan penjajah. Barulah setelah Indonesia merdeka, pada tahun 1948 santri kembali datang dari Probolinggo, Jember, Bawean, dan Lumajang. Sehingga santri mencapai 40 orang dan membuat Kiai

¹ *Dokumentasi*, profil dan sejarah pesantren Kyai Syarifuddin Tahun 2019

² Gus Izzuddin, *Wawancara*, Lumajang, 12 Januari 2021

Syarif terpanggil untuk mendirikan madrasah yang sederhana, inipun hanya sampai kelas III. Namun kesederhanaan ini tidak disia-siakan oleh beliau, dalam perintisannya beliau dibantu oleh putranya (Kiai Adro'i Ali – Kiai Rosyidi) dan menantunya bernama Kiai Hadiri berasal dari desa Selok Gondang, sebuah desa yang berjarak sekitar 6-7 km dari desa Wonorejo.³

Para pengasuh Pondok Pesantren “Tashilul Muftadiin“ dan seluruh bani Syarif,⁴ merasa terpanggil untuk mengenang Kiai Syarifuddin sebagaimana terkenangnya Kiai Syarif pada masa perintisan Kiai Sumber hingga beliau menetapkan tanggal 12 April 1912 sebagai berdirinya Pondok Pesantren Tashilul Muftadi'in, maka para pengasuh melakukan rapat terbuka dengan para alumni membahas tentang perubahan nama “Tashilul Muftadi'in” menjadi “Kyai Syarifuddin”, tujuannya agar nama pendirinya selalu dikenang oleh

³ Nyai Hj Aminatuz Zahroh, *Wawancara*, Lumajang 28 Januari 2021

⁴ Keturunan Bani Syarif yang dimaksud adalah pertama, keluarga dari Kiai Adro'i dikawinkan dengan Nyai Saudah diantaranya, Nyai. Aminah: menetap di desa Wonorejo (Almarhumah), Nyai Hj. Ummi Hannah: Desa Wonorejo PPs. “Nurut Tauhid”, Nyai Qonitatillah: Desa Bondoyudo Lumajang PPs “Qonitatillah”, Kiai Bukaillah: menetap di Desa Dawuhan Wetan, Kiai Fawahim: Desa Pandanwangi Pondok Pesantren Zadul Ma'ad, sekarang berganti menjadi pondok pesantren Asy-Syarifi dan Nyai Hj. Maqtuatis Surroh: Wonorejo PPs. Kiai Syarifuddin. Kedua, keluarga dari Nyai Romlah di kawinkan dengan Kiai Rasyidi diantaranya, Nyai Musayyarah: menetap di Wonorejo (Almarhumah), Nyai Mujahadah: menetap di Wonorejo PPs. Kiai Syarifuddin, dan Kiai Mukhdor: Desa Selok Besuki (Almarhum) PPs. “Darus Salam”. Ketiga, keluarga dari Nyai Yumnah di kawinkan dengan Kiai Hadiri diantaranya, KH. Abd. Malik Qurtubi: Desa Duren Dawuhan Lor PPs. “Al-Maliki”, Kiai Faqih Khalili: (Al-marhum): Wonorejo PPs. “Nurul Istiqomah”, KH. Sulahak Syarif: Desa Wonorejo Pondok Pesantren “Kyai Syarifuddin”, KH. Drs. Syuhadak Syarif (Almarhum): Desa Gumuk mas Jember PPs “Darul Muqomah”, KH. M. Adnan Syarif, Lc.M.A. (Almarhum): Desa Wonorejo PPs. “Kyai Syarifuddin”. *Dokumentasi*, catatan silsilah keluarga pesantren Kiai Syarifuddin tahun 2020.

para penerusnya, jadi nama pondok pesantren Kyai Syarifuddin ini bukanlah atas inisiatif Kiai Syarif melainkan keinginan para penerusnya.

Secara historis proses sejak awal pesantren telah melakukan adaptasi di masyarakat. Hal ini terbukti dari semakin meningkatnya antusias masyarakat dalam memondokkan putranya di pesantren ini. Yang demikian membuat pengembangan lembaga pendidikan pesantren semakin ditingkatkan. Penjelasan ini sebagaimana paparan berikut ini:

“...kepesatan santri yang bermunculan dari berbagai penjuru desa dan kota membuat pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Kedungjajang Lumajang yang kini diasuh oleh KH. Sulahak Syarif. Merasa tertantang untuk lebih serius melayani masyarakat dalam dunia pendidikan. Untuk mengakomodir segala aktifitas pesantren dan lembaga-lembaga pendidikan yang ada di lingkungan pesantren, maka didirikanlah sebuah Yayasan yang diberi nama Yayasan Kyai Syarifuddin dengan tujuan untuk mempermudah pengawasan kelancaran program lembaga-lembaga pendidikan dan aktifitas di Pondok Pesantren, dalam hal ini Yayasan Kyai Syarifuddin.⁵

Dengan kehadiran Yayasan ini maka saat ini Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin merasa lebih efektif dalam melangsungkan kegiatan belajar mengajar, hal ini tidak hanya dirasakan oleh pondok pesantren tetapi juga oleh lembaga pendidikan formal dan non formal. Yayasan Kyai Syarifuddin sebagai induk dari semua lembaga pendidikan mempunyai satu

⁵ Gus Izzuddin, *Wawancara*, Lumajang, 12 Januari 2021

program khusus yang dilaksanakan setiap tahun yaitu Haflatul Imtihan (*haflatut takhrij*), Wisuda Purnasiswa dan pertemuan wali murid/santri serta para alumni Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin, dengan tujuan menyatukan visi dan misi pesantren dan konsep kepesantrenan.⁶

Pada perkembangan adatasi berikutnya, pondok pesantren Kyai Syarifuddin juga measa perlu adanya penanganan khusus untuk lebih meningkatkan kreatifitas belajar santri, maka Alm. KH. M. Adnan Syarif, Lc, MA. sebagai alumni Timur Tengah memberikan gagasan baru, bahwa internal pesantren harus mempunyai pengelola khusus, bertolak dari gagasan tersebut maka dibentuklah Majelis Pembina Santri (MPS) Pondok Pesantren dan kini secara organisatoris lembaga ini, ruang lingkupnya hanya dalam pesantren saja.⁷

Selain peneliti, penting juga membahas tentang visi, misi dan tujuan kelembagaan atau organisasi pessantren. Ketiganya merupakan hal yang menjadi kesadaran puncak dari proses *learning organization*.

Sebagaimana dokumentasi yang ditemukan, beberapa ketiganya terinventarisi sebagaimana berikut ini;⁸

⁶ Observasi, Juli 2021

⁷ Nyai Aminatuz Zahroh, *Wawancara*, Lumajang, 28 Januari 2021

⁸ *Dokumentasi*, Profil Pesantren Kyai Syarifuddin 2020

Tabel 4.1 Visi, Misi dan Misi Pesantren Kyai Syarifuddin

Visi
Terbentuknya generasi muslim yang berilmu luas, beriman kuat, beramal sholeh, dan berakhlakul karimah.
Misi
<ol style="list-style-type: none"> 1) Menyelenggarakan kegiatan pendidikan, baik formal, informal, maupun non formal untuk mencetak santri yang berilmu dan berwawasan luas. 2) Menyelenggarakan kegiatan ritual keagamaan sebagai wahana pendidikan spiritual santri dalam praktik kehidupan sehari-hari. 3) Mengembangkan sikap berakhlakul karimah seperti diteladankan oleh Rasulullah SAW dan para salafuna al-sholih.
Tujuan
Melestarikan nilai-nilai lama yang baik dan mentransfer nilai-nilai baru yang lebih baik

Untuk mencapai tujuan penting yang telah disebutkan di atas, dari dokumentasi yang ditemukan juga dipaparkan, setidaknya ada tiga model strategi yang dilakukan. Ketiganya adalah sebagaimana disebutkan, modern dalam sistem pendidikan dan proses belajar mengajar, tradisional Islami dalam tata krama atau adab sopan santun, Qur'an dan Sunnah Shohihah dalam beraqidah syari'ah. Beberapa point ini yang oleh Aminatuz Zahro dianggap sebagai tujuan yang inti dari penyelenggaraan pendidikan pesantren.⁹

Bentuk kongkrit adaptasi pengembangan pendidikannya adalah dengan didirikannya lembaga pendidikan formal yang terpadu dengan kegiatan-kegiatan ekstra Pondok Pesantren sebagai pendukung pengembangan bakat dan pengalaman santri sebelum pulang ke masyarakat. Gus Wadud mengatakan:

⁹ Nyai Hj Aminatuz Zahroh, *Wawancara*, Lumajang 28 Januari 2021

“...kegiatan pendidikan non formal ini antara lain: pembinaan qiroatul qur’an, kaligrafi, kursus bahasa arab dan bahasa Inggris, komputer, peternakan, perikanan, pemberdayaan kesehatan pesantren, jahit-menjahit, olah raga, keorganisasian, dan kesenian Islami. Seluruh kegiatan ini sebagai bentuk adaptasi pengembangan pendidikan pesantren dalam menjawab tantangan kompleks kebutuhan masyarakat”.¹⁰

Selain mengembangkan lembaga pendidikannya, pesantren ini juga membentuk lembaga pengembangan-pengembangan ekonomi sebagai pendukung peningkatan skill santri agar dapat berkompetesi nantinya. Sebagaimana observasi yang dilakukan peneliti, menemukan adanya beberapa unit bisnis. *Pertama*, Koperasi Pondok Pesantren (Berbadan Hukum). koperasi Syarifuddin memang sangat strategis dalam dunia bisnis tetapi secara umum koperasi ini masih dalam proses pengembangan, sehingga belum maksimal dalam melayani santri dan masyarakat.¹¹ Mengingat semakin luasnya kebutuhan santri dan masyarakat sekitar, maka koperasi berbenah dan melakukan perbaikan secara gradual meliputi usaha melengkapi alat-alat produksi.¹² *Kedua*, percetakan/sablon. Pada dasarnya percetakan/sablon ini adalah bagian dari pengembangan kopontren yang memandang perlu untuk

¹⁰ KH. Abdul Wadud Nafis, *Wawancara*, Lumajang, 25 Desember 2020

¹¹ Choirul Ichfan, *Wawancara*, Ketua Koperasi Syarifuddin, 10 Agustus 2021

¹² *Observasi*, Pengembangan Unit Koperasi Pesantren Kyai Syarifuddin 1-22 Januari 2021. Adapun dari hasil pengamatan peneliti didapati peralatan antara lain 3 mesin foto copy, 2 buah mesin laminating, 4 alat pemotong kertas, 2 unit komputer, 4 buah estalase, 1 buah meja kasir, 2 buah rak buku, dan 2 buah rak buku.

melayani administrasi lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Kyai Syarifuddin. Adapun situasi dan kondisinya hari ini kebutuhannya masih difasilitasi oleh yayasan. *Ketiga*, rental komputer, Kemajuan zaman yang semakin kompetitif ini menggugah Yayasan Kyai Syarifuddin untuk proaktif memikirkan fasilitas pengembangan keterampilan santri sehingga untuk menampung dan mengaplikasikan bakat santri maka dibukalah rental komputer, terutama untuk melayani tugas siswa dan santri dalam menyelesaikan tugas pendidikannya. Saat observasi dilakukan, rental komputer masih menyediakan 5 unit dan akan terus dikembangkan.¹³

Di pesantren Syarifuddin ini, peneliti harus mengakui sebagai orang yang pernah belajar dan mengabdikan bahkan hingga hari ini. Karena itu, proses pengamatan dilakukan sudah cukup lama.

Pada bagian ini akan dijelaskan bagaimana pesantren terus menerus melakukan adaptasi dengan perubahan zaman. Sejak pesantren Kyai Syarifuddin didirikan oleh Kiai Syarif, seorang menantu yang meneruskan perjuangan Kiai Sombor, mertuanya. Pesantren ini adalah wujud dari respon lingkungan dan keadaan yang beragam

¹³ *Observasi*, Pengembangan Rental Komputer dan Percetakan Pesantren Kyai Syarifuddin 1-22 Januari 2021

waktu itu, apa lagi pesantren Kyai Syarifuddin didirikan sejak sebelum kemerdekaan dan Kiai Syarif terlibat dalam perjuangan kemerdekaan dengan semangat memperjuangkan agama, bangsa dan negara. Maka tidak berlebihan jika, sejak berdirinya, pesantren ini sangat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya.

Hal tersebut disampaikan Kiai Sanusi Musta'in alumni Pesantren di zaman pendiri.¹⁴ Ia mengatakan:

“... sebelum santri banyak seperti sekarang ini, dulu banyak santri dari Bawean yang juga sebagai penjual tikar. Bahkan saya sendiri dulu sambil mondok ya sambil menjualkan tikar anak Bawean itu untuk biaya mondok. Dan Kiai Syarif memperbolehkannya. Yang saya ingat saat itu, saya santri pertama dari Selok. Pokoknya, pondok itu ya berdekatan dengan masyarakat, karena memang tidak ada batas-batasnya. Apa yang dibutuhkan masyarakat, dipondok diajari, termasuk belajar memimpin kegiatan agama seperti tahlil dan doa...”

Secara prinsip, respon pesantren terhadap dunia luar juga disampaikan oleh Kiai Syarifuddin kepada para penerus pesantren secara turun temurun. Misalnya, jauh sebelum berdiri lembaga pendidikan formal, Kiai Syarifuddin berpesan kepada para cucu pendiri yang selanjutnya dipasrahi memangku pesantren agar jangan

¹⁴ Kiai Sanusi Musta'in, *Wawancara*, Pasirian, 20 Januari 2021. Hal yang sama disebutkan oleh Kiai Syamsuddin, Kiai Kholili dan Kiai Hasbulah Jugil.

melupakan tulisan kiri. Tulisan kiri yang dimaksud adalah tulisan latin yang zaman itu tidak lazim diajarkan di pesantren.¹⁵

“... *Sambih ajer tolesan kaccer jiah, takok guk lagguk ekabutoh. Karenah se dekbudih areh jemannah bideh bik se setiyah* (Sambil pelajari menulis dari kiri itu, khawatir suatu saat dibutuhkan. Karena zaman yang akan datang tidak sama dengan zaman sekarang)...”¹⁶

Selanjutnya pesantren diperjuangkan bersama dengan tiga tokoh sentral lain yakni, Kiai Adro’i, Kiai Rosyidi, dan Kiai Hadiri. Hingga hari ini, Yayasan Kyai Syarifuddin dan Pondok pesantren Kyai Syarifuddin diasuh oleh generasi ke III, KH. Sulahak Syarif. Keberadaan pesantren yang dekat dengan masyarakat membuat pesantren harus terus menerus menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar dengan prinsip-prinsip tertentu. Upaya merespon perubahan dan mengadaptasinya bukan tanpa contoh, semua dilakukan dengan banyak pertimbangan terutama petunjuk guru. Apalagi secara sanad keilmuan, para pengasuh pesantren Kyai Syarifuddin adalah alumni pesantren Tebuireng Jombang yang sejak awal berdirinya, selalu

¹⁵ Kala itu, menurut penuturan KH Sulahak Syarif, seluruh pembelajaran tulis menulis di pesantren dilakukan dengan aksara arab pegon yang ditulis dari kanan.

¹⁶ KH. Sulahak Syarif menyampaikan hal tersebut dalam pengajian kitab *Iqna’*. Kajian ini dilakukan setiap hari di pagi hari setelah sholat shubuh berjamaah. Biasanya diikuti oleh santri-santri senior tamatan kursus belajar pagi. Kursus belajar pagi yang dimaksud adalah bentuk belajar klasikal yang dibagi berdasarkan kemampuan dan jenis mata pelajaran yang diberikan. Kelas klasikal dimulai dari kelas A hingga G. Kegiatan pagi selain kursus belajar dan kajian *Iqna’* kepada KH Sulahak Syarif, juga ada kajian kitab *Fiqh Tadzhib* dan kajian Gramatikal Bahasa Arab *Qowoid al-Lughoh al-Arabiyyah* kepada KH. M. Adnan Syarif Lc., M.A.

melakukan transformasi adaptif dengan perkembangan kebutuhan zaman.¹⁷

Deskripsi di atas disampaikan oleh Ny. Hj Aminatuz Zahroh puteri pengasuh, yang mengatakan:

“... jadi secara prinsip, kami meyakini harus ada banyak strategi dalam mengelola pesantren. Termasuk merespon perubahan dari luar. Perubahan di luar itu yang banyak biasanya urusan teknologi. Biasanya yang kita lakukan, perbaikan manajemen. Menurut saya, pesantren itu juga mirip dengan lembaga pendidikan pada umumnya dengan khas yang masih kuat, *tafaqquh fi al-din-nya*. Kalau selain itu, dan itu sudah menjadi tradisi kami turun temurun, kami melihat pesantren lain, terutama pesantren tempat para pengasuh pernah belajar di sana. Para pengasuh di sini banyak yang belajar di Jombang baik di Tebuireng maupun di Bahrul Ulum, ya kami belajar juga dari sana. Pesantren ini juga selalu melihat perkembangan pesantren salaf juga seperti Sidogiri, kami hadir ke sana, anak-anak kami ada yang mondok di sana, Ya akhirnya kita juga belajar ke sana. Selain itu, kami juga harus melihat perubahan apa yang terjadi di masyarakat, apa kebutuhan yang dikehendaki masyarakat, sekalipun nanti tetap mempertimbangkan prinsip pesantren, tetapi setidaknya kita tahu perubahan apa yang terjadi dan respon apa yang harus dilakukan...”¹⁸

Penjelasan Nyai Aminatuz Zahroh tersebut mengisyaratkan bahwa perkembangan yang dilakukan di pondok pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang tidak hanya berasal dari inisiatif internal pesantren, tetapi juga diperoleh dari hasil belajar ke pesantren lain. Dan pesantren lain yang dimaksud adalah pesantren tempat belajar para pengasuh dan atau tempat belajar para penerus.

¹⁷ Karel Steenbrink, *Pesantren Madrasah dan Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986)

¹⁸ Nyai Hj Aminatuz Zahroh, *Wawancara*, Lumajang 28 Januari 2021

Lebih lanjut Ia juga menjelaskan bahwa jika sebenarnya perubahan di pesantren itu mengalami perkembangan cukup signifikan setelah 1982. Dimana saat itu, pesantren secara serius mendirikan Yayasan Kyai Syarifuddin sebagai induk badan hukum untuk membawahi unit-unit yang sebelumnya sudah ada. Perihal serupa disampaikan, Gus Izzuddin ketua Majelis Pembina Santri.¹⁹

Kepada peneliti ia mengatakan:

“...Ya, secara prinsip, tata kelola organisasi di pesantren Kyai Syarifuddin baru disebut rapi, setelah tahun 1982. Atas prakarsa tiga tokoh, KH Syuhadak Syarif, KH Adnan Syarif, Lc., M.A, dan KH Sulahak Syarif. Sejak saat itu, komitmen melakukan perubahan dan komitmen secara kolektif dimulai. Penataan madrasah-madrasah dan unit-unit lain. Kan, dulu itu sudah ada madrasah diniyah, madrasah ibtidaiyah dan madrasah Tsanawiyah. Setelah ada yayasan itu, baik pesantren, maupun unit-unit madrasah itu di bawahnya secara organisasi di bawah yayasan itu...”²⁰

Ketiga nama tersebut di atas, sejatinya memang menjadi simbol perubahan yang terjadi di pondok pesantren Kyai Syarifuddin Lumajang. Hal itu terbukti saat peneliti menemui Sayyidi dan Anwar Syamsuddin alumni pesantren tahun 80-an.

Deskripsi di atas juga mengisyaratkan pesantren selalu mengikuti perkembangan perubahan zaman. Selain pesantren sebagai

¹⁹ Majelis Pembina Santri adalah organisasi pengurus yang khusus ditugasi mengawasi melakukan teknis kegiatan pesantren. Secara struktural, Majelis Pembina Santri berada di bawah Dewan Pengasuh. Gus Izzuddin sendiri adalah putera KH. Sulahak Syarif, pengasuh generasi ke III.

²⁰ Gus Izzuddin, *Wawancara*, Lumajang, 12 Januari 2021

pusat lembaga pendidikan Islam terutama masyarakat pedesaan, pesantren juga dapat dipahami sebagai makelar budaya. Karena itu, pesantren harus terus beradaptasi dengan perubahan zamannya. Perubahan itu seakan menjadi falsafah hidup seluruh komponen pesantren terutama dewan pengasuh. Hal ini diakui oleh KH. Abdul Wadud Nafis, (Gus Wadud) Ketua Yayasan Kyai Syarifuddin Lumajang dan jajaran dewan Pembina pesantren. Ia mengatakan:

“...secara karakter, pesantren memang harus adaptif dengan lingkungannya, karena itu alat ukurnya adalah akulturasi dan adaptasi. Jadi kalau begitu, bisa mengikuti perubahan zamannya. Cuma yang perlu diketahui, bahwa pesantren itu kan juga makelar budaya, terutama kiainya. Kiai pasti menerima sesuatu yang baru yang dari luar, tapi tetap dianalisa dan disaring. Selanjutnya kiai yang akan menerjemahkan bagaimana hal tersebut dilakukan di dalam pesantren. Maka karena itu yang ciri khas dulu itu kyai nya dan yang lain itu hanya pembantu, karena sabda nya di kyai. Maka kalau kyai nya itu fiqih, maka karakteristik pondok pesantren itu adalah fiqih dengan perubahan-perubahan fiqih yang diadopsi. Kalau kyai nya itu lebih banyak memahami di IT, maka IT yang paling banyak diadopsi, tapi kalau kyai nya kyai yang politisi maka politisi yang banyak diadopsi, kalau kyai nya itu memang ahli Pendidikan maka nanti perubahan-perubahan manajemennya nanti yang akan diikuti perkembangan itu dengan catatan kyai sebagai makelar budaya yaitu yang memahami, menganalisa kemudian menyaring dan menerjemahkan dan kemudian diaplikasikan di pondok pesantren dan itu karakter. Biasanya begitu...”²¹

Pada periode KH M. Adnan Syarif, prinsip-prinsip yang sudah diterjemahkan oleh pengasuh selanjutnya disebarkan kepada seluruh unit dan dewan Pembina. Kecuali sangat mendesak dan strategis,

²¹ KH. Abdul Wadud Nafis, *Wawancara*, Lumajang, 8 Januari 2021

biasanya dipanggil beberapa orang untuk dimintai pertimbangan teknis. Abdul Azis, salah satu santri senior yang kini menjadi Sekretaris Majelis Pembina Santri menyampaikan:

“...kami sering dipanggil KH M. Adnan Syarif waktu beliau masih sehat itu, sering juga kita dimintai pertimbangan sambil juga kita diminta melakukan evaluasi. Tapi itu untuk hal yang sangat prinsip dan strategis, biasanya jajaran dewan Pembina yang dipanggil oleh Kiai. Soal-soal yang strategis biasanya berupa kebijakan yang berhubungan dengan orang luar, dengan wali santri dan perencanaan pengembangan pesantren secara khusus...”²²

Untuk menseriusi perubahan paradigma kepada seluruh pengurus dan santri pesantren. Secara rutin pesantren Syarifuddin menyelenggarakan Latihan Kepemimpinan Santri. Dalam latihan inilah, seluruh hiruk pikuk manajemen pesantren disampaikan, mulai dari sejarah pesantren hingga tata kelola organisasi pesantren. Bahkan secara spesifik, diawal tahun pelajaran baru seluruh santri diwajibkan mengikuti OSPEKTREN (Orientasi Pengenalan Pesantren). Bagi wali santri, setiap tahun digelar pertemuan Wali Santri di setiap Haflah Imtihan pesantren. Pengasuh dan seluruh pimpinan unit pendidikan, dari madrasah diniyah hingga pendidikan formal menyampaikan perkembangan pesantren. Forum ini juga dijadikan sebagai momentum mencari input konstruktif dari wali santri dan stakeholders yang lain.

²² Azis Abdillah, *Wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

Perihal pemberlakuan UU Pesantren di tahun 2019 yang lalu, pesantren Kyai Syarifuddin juga menyikapinya dengan melakukan langkah-langkah strategis antara lain sebagaimana disampaikan KH. Abdul Wadud Nafis;

“... saya sebagai ketua yayasan sadar akan ada banyak perubahan yang terjadi setelah undang-undang itu. Untuk yang dewan masyayikh sendiri, saya kurang sependapat karena kondisi setiap pesantren sangat berbeda. Kalau yang bagian lain seperti kemandirian pesantren, dan pengakuan pesantren terhadap lulusan pendidikan pesantren saya sangat setuju. Karena itu saya menyipakan Muhyiddin dan Muiz yang keduanya alumni Timur Tengah dan Yaman untuk menyiapkan itu, karena sekarang kan masih moratorium. Saat saya ajak ngobrol keluarga pengasuh dan teman-teman pengurus pesantren yang lain, kayaknya sepakat untuk membuat jurusan tafsir di sana. Untuk yang usaha, sejak sekarang sudah kita support untuk melakukan modernisasi badan usaha pesantren yang itu menjadi tanggung jawab Nyai A’yun juga...”²³

Dari penjelasan KH Abdul Wadud Nafis dapat dijelaskan bahwa secara serius, pesantren memberikan respon terhadap lahirnya regulasi undang-undang pesantren.

Pertimbangan kiai melakukan perubahan internal sejatinya tidak serta merta dilakukan sepihak, sekalipun dalam tradisi pesantren Kiai memiliki otoritas yang cukup luas. Tetapi, seringkali hal tersebut tidak dilakukan oleh KH. M. Adnan Syarif. Gus Wadud menyampaikan bahwa ada beberapa orang yang sering dimintai pertimbangan, sebagaimana ia jelaskan sebagai berikut:

²³ KH Abdul Wadud Nafis, wawancara, Lumajang, 15 Desember 2021

“...ada beberapa orang yang sering dimintai pertimbangan, biasanya saya wakil ketua yayasan waktu itu, bahkan Nyai Tuz juga biasanya dipanggil diawal sebelum dibawa ke rapat terbuka yayasan dan pesantren. Kalau masih ada Alm. Pak Suhawi, kepala-kepala unit juga dipanggil terlebih dahulu. Tapi yang paling penting, KH. M. Adnan Syarif itu dulu biasanya juga secara khusus *sowan* ke KH. Sulahak Syarif kakaknya. Sekalipun secara teknis pengelolaan sebenarnya sudah dipasrahkan kepada beliau, tapi secara etika tetap harus disampaikan kepada KH Sulahak Syarif kakak beliau...”²⁴

Cara yang dilakukan KH M Adnan Syarif mengisyarakan bahwa secara kolektif, informasi baru, inovasi dan perubahan yang akan dilakukan harus terlebih dahulu dipahami secara bersama-sama untuk selanjutnya disebarkan dan menjadi komitmen bersama seluruh stakeholder pesantren, termasuk pengurus yayasan, Dewan Pembina dan kepala-kepala unit serta pengurus pesantren. Di dalam pesantren, perumusan hasil keputusan-keputusan pengasuh selanjutnya menjadi bahan melakukan pemetaan tahapan kongkrit rencana kerja pesantren. Secara periodik ada kegiatan konferensi periodik di dalam pesantren untuk memilih pengurus baru sekaligus melakukan telaah aturan dan rencana kerja organisasi pesantren.

Nyai Hj. Aminatuz Zahroh menjabarkan sebagai berikut:

“...dalam merumuskan kegiatan dalam waktu satu tahun, pesantren memberikan pembelajaran berorganisasi kepada pengurus pesantren. Secara mandiri mereka melakukan konferensi periodik (KONFERDIK) untuk memilih pengurus baru sekaligus melakukan telaah terhadap aturan dan ketetapan regulasi dalam pesantren. Selai itu, dalam forum itu juga,

²⁴ KH. Abdul Wadud Nafis, *Wawancara*, Lumajang, 25 Desember 2020

dilakukan konsolidasi dan perumusan kegiatan yang akan dilakukan dalam satu tahun. Kira-kira kalau digambarkan itu, acara itu isinya adalah sidang-sidang yang diawali arahan dari pengasuh pesantren, selanjutnya secara mandiri santri melakukan sidang-sidang, baik laporan pertanggungjawaban pengurus baru maupun pembahasan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga pesantren. Di sana juga dirumuskan kegiatannya dalam setahun...²⁵

Sebenarnya, sejak era yayasan Kyai Syarifuddin, sejumlah gagasan pembaharuan juga mulai dilakukan, misalnya rintisan pendirian Madrasah Aliyah pada tahun 1985 dan pendirian perguruan tinggi pada tahun 2004. Gagasan-gagasan ini sejatinya tidak muncul dari inisiatif pengasuh semata, seringkali pengasuh menerima masukan dari banyak pihak, terutama alumni.

“...saya ingat betul, saya masuk ke pesantren ini kan tahun medium 1998, Kiai Adnan bersama dengan tim yayasan dan jajaran pengurus pesantren waktu itu memulai pembaharuan, kursus-kursus kemahiran komputer, jasa telekomunikasi (jastel), dan bahkan sudah mulai ada usulan dari banyak wali santri dan alumni untuk mendirikan perguruan tinggi. Yang saya ingat juga, usulan-usulan pembaharuan itu memang tidak murni dari dalam pesantren. Kita ada forum pertemuan wali santri setiap tahunnya, ada forum ikatan alumni Syarifuddin, ada juga forum konsolidasi rutin baik yang dipesantren maupun di dalam unit-unit lembaga pendidikan di bawah yayasan. Dalam forum-forum yang banyak itulah ide dan gagasan disampaikan kepada pengasuh dan ketua yayasan saat itu. Jadi memang tidak murni dari dalam. Tetapi pengasuh memang betul-betul melakukan upaya pemikiran yang cukup mendalam untuk setiap penentuan keputusan. Artinya sekalipun itu dibahas dengan detail dan rapi, jika pengasuh mengatakan tidak, ya semuanya tidak akan dilakukan. Kiai pasti memulainya dengan bermunajat dan beristikhoroh...²⁶

²⁵ Nyai Hj Aminatuz Zahroh, *Wawancara*, Lumajang, 28 Januari 2021

²⁶ KH. Abdul Wadud Nafis, *wawancara*, Lumajang, 25 Desember 2020

Sayyidi salah satu alumni yang hingga hari ini masih mengabdikan di pondok pesantren sebagai Kepala SMK Syarifuddin menceritakan proses didirikannya perguruan tinggi. Ia mengatakan:

“Saya dan beberapa teman yang lain kebetulan terlibat dalam proses teknis pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Syarifuddin di tahun 2004 masih ingat betul. Saya masih ingat betul, proses pendirian perguruan tinggi tersebut diputuskan di rapat internal yayasan setelah melakukan proses panjang selama dua tahun dari tahun 2002. Artinya, butuh waktu dua tahun untuk memutuskan berdirinya perguruan tinggi tersebut. Saat itu, KH M. Adnan Syarif, Lc., M.A menyampaikan rasionalitas didirikannya pondok pesantren selama dua tahun. Menurut beliau, ada banyak perubahan di masyarakat yang mensyaratkan bukti fisik kuliah S1 (strata satu). Karena itu, agar umat Islam juga terlibat dalam proses perubahan terutama alumni-alumni, maka pesantren harus cepat meresponnya dengan bijak. KH Sulahak Syarif yang waktu itu hadir memberikan catatan keputusan begini. *Iyeh tak pa apah pejegeh lah kampus jiah, keng engko metoroah adeb santreh jek keloppaeh* (Iya, tidak apa-apa didirikan perguruan tinggi, yang penting saya titip adap santri jagan dilupakan.²⁷)

Dari hasil pengamatan penelitian, peneliti melihat seringkali KH Sulahak Syarif melakukan diskusi dengan KH Adnan Syarif semasa hidupnya. Biasanya KH Adnan Syarif yang sekaligus menjabat sebagai Ketua Yayasan Kyai Syarifuddin melakukan upaya kerja koneksi dengan jaringan strategis di luar pesantren. Sedangkan KH Sulahak Syarif seakan menjaga kedalaman nilai dan tradisi pesantren yang telah ada. Bahkan hingga sekarang, KH Sulahak Syarif tetap

²⁷ Ustadz Sayyidi, *wawancara*, Lumajang, 2 Oktober 2021

menggunakan sarung saat prosesi formal di unit-unit lembaga pendidikan. Wisuda dan Dies Natalis di perguruan tinggi sekalipun.²⁸

Perihal maksud adab santri, Sayyidi menceritakan sebagaimana yang dijelaskan oleh pengasuh. Ia menyampaikan:

“Pesan kiai tentang adab santri yang harus dijaga sekalipun ada perubahan di pondok ini, antara lain merujuk kepada hakikat santri dalam belajar. *Pertama*, Ridho guru. Jadi tidak boleh tindakan yang dilakukan atas nama perubahan itu tanpa restu guru. Hal itu untuk menjaga ketersambungan sanad dan menjaga nilai. *Kedua*, Kontinyu (*thul al-zaman*) yakni istiqomah. Kalau sudah direstui ya dijalankan dengan istiqomah agar ketemu hasilnya. *Ketiga*, Kehalalan proses dan hasil (*halal al-dzadi*), maknanya ya jangan sampai yang dilakukan itu dengan cara yang tidak halal. *Keempat*, Ridho orang tua (*du'a al-walidaini*), maknanya, apapun yang dikerjakan juga harus mendapat restu dari orang tua.²⁹

Cara pengasuh menentukan keputusan memang tidak lahir tiba-tiba. Suatu saat KH. Sulahak Syarif saat pengajian Kifayatul Akhyar di pagi hari pernah menyampaikan kepada para santri perihal rencana menjual mobil merk Mercedes hitam yang beliau miliki selama beberapa tahun. Namun, saat istikhoroh didapati hasil istikhoroh yang kurang baik. Ia menceritakannya dengan Bahasa Madura sebagai berikut:

“*Engko terro ajulleh montor, mak keng tak nyaman ollennah istikhoroh. Ye Dinah lah tak usah juel jek reng gik kenning anggy riah. Lakar deiyeh, been kabbi koduh aterakat makle bedeh le ollennah monduk riah.* (saya ingin menjual mobil, karena hasil istikharah tidak enak, maka saya memilih tidak menjualnya. Ya tidak apa-apa, karena mobilnya juga masih bisa dipakai. Memang

²⁸ Observasi, 18 Desember 2021

²⁹ Ustadz Sayyidi, wawancara, Lumajang, 2 Oktober 2021

begitu sejatinya belajar, kalian semua harus tirakat agar di pondok dapat hasil).³⁰

Tetapi, makna lain dari yang diceritakan Gus Wadud adalah sejatinya pesantren sangat responsif, dan bahkan memberikan penghargaan dan kebebasan dalam merumuskan perkembangan pesantren. Tidak hanya alumni, wali santri juga difasilitasi melakukan konsolidasi dalam memberikan masukan baik kepada pesantren. Sekalipun pengasuh memiliki cara sendiri untuk menentukan keputusannya.

Gus Udin juga menceritakan kepada peneliti perihal kebebasan berinovasi:

“...karena teknis itu dipasrahkan kepada kita para pengurus majelis pembina santri, maka kami seringkali dengan teman-teman pengurus yang sudah dibentuk, mengusulkan model-model dan perubahan teknis kepada pengasuh. Secara khusus sudah mesti kita diberikan keleluasaan untuk melakukan perubahan. Artinya, kami ini kayaknya seperti diberi motivasi untuk selalu melakukan inovasi dalam meningkatkan perkembangan pesantren. Jika tidak sangat prinsip, usulan dan ide dari seluruh pengurus juga menjadi kesepakatan pengasuh yang harus ditaati bersama...”³¹

Hal yang sama disampaikan oleh Nyai Hj. Qurroti A'yun.

Perihal ini ia menyampaikan:

“...kami selalu memberikan kebebasan kepada santri, melalui pengurus pesantren untuk melakukan improvisasi apalagi menyangkut kepentingan mereka sendiri. Karena di asrama yang saya asuh adalah asrama Tahfidz, mereka melakukan evaluasi secara mandiri. Selanjutnya hasil evaluasi perihal hasil mereka sendiri diimplementasikan dalam bentuk yang berbeda. Pernah setting kamar dirubah karena dianggap dapat mempengaruhi cara belajar mereka, ya saya iyaikan. Karena kami selalu

³⁰ Mukholis, *wawancara*, Lumajang, 2 Oktober 2021

³¹ Gus Izzuddin, *wawancara*, Lumajang, 15 Desember 2020

berprinsip “kesalingan”. Jadi bukan lagi superioritas, karena kebutuhan riil mereka, ya sejatinya mereka sendiri yang tahu...”³²

Dari hasil observasi juga didapati bahwa seringkali Nyai A’yun memanggil Mbak kepada Wali Santri untuk memberikan keseimbangan posisi dalam bertukar pendapat. Bahkan, seringkali Fika Hidayatul Maula sebagai santri menelpon langsung Nyai untuk kepentingan berdiskusi hal-hal yang mendesak.³³

Hubungan yang sangat dialektis ini menurut hemat peneliti menunjukkan harmoni dalam melakukan perubahan dalam pesantren. Sekalipun pimpinan pesantren memiliki kewenangan yang sangat luas untuk menentukan polanya sendiri, namun keterlibatan dan masukan dari banyak sumber selalu menjadi pilihan utama. Maka dari itu, keberadaan pesantren dapat disebut beradaptasi dengan perubahan sekaligus dibangun dengan kebersamaan lintas jaringan.

Dalam rangka melakukan persebaran sumberdaya manusia (*human resources*), pengasuh pesantren mempertimbangkan banyak hal. Gus Udin menjelaskan:

“... pengurus pesantren diambilkan dari santri senior dan atau santri yang direkomendasikan oleh santri senior yang lain. Jika berhubungan dengan unit-unit dalam yayasan Kyai Syarifuddin, terlebih dahulu dibahas dalam rapat yayasan. Sebagaimana biasanya, rapat yayasan diikuti oleh perwakilan pengurus pesantren dan seluruh pimpinan unit pesantren. Selama ini, tidak

³² Nyai Hj Qurrati A’yun, *wawancara*, Lumajang, 12 Februari 2021

³³ Observasi, Lumajang 12 Oktober 2021

ada ketentuan pasti perihal siapa layak menjadi apa. Tetapi mayoritas diambilkan dari santri senior dan atau tenaga pendidik yang sudah mengabdikan cukup lama...”³⁴

Hal ini dibenarkan oleh Gus Wadud, santri senior dan para pimpinan biasanya berkumpul untuk menentukan siapa yang akan menempati jabatan apa. Setelah itu diserahkan kepada pengasuh pesantren. Ia menjelaskan:

“...banyak hal yang berbeda dengan tradisi dan manajemen pada umumnya, jika ada kekosongan jabatan dalam yayasan Kyai Syarifuddin, hal yang pertama kali dilakukan adalah bermusyawarah secara internal. Barulah selanjutnya dihatirkan kepada pengasuh. Hasil yang diusulkan belum tentu diiyakan dan belum tentu di tolak. Pengasuh melihat dan meminta pertimbangan dan baru memutuskan. Keputusan pengasuh pun masih ditawarkan kepada seluruh pemangku kebijakan yang lain. Tapi dari sekian kali dilakukan perubahan dalam pesantren, pilihan pengasuh selalu menjadi pilihan utama. Namun kata kunci yang selalu dijadikan dasar oleh pengasuh adalah, Ahlussunnah Wal Jamaah, termasuk diantaranya adalah tradisi dan kebiasaan pesantren.”³⁵

Perihal hubungan antara pengasuh dengan santri, wali santri dan Dewan Asatidz dijelaskan oleh KH. Mohoammad Darwis salah satu pengasuh pesantren dan Sekretaris Yayasan sebagai berikut:

“...Relasi yang saya bangun adalah relasi "kesalingan". Jadi saya tidak superior meskipun beberapa keputusan strategis sayalah pengambil keputusan akhir. Misalnya saja, pengurus adalah pengawas teknis di dalam pondok. Mereka yang tau apa yang terjadi di dalam pondok. Termasuk kebutuhan dan kesukaan mereka apa. Jadi saya akan melakukan musyawarah rutin dengan pengurus. Saya meminta pendapat mereka dalam mengatasi berbagai permasalahan santri. sayalah pemegang keputusan akhir. Namun saya sampaikan alasan-alasannya serasional mungkin.

³⁴ Gus Izzuddin, *wawancara*, Lumajang, 15 Desember 2020

³⁵ KH. Abdul Wadud Nafis, *wawancara*, Lumajang, 8 Januari 2021

Dengan walisantri, saya membangun relasi yang setara dan *respectfull*. Saya memanggil mereka "mbak" karena mayoritas walisantri saya masih jauh lebih tua dibanding saya. Namun saya memberi batasan tegas terkait relasi pengurus dengan walisantri. Karena ada beberapa keputusan yang rawan di tolak oleh walisantri hanya karena pengurus keliru dalam menyampaikannya. Juga terkadang ada walisantri yang melampaui batas misalnya tiba-tiba marah-marah pada pengurus karena anaknya di sanksi. Untuk itu, hukuman dan pencabutan hak (akibat dari pelanggaran) harus seijin saya.³⁶

Hal tersebut diperkuat dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti saat menyaksikan Nurul Khoiriyah salah satu wali santri yang memondokkan anaknya.³⁷ Tidak seperti biasanya, pengasuh menggandeng wali santri sebagaimana teman sejawatnya.

Begitulah data-data yang didapatkan oleh peneliti yang berkaitan dengan adaptasi dan strategi yang dilakukan oleh pesantren. Sekalipun pengasuh pesantren memiliki kekuatan puncak dalam menentukan arah dan perkembangan pesantren, tetapi dalam banyak hal keterlibatan seluruh pemangku kebijakan yang lain selalu dijadikan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Bahkan perubahan dalam pesantren dapat disebut sebagai perubahan bersama karena juga meminta pertimbangan seluruh komponen pesantren.

³⁶ KH. Mohammad Darwis, *wawancara*, Lumajang, 3 Februari 2021

³⁷ Observasi, 20 Juli 2020

b. Strategi Adaptif Pesantren Bustanul Ulum Krai

Strategi adaptasi yang dilakukan di pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang secara observasional tidak jauh berbeda dengan pesantren Kyai Syarifuddin. Secara spesifik, periode pesantren sudah dipimpin oleh generasi kedua. Pengasuh Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang adalah KH. Samhan Baghits, KH. Ali Murtadho, KH. Dimas Abdul Adzim dan KH. Abdul Mughits Naufal Affan. Keseluruhan generasi kedua ini diwujudkan dalam wadah Dewan Pengasuh. Dari sini dapat dilihat bahwa secara kepemimpinan, pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang bersifat kolektif, karena tidak ada pengasuh tunggal dalam setiap proses penentuan kebijakannya.

Gambaran dari cita-cita luhur pesantren secara umum tertuang dalam visi, misi dan tujuan pesantren. Sebagaimana pesantren Kyai Syarifuddin, pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang juga menjadikan visi, misi dan tujuan sebagai satu kesatuan dari puncak kesadaran organisasi. Dari hasil penelusuran dokumentasi, ditemukan visi, misi, sebagai berikut:³⁸

³⁸ *Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang 2021.*

Tabel 4.2 Visi, Misi dan Misi Organisasi Pesantren Bustanul Ulum

Visi
Berlandaskan Iman dan Taqwa Pondok Pesantren, Menjadi Pesantren yang Unggul Berkualitas, dalam Mencetak Santri menjadi Ibadillah al-Shalihin
Misi
<ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatkan Sumber Daya Manusia dengan Memberikan Pendidikan yang Terpadu Baik dalam Kurikulum maupun dalam Sistem Pondok Pesantren. 2) Membentuk Generasi yang Beraqidah Robbaniyah, Mutafaqqih Fiddin dan Berakhlaqul Karimah dengan Suri Tauladan Rosulullah SAW. 3) Menciptakan Suasana yang Kondusif untuk Keefektifan Seluruh Kegiatan Pesantren
Motto
Mondok Untuk Mengaji dan Mengabdikan, serta Memperbaiki Akhlaqul Karimah

Sebagai gambaran awal, Pondok Pesantren Bustanul Ulum saat ini telah berkembang pesat dari awal yang hanya memiliki bangunan Masjid, hingga saat ini memiliki fasilitas lengkap berupa asrama, gedung sekolah, laboratorium, lapangan olah raga, mushalla dan lain sebagainya. KH. Adzim Affan mengatakan:

“Fasilitas tersebut tidak serta merta datang begitu saja, banyak perjuangan yang dilalui Almaghfurlah dan para santri, dari awal berdirinya Pesantren yang hanya disinari terang lilin, kemudian mulai ada mesin diesel sekitar tahun 1990-an. Hingga aliran listrik masuk dengan pasti menyinari tanah perjuangan para pahlawan dan pejuang Islam di Bumi Hijau Bustanul Ulum Krai Lumajang. Bagi saya itu bentuk perjuangan yang harus dilakukan untuk menyebarkan nilai-nilai Islam di manapi kita berada”.³⁹

Akses jalan yang mudah dan jenjang pendidikan yang lengkap dari RA sampai dengan Perguruan Tinggi dari TPA hingga Madrasah

³⁹ KH. Dimas Adzim Affan, *wawancara*, Lumajang, 9 November 2020

diniyyah menjadikan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai menjadi Pesantren yang maju dan sangat berkembang. Jejak perjuangan KH. Affan Abd. Malik selaku pendiri dan pengasuh serta beberapa bantuan Kiai Mloko dan Madura, masyarakat, para santri senior dan para panitia sangat membekas. Hal ini sebagaimana beberapa inskripsi yang masih ada di kediaman pengasuh dan lingkungan area kelembagaan pendidikan yang ditemukan peneliti.⁴⁰

Berdasarkan data sebelumnya, pesantren ini didirikan tahun 1983 dengan pengasuh pertama KH. Affan Abdul Malik. Sejak awal berdirinya, pesantren ini sudah bercita-cita melakukan perubahan dan pembaharuan, berbeda dari tempat sebelumnya. Karena secara nasab biologis, KH. Affan Abdul Malik adalah menantu Pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Jember yang menerapkan sistem pendidikan salafiyah. Karena itu, sejak awal pendirian Pesantren Bustanul Ulum Lumajang, sudah diniati menerapkan model yang berbeda dengan pesantren induknya di Mlokorejo Jember. Berkenaan dengan hal ini, KH. Abdul Mughits Naufal (Lora Naufal) kepada peneliti menjelaskan:

“...Abah dulu menyampaikan bahwa, perubahan zaman dari waktu ke waktu harus diimbangi juga dengan perubahan dari dalam pesantren. Terutama lembaga pesantren, juga harus

⁴⁰ *Dokumentasi, Silsilah dan Perjuangan Pendidikan Pesantren Bustanul Ulum Krai*

dengan usaha pendirian lembaga pendidikan formalnya. Bapak sangat sadar, kalau ke depan, ijazah formal akan sangat dibutuhkan. Karena itu, setelah pesantren ini berdiri, beberapa tahun setelah itu, tepatnya tahun 1992 segera didirikan Madrasah Tsanawiyah untuk segera mengupayakan keinginan beliau itu. Tetapi yang pasti dan prinsip sudah didahului dengan pendirian madrasah diniyah di dalam pesantren itu...⁴¹

Prinsip pendiri pesantren yang disebutkan oleh Lora Abdul Mughits Naufal itu adalah pertanda bahwa ada falsafah yang dipegang oleh pendiri berdasarkan pembacaan atas realitas yang ada sebelumnya, yakni pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Jember.

Ia pun menambahkan bahwa ada satu prinsip lain yang selalu dipegang oleh pengasuh dan bahkan tertulis di dinding pesantren. Ia menjelaskan:

“...ada satu prinsip yang selalu disampaikan dan dipegang teguh oleh pesantren yakni “*al-muhafadhotu ‘ala al-qodim al-shalih wa al-akhdu bi al-jadid al-ashlah*” (menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik). Bahkan untuk menancapkan adagium tersebut, ditulis di dinding pesantren agar dapat dijadikan sebagai spirit dalam menjalankan organisasi pesantren. Ada juga yang lebih penting dari itu, karena kita ini bersناد secara kelimuan, baik sanad bilogis maupun sanad intelektual. Abah dulu menyampaikan kepada kami para putra pengasuh bahwa kiblat yang dapat dijadikan sebagai rujukan perkembangan pesantren adalah Sukorejo karena abah juga keturunan Sukorejo dari Bani Ruham, Sidogiri sebab kakak saya dan bahkan istri saya juga masih ada hubungan famili dengan keluarga Sidogiri. Dan yang terkahir Tanjung atau pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo karena saya juga nyantri di sana.⁴²

⁴¹ Abdul Mughits Naufal, *wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

⁴² Abdul Mughits Naufal, *Wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

Hal yang sama disampaikan oleh Imron Huda, salah satu alumni pesantren Bustanul Ulum yang kini juga menjabat sebagai Kepala LP3M (Lembaga Penelitian, Penerbitan dan Pengabdian kepada Masyarakat) Sekolah Tinggi Agama Islam Bustanul Ulum Krai Lumajang. Kepada peneliti ia menjelaskan hal yang sama:

“...saat kami pertama kali nyantri di pesantren ini tahun 2004, saat pengajian Kitab Riyadlus Sholihin, kiai menyampaikan kepada kami bahwa zaman ini akan terus berubah, dan hari ini berbeda dengan hari yang akan datang, maka kita dan pesantren ini akan terus melakukan perubahan, dengan catatan bahwa perubahan itu tidak bertentangan dengan Islam Ahlussunnah Wal Jamaah. Dan *dawuh* kiai tersebut selalu diulang dikesempatan lain saat pengajian.”⁴³

Untuk memaksimalkan tersebarnya paradigma perubahan sebagaimana yang dicita-citakan sejak didirikannya pesantren ini, secara periodik dan rutin, pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang bersama-sama melakukan evaluasi melalui kegiatan tiga bulanan. Kegiatan tiga bulanan ini bahkan diikuti oleh pengasuh, pengurus pesantren dan alumni. Perihal ini, KH. Dimas Adzim Affan menyampaikan kepada peneliti:

“...karena perubahan itu sesuatu yang pasti dan bisa dikatakan sebagai sesuatu yang harus, maka kita memusyawarahkan secara bersama dengan teman-teman pengurus, ada alumni juga, penguru yayasan juga, dalam tiga bulan sekali. Selain membahas perkembangan pondok pesantren, juga mendengarkan usulan-

⁴³ Imron Huda, *Wawancara*, Lumajang, 5 Desember 2020. Selain Kepala LP3M, Ust. Imron Huda juga Wakil Sekretaris Yayasan Bustanul Ulum Krai Lumajang periode 2019-2024. Ia juga bagian dari pengurus IKSABU (Ikatan Santri Bustanul Ulum) Krai Yosowilangun Lumajang.

usulan dari alumni dan pengurus pondok. Ini saya kira penting, karena kan tidak semua didengar dan diketahui oleh jajaran pengasuh pondok...”⁴⁴

Terlepas dari banyaknya model pengelolaan pesantren yang sangat beragam coraknya, baik berkenaan dengan pembagian kewenangan dan tugas, dapat dikatakan bahwa pesantren Bustanul Ulum sangat responsif terhadap perkembangan dan perubahan kekinian. Hal tersebut dapat dilihat dari cara pesantren mengelola dan menghimpun cara untuk mengadaptasi perubahan.

Nur Yasin, salah satu pengurus Yayasan, Biro Pengembangan pesantren dan juga Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Agama Islam Bustanul Ulum Krai kepada peneliti menyampaikan bahwa di awal pendiriannya bahkan mengimpikan berdirinya Akademi Keperawatan. Namun karena terkendala sumber daya manusia akhirnya berdiri Sekolah Tinggi Agama Islam Bustanul Ulum. Ia menyampaikan:

“... dulu, *sangking* semangatnya pengasuh, cita-cita periode awal berdirinya perguruan tinggi semua bersepakatan merintis Akademi Keperawatan, namun karena terkendala sumber daya manusia akhirnya mendirikan STAIBU ini. Kami melihat semangat yang kuat diantara semua pengasuh pesantren ini. Nah, karena perubahan-perubahan itu sangat dinamis, kumpul tiga bulanan menjadi kegiatan evaluasi, tapi kalau penting bahkan kadang seminggu sekali kumpul, bahkan pernah seminggu dua kali...”⁴⁵

⁴⁴ KH. Dimas Adzim Affan, *wawancara*, Lumajang, 9 November 2020

⁴⁵ Nur Yasin, *Wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

Pada persoalan yang lebih teknis, agar seluruh perubahan itu dapat dipahami dan dijalankan secara holistik, Lora Naufal pengasuh sekaligus Sekretaris Yayasan menyampaikan bahwa hasil dari pertemuan itu selanjutnya menjadi aturan dan norma yang harus ditaati seluruh komponen pesantren.

“...agar kongkrit, semua disusun dalam bentuk program kerja tahunan, disanalah seluruh ide dan hasil evaluasi itu dilaksanakan. Secara bergantian pula, pengurus pesantren dirubah untuk melakukan kaderisasi. Artinya begini, perubahan itu memang direspon oleh pengurus dan pengasuh serta alumni dan wali murid. Tetapi agar menjadi kegiatan dan kebiasaan, ya di wujudkan dalam bentuk program kerja pengurus. Kalau untuk santri baru, kita sampaikan seluruh cara pandang dan norma yang ada dalam pesantren dalam momentum kegiatan OSABA (Orientasi Santri Baru) di tiap tahunnya...”⁴⁶

Perihal kebebasan berinovasi dalam keikutsertaan melakukan respon terhadap perubahan dalam pesantren, Ustadz Mustaqim Kepala Pondok (Lurah) kepada peneliti memberikan gambaran sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“...kami pengurus diajak terlibat dalam rapat oleh Kiai. Misalnya dulu rapat tiga bulanan ingin akan santri bisa menulis dengan baik, nah itu teknisnya diserahkan kepada kami para pengurus. Akhirnya kita mengadakan kajian yang diisi oleh mahasiswa STAIBU dan secara khusus memprogramkan kegiatan pelatihan jurnalistik. Setelah itu kita membuat buletin El-Bustan. Yang lain misalnya acara akhir tahun, ya kita semua yang mengkonsep. Misalnya mau mengadakan pentas seni, mau mengadakan lomba-lomba dan yang lainnya, nanti kita sampaikan kepada pengasuh hasil yang kita musyawarahkan itu. Bahkan untuk urusan kegiatan pondok pesantren, kami diminta mengaturnya, kapan mau menyelenggarakan apa dan siapa yang

⁴⁶ Abdul Mughits Naufal, *Wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

mengisi pengajiannya. Tapi ya itu, nanti kita tetap sampaikan juga kepada kiai sebagai pengasuh pondok pesantren...”⁴⁷

Untuk komunikasi dengan wali santri, sebagai bentuk *mobilising resources*, Abdul Mughits Naufal menyampaikan bahwa diadakan acara khusus. Ia menyampaikan:

“...untuk wali santri, karena kalau diibaratkan dengan perusahaan itu mereka adalah penerima manfaat dan pengguna lulusan satri Bustanul Ulum, maka pondok selalu memanfaatkan momentum hari libur santri, yakni saat wali murid menjemput santri saat liburan maulid kita kumpulkan. Di sana seluruh kebijakan pesantren juga disampaikan. Karena kita ini mengikuti kalender pondok, jadi kalender pesantren itulah yang menentukan hari libur santri pondok, bahkan termasuk libur sekolah formal ya kita sesuaikan dengan liburan pondok...”⁴⁸

Ra Naufal juga menambahkan bahwa untuk menjaga harmoni dalam pondok pesantren, harus dikelola hubungan antara pengasuh, pengurus dan wali santri. Mengenai hal ini KH. Samhan Baghits Muhtadi menjelaskan kepada peneliti:

“...yang namanya pesantren itu ada prinsip yang harus dijaga, yakni akhlaq tata karma, *tafaqquh fiddin*. Karena itu, selama tidak melanggar aturan agama dan tradisi pondok pesantren, pengasuh selama ini sebagai pemegang kendali pondok dan menjaga kedalaman cita-cita Islam. Soal ada yang mau usul karena perubahan, pengasuh pondok tentu tidak akan menolak. Karena itu hubungan antara santri, pengurus, wali santri dengan pengasuh adalah hubungan lahir bathin. Mereka memasrahkan kepada pondok harus taat kepada aturan pondok, dan kalau ada perubahan selama usulan itu tidak bertentangan dengan prinsip, apalagi untuk kemajuan harus diterima dengan baik...”⁴⁹

⁴⁷ Mustaqim, *Wawancara*, Lumajang, 14 Desember 2020

⁴⁸ Abdul Mughits Naufal, *Wawancara*, Lumajang, 7 Februari 2021

⁴⁹ KH Samhan Baghits Muhtadi, *Wawancara*, Lumajang, 10 November 2020

Perihal pemberlakuan undang-undang pesantren, Lora Naufal sebagai pengasuh yang membidangi pendidikan pesantren, ia menjelaskan sebagai berikut:

“... iya ya, undang-undang pesantren ini harus direspon lah. Saya meminta teman-teman pengurus di forum tiga bulanan untuk mempelajari terlebih dahulu undang-undang tersebut. Saat itu saya minta Imron Huda untuk mempelajari detail dan teman-teman mengusulkan untuk pertama kali dibuat tim yang berkonsentrasi mengurus EMIS. Karena ini kan berhubungan dengan regulasi, jadi yang pasti aka nada kelengkapan administrasi yang harus disiapkan. Yang lain, kita sedang merancang pembentukan Ma’had ‘Aly jurusan fiqih karena kami memiliki kedekatan dengan Sukorejo. Abah memang berpesan begitu dulu saat beliau masih sehatnya...”⁵⁰

Dari pandangan dan pemaparan di atas memberikan gambaran bahwa pesantren Bustanul Ulum sejatinya responsif dengan perkembangan dan perubahan zaman, bahkan selama tidak bertentangan dengan prinsip agama, pasti diadaptasi oleh pesantren. Bahkan secara spesifik, ditanamkan dalam pesantren sebagai nilai dan norma yang harus terus dipegang sebagai kekuatan dasar pesantren.

2. *Learning Organization* di Pesantren

Pada bagian ini, peneliti akan menjabarkan tentang cara pesantren menjalankan organisasinya. Dalam hal ini, peneliti hendak menuliskan hasil observasi dan wawancara dengan berbagai stakeholder

⁵⁰ Abdul Mughits Naufal, *Wawancara*, Lumajang, 16 Desember 2021

pesantren tentang cara pesantren sebagai organisasi menciptakan organisasi yang terus bekerja secara menyeluruh. Dimana setiap komponen terlibat bekerja bersama menciptakan solusi yang inovatif atau dengan kata lain sebuah organisasi yang senantiasa mengembangkan diri untuk menciptakan masa depan. Sama halnya dengan sebelumnya, model penyampaian pada bagian ini dibagi menjadi dua berdasarkan pada situs penelitian.

a. *Learning Organization* di Pesantren Kyai Syarifuddin

Sebagai orang yang terlibat di dalamnya hingga hari ini, peneliti cukup mengetahui cara yang dilakukan oleh pesantren Syarifuddin agar seluruh komponen di dalam pesantren terus belajar, mengubah perilaku dan menjadikannya sebagai pengetahuan organisasi. Sebagaimana maksud dari *learning organization* sebagai cara berbagi pengetahuan yang dilakukan terus

menerus agar menjadi kegiatan yang terinstitusi, maka Nyai Hj

Aminatuz Zahroh mendeskripsikan sebagai berikut:

“...agar seluruh komponen dalam pesantren terus memaksimalkan dan meningkatkan kapasitasnya, pesantren secara rutin melakukan upgrading dalam berbagai aspek. *Upgrading* itu dilakukan setelah melalui proses evaluasi. Banyak yang kita *upgrading* dan itu usulan teman-teman pengurus saat melakukan konferdik (konferensi periodik). Misalnya *upgrading* kebahasaan, *upgrading* manajemen pengelolaan pesantren, *upgrading* tulis menulis santri, *upgrading* baca tulis al-qur'an, *upgrading* membaca kitab

kuning hingga upgrading kepemimpinan atau latihan kepemimpinan santri, skill dan bakat santri. Konferdik sendiri adalah forum tertinggi dalam pesantren yang dilakukan dalam periode setahun sekali untuk menentukan pengurus baru dan untuk melakukan evaluasi serta membuat usulan yang selanjutnya dituangkan dalam regulasi dan kegiatan pesantren...”⁵¹

Peneliti mengamati proses pelaksanaan konferensi periodik yang dilaksanakan di pesantren Kyai Syarifuddin. Saat itu, pengasuh hanya memberikan gambaran secara umum tentang prinsip-prinsip yang harus dipegang di pesantren. Selebihnya pengurus bersama dengan perwakilan santri melakukan evaluasi dan usulan kegiatan pesantren secara mandiri.⁵²

Hal yang sama disampaikan Ustadz Azis Abdillah, santri senior Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin. Dalam hal mencapai tujuan dan cita-cita mulia pesantren, menurutnya pesantren selalu melakukan usaha kolektif agar seluruh komponen baik pengurus maupun santri selalu meningkatkan kapabilitas. Berbagai pelatihan baik dalam wujud pelatihan maupun kegiatan distribusi tugas lainnya. Ia menjelaskan:

“...setiap tahun kita selenggarakan Latihan Kepemimpinan Santri (LKS), kursus-kursus bahasa, kursus media digital, kursus elektro dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan setelah melakukan evaluasi bersama antara pengasuh dan pengurus pesantren. Adakalanya berasal dari kiai, adakalanya usulan pengurus, atau bahkan disampaikan dalam forum informal

⁵¹ Nyai Hj Aminatuz Zahroh, *Wawancara*, Lumajang, 28 Januari 2021

⁵² Observasi, Lumajang, 7 Agustus 2020

seperti saat mengaji dan saat rapat evaluasi yayasan secara bersama...⁵³

Dalam proses peningkatan kapasitas seluruh komponen pesantren dapat terjadi dan terus menerus dilakukan, KH. Abdul Wadud Nafis menyampaikan ragam dinamika yang selama ini dikembangkan dan dikerjakan di pesantren. Ia menyampaikan bahwa ada hal bersifat rutin, ada pula hal yang bersifat insidental. Keduanya memiliki cara dan penanganan yang berbeda. Perihal ini ia menyampaikan:

“...kita kan modelnya itu ada yang sifatnya rutin, ada sifatnya insidental jadi kita itu ada dua. Yang pertama ketika punya ide-ide baru bisa kita rapat mendadak atau ada masalah-masalah yang parah. Jadi jika ada ide-ide besar ketika tengah malam pun pasti kita saling komunikasi antar pengasuh. Kalau bersifat rutin dan teknis itu biasanya kita itu menjadwalkan, biasanya dulu itu pondok setiap minggu terakhir dan di undangan semua, bicara itu semua sifatnya kyai itu mengevaluasi bagaimana itu dan semuanya melapor. Setelah lapor itu baru ditanggap, kenapa ini terjadi dan kenapa ini terjadi, itu kalau problem. Kalau interaksi beberapa titik pengasuh kemudia pengurus pondok, terus wali santri...⁵⁴

Hal senada disampaikan KH. Mohamad Darwis, salah satu pengasuh di asrama utara dan asrama tahfidz timur, beliau memberikan gambaran bahwa untuk menjadikan semua komponen dalam pesantren menjadi organisasi yang terus menerus belajar dan memperbaiki kapasitasnya, ia menjelaskan:

⁵³ Azis Abdillah, *Wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

⁵⁴ KH. Abdul Wadud Nafis, *wawancara*, Lumajang, 25 Desember 2020

“...secara garis besar, program peningkatan kapasitas personal dalam pesantren asrama saya tercakup dalam istilah *upgrading* berkala. Saya cenderung memilih pembinaan berkala terhadap personal sesuai bidangnya dibanding sekali pelatihan yang mensasar seluruh personal secara umum. Keterbukaan bekerja sama dan belajar terhadap pihak lain. Merespon perubahan sosial yang sangat cepat dan menyadari bahwa santri akan hidup di masa depan dengan tantangan perubahan itu, maka saya terbuka untuk bekerja sama dengan pihak luar yang ahli. Karena saya juga tidak serba tahu. Misalnya saja, saya melaksanakan peningkatan kapasitas pengurus digital dakwah dan kader-kadernya dengan bekerja sama dengan Santri Design Lumajang (SDL). Saya juga berkenan untuk belajar metode-metode pembelajaran baru yang saya lihat lebih efektif untuk anak santri yang mayoritas usia remaja seperti sekarang ini...”⁵⁵

Setelah dilakukan *upgrading* secara periodik sebagaimana penjelasan pengasuh pesantren di atas, dinamika dalam proses pelaksanaan adalah keniscayaan. Karena itu diperlukan refleksi dan perbaikan atas semua hal diprogramkan baik secara personal maupun secara kolektif organisasi pesantren. Nyai Hj. Aminatuz Zahro memberikan penjelasan berkenaan dengan refleksi ini. Ia menjelaskan bahwa:

“...kalau melakukan refleksi kami secara khusus melakukan evaluasi secara kolektif dan secara personal. Secara kolektif organisasi, evaluasi dilakukan pada saat pelaksanaan konferensi periodik. Di sana, seluruh perwakilan kamar melakukan evaluasi terhadap hasil kegiatan yang dilaporkan oleh pengurus pondok selama satu tahun dalam format laporan pertanggungjawaban. Format konferensi diberlakukan komisi-komisi dan selanjutnya di plenokan. Di sana, antar pengurus dan santri dengan pengurus melakukan evaluasi bersama dengan disaksikan dan oleh seluruh pengasuh. Pengasuh dalam hal ini terlibat menyaksikan proses yang dilakukan oleh santri...”⁵⁶

⁵⁵ KH. Mohamad Darwis, *wawancara*, Lumajang, 3 Februari 2021

⁵⁶ Nyai Hj. Aminatuz Zahroh, *wawancara*, Lumajang, 15 Januari 2021

Untuk evaluasi dan refleksi personal, secara mandiri santri dibekali form dan panduan *mutaba'ah* kegiatan santri, jadi mereka secara mandiri melakukan koreksi atas pribadi mereka dengan mencontreng kewajiban apa yang sudah dan belum dilakukan dalam kegiatan sehari-harinya. Nyai Hj Aminatuz Zahroh menambahkan:

“...form *mutaba'ah* itu adalah form yang difungsikan sebagai pendampingan dan sekaligus refleksi personal masing-masing santri dan pengurus. Jadi santri mencontreng sendiri kegiatan yang dilakukan dan tidak dilakukan. Nanti, menjelang libur santri, seluruh form santri itu juga diberikan kepada santri agar di bawa pulang. Jadi refleksi mereka tidak hanya dilakukan di pondok, tetapi juga dilakukan saat di rumah...”⁵⁷

Hal senada disampaikan Nyai Hj. Qurroti A'yun. Agar seluruh komponen dalam pesantren melakukan perbaikan berkelanjutan dan evaluasi secara mandiri, ditetapkanlah evaluasi berkala. Perihal ini ia menjelaskan:

“...kita memang tetapkan evaluasi berkala, seperti yang saya sampaikan sebelumnya, kita selalu melakukan evaluasi berkala dalam setiap kegiatan. Dan itu menjadi sistem yang terstruktur. Selanjutnya ditetapkan standar capaian sebelumnya. dan membandingkannya dengan realita hasil capaian. Dan itu ditetapkan sebagai sistem kerja organisasi. Jadi selanjutnya sudah berbasis sistem bersama. Misalnya sekecil pasca pengumuman hasil Ujian Tilawatil Qur'an. Kami melakukan evaluasi menyeluruh. Hal ini terbukti meningkatkan kualitas lulusan santri...”⁵⁸

Agar seluruh proses menjadi visi dan kesadaran bersama, secara khusus pengasuh pondok pesantren di Syarifuddin melakukan

⁵⁷ Nyai Hj Aminatuz Zahroh, *wawancara*, Lumajang, 15 Januari 2021

⁵⁸ Nyai Hj Qurroti Ayun, *wawancara*, Lumajang, 3 Februari 2021

berbagai formula. Sebagaimana diketahui, keberadaan pengasuh di pesantren menjadi aktor perubahan di dalam pesantren itu sendiri dan bahkan di lingkungan masyarakat sebagaimana banyak disebutkan oleh para peneliti. Perihal ini KH. Mohammad Darwis menyampaikan cara agar seluruh komponen dalam pesantren baik santri maupun pengurus memiliki visi bersama. Ia menuturkan:

“...kami (pengasuh) seringkali membagikan pengalaman baru kepada pengurus terkait pengalaman di luar/lembaga lain dan mendiskusikannya dengan pengurus agar ada proses ATM (amati, tiru dan modifikasi). Tentu harus menyesuaikan dengan kondisi dan potensi. Demikian halnya kami pengasuh akan menanyai pendapat pengurus. Karena terkadang yang memahami remaja adalah remaja itu sendiri. Masa remaja saya jauh berbeda dengan masa remaja sekarang. Dua hal tersebut akan menumbuhkan kepekaan dan kesadaran untuk terus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik...”⁵⁹

Hal yang sama disampaikan KH. Abdul Wadud Nafis dan Nyai Hj Aminatuz Zahroh. Secara prinsip, pengasuh pesantren terlibat dalam momentum konferensi periodik pengurus sebagaimana dijelaskan dalam subbab sebelumnya. Ia menjelaskan:

“...Kalau yang seperti itu mesti ada saja yang tidak sama tujuannya dan keinginannya, kadang itu masalah pengabdian. Ada juga yang belum sampai meskipun dia sudah menjadi pengurus ya ada. Memang yang pertama karena pengaruh pengurus yang dilantik, karena pelantikan itu sangat memberikan pengaruh untuk mengemban amanahnya. Intinya kesadaran bersama itu juga sangat bergantung pada pengurusnya. Yang kedua, para pengasuh itu, mesti diawal kalau ikut konferdik itu dari awal sampai akhir, setiap evaluasi kerja saya juga selalu ikut. Kemudian ada struktur-nya karena biar

⁵⁹ KH. Mohamad Darwis, *wawancara*, Lumajang, 3 Februari 2021

jasas tuksi di masing-masing individu juga biar jasas tuksi terkait garis koordinasi dan intruksi yang membawahi struktural tersebut demi meningkatkan hal itu...”

Masing-masing bagian dalam pondok pesantren sejatinya memiliki cara memperdalam dan memperluas wawasan agar dapat dijadikan sebagai cara kerja kolektif bersama antar komponen di dalam pesantren (*team learning*) itu sendiri. Maka dari itu, yayasan sebagai induk berbadan hukum biasanya mengumpulkan para dewan Pembina yang terdiri dari berbagai asrama. Disanalah seluruh persoalan disampaikan, kemudian dijadikan dasar untuk mengembangkan asrama masing-masing. Sekalipun secara teknis pelaksanaannya berbeda, tetapi secara umum, semua sepakat bahwa perbaikan berkelanjutan harus diatur dengan mekanisme kerjasama tim. Termasuk di dalam pesantren sendiri. Misalnya dalam hal ini, Nyai Hj. Qurroti Ayun menjelaskan:

“...secara garis besar, ada dua hal terkait hal ini, pertama *internal knowledge management* (ini hanya istilah saya saja ya). Secara berjenjang, kader belajar kepada pengurus dan pengurus belajar kepada senior atau bahkan saya dan kiai. Namun sekali lagi, hal ini bersifat resiprok, tidak instruktif. Terkadang saya yang harus belajar kepada anak-anak santri. Misalnya terkait kepraktisan kerja teknis. Terkadang cara pengurus justru lebih efektif dan efisien (alias lebih murah) dibanding cara saya. Kedua, *external knowledge management*. Saya tidak gengsi untuk mengutus pengurus agar belajar hal hal baru kepada orang lain. Selama tidak keluar dari pakem kepesantrenan. Demikian halnya mereka boleh mengusulkan ingin belajar apa. Karena terkadang apa yang dibutuhkan santri berbeda-beda...”⁶⁰

⁶⁰ Nyai Hj Qurroti A'yun, *wawancara*, Lumajang, 3 Februari 2021

Gus Izzuddin dalam kesempatan lain memberikan penjelasan tentang cara pesantren menjadikan pengurus dan komponen yang lain sebagai *team learning*. Perihal ini, ia mengatakan:

“...kita punya pengurus lengkap, pengurus itu jenjangnya sampai di lingkungan terkecil yakni ketua kamar. Agar seluruhnya memiliki kesadaran bersama sebagai tim bersama, tentu dimulai dari tujuannya. Tujuan anak mondok dan pondok pesantren ini kan memperkuat agama lahir bathin, *tafaqquh fi ddin* dan yang pasti pesantren ini kan dari awal digunakan atau dibuat untuk menjaga aqidah ahlussunnah. Ya itu yang harus ditanam dalam diri masing-masing, selanjutnya seluruh kegiatan yang dilakukan sekalipun itu pembaharuan, ya harus menopang tujuan yang selama ini telah dicita-citakan secara bersama-sama itu. Kalau *enggak*, ya kan percuma capek-capek membangun pondok dan mengasuh santri. Intinya *anu* lah, semua harus sadar bahwa perubahan itu akan terus ada, dan semua harus belajar akan hal itu, selama hal tersebut tidak bertentangan dengan cita-cita luhur pondok pesantren...”⁶¹

Pun demikian dalam konteks kesamaan berpikir antar seluruh komponen dalam pesantren, yang menjadi pegangan seluruh pengurus sebagai komponen penting dalam pesantren adalah tujuan pesantren, memperdalam ilmu agama dan menjadikan. Kesamaan tujuan ini menjadikan pesantren memiliki sistem yang cukup baik.

Ustadz Aziz Abdillah mendeskripsikan secara kongkrit yang dilakukan pengasuh KH. Sulahak Syarif. Ia mendeskripsikan:

“...pengasuh pondok, yakni KH Sulahak Syarif selalu menjadi contoh baik (*uswah*) bagi seluruh santri dan terutama masyarakat secara umum. Nah, kan karena beliau itu menjadi contoh kepada pengurus pondok dan santri secara khusus, dalam

⁶¹ Gus Izzuddin, *wawancara*, Lumajang, 15 Desember 2020

berbagai kesempatan, terutama dalam pengajian rutin bulanan, pengasuh mesti menjelaskan bahwa kita semua yang ada di pesantren ini sama, memiliki tugasnya masing-masing dan harus dijalankan dengan keteguhan hati dan kesabaran. Karena itu, tidak jarang santri itu juga kadang menjadi pengurus yayasan, tenaga pengajar di unit Madrasah Tsanawiyah kadang di Madrasah Aliyah juga. Ya semuanya satu tujuan sebagaimana disampaikan kiai itu...”⁶²

Terlepas dari sekian banyak data yang disampaikan oleh berbagai nara sumber, secara internal pengasuh dan komponen pesantren lainnya juga tidak melupakan proses manajemen terutama untuk memberikan respon kepada perubahan yang terjadi di luar. Selain itu, sangat nampak bahwa pesantren sebagai organisasi memiliki nilai dan cita-cita yang luhur dengan semangat agama. Keberadaan para pengurus dengan ragam program dan kegiatan menjadi menarik karena tersistemasi dan direncanakan diawal tahun.

b. *Learning Organization* di Pesantren Bustanul Ulum

Jika pada bagian sebelumnya, dijelaskan tentang bagaimana dinamika yang terjadi di pondok pesantren Kyai Syarifuddin, terutama yang berhubungan dengan *learning organization*. Hal yang sama dilakukan di pondok pesantren Bustanul Ulum Krai Yosowilangun Lumajang. Perubahan di luar pesantren dimaknai

⁶² Aziz Abdillah, *wawancara*, Lumajang, 8 November 2020

dengan cara yang berbeda-beda. Perihal ini, KH. Samhan Baghits

Muhtadi kepada peneliti mendeskripsikan prinsip tersebut:

“...*Al-Muhafadhotu ‘Ala Al-Qodim Al-Sholih Wa Al-Akhdhu bi Al-Jadid Al-Ashlah*. Prinsip ini yang selalu dipegang teguh oleh pondok pesantren. Karena itu salah jika pondok pesantren dianggap tidak peka dengan perubahan, itu salah. Pondok ini dari berdirinya sampai sekarang sudah berapa kali melakukan perubahan. Tetapi karena kami ini memiliki prinsip tersebut, perubahan selama tidak menunjang perbaikan kualitas dunia akhirat, ya akan sangat dipertimbangkan. Intinya, kami berupaya melakukan banyak perubahan, mulai dari masuknya pendidikan formal, pendidikan perguruan tinggi bahkan pendidikan bahasa dan keterampilan lain yang ada di sini. Tetapi semuanya itu tidak boleh melanggar kebiasaan pondok dalam aturan yang sudah ada itu...”⁶³

Agar seluruh komponen di dalam pesantren terus menerus dan secara bersama-sama memiliki kesadaran untuk belajar, mengubah perilaku dan menjadikannya sebagai pengetahuan organisasi sebagaimana maksud dari *learning organization*. Maka berbagai hal unik dilakukan sebagai cara berbagi informasi dan pengetahuan yang terus dilakukan berkelanjutan agar menjadi

kegiatan yang terinstitusi untuk perbaikan berkelanjutan pula.

Kepada peneliti Lora H. Abdul Mughits Naufal menjelaskan:

“...ada banyak cara yang kami lakukan, agar santri, pengurus dan seluruh orang yang berhubungan dengan pondok ini memiliki daya sadar dan cara untuk meningkatkan kapasitas bersama. Pertama kalau santri baru, kita rutin menyelenggarakan OSABA namanya, yaitu Orientasi Santri Baru. Dalam acara itu disampaikan banyak hal tentang pondok, bahkan tatakrama juga. Ya biar santri memiliki tujuan dan tahu kalau pondok ini punya

⁶³ KH. Samhan Baghits Muhtadi, *wawancara*, Lumajang, 10 November 2020

tujuan itu. Kedua, kami memiliki agenda rutin berupa kegiatan-kegiatan penunjang seperti *leadership* dan halaqoh yang diselenggarakan setengah bulan sekali, bahkan kadang dilakukan dengan cara diskusi akbar. Jurnalistik juga agar santri bisa nulis dan peka literasi, karena kan perubahan itu sangat cepat, jadi kalau tidak diimbangi khawatirnya nanti akan berpengaruh kepada pondok. Pokoknya kami itu terbuka untuk melakukan kerjasama terutama untuk peningkatan kapasitas santri, dengan syarat dapat menunjang tujuan dan cita-cita tadi yang saya jelaskan itu...”⁶⁴

Melihat urgensinya yang sangat nyata bagi pondok pesantren Bustanul Ulum Krai, maka segala upaya agar seluruh komponen terus mengembangkan kapasitas selalu dilakukan dan dievaluasi. Hal ini senada dengan yang diceritakan Imron Huda, santri senior yang kini juga mengabdikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Bustanul Ulum Krai sebagai Ketua LP3M. Ia menyampaikan:

“...ada pembinaan berkala yang dilakukan oleh pengasuh kepada seluruh pengurus dan santri, khusus pengurus biasanya dilakukan selama dua bulan sekali, bahkan kalau mendesak bisa dilakukan secara mendadak. Waktu saya mondok dulu juga memang sudah begitu, dalam forum itu biasanya pengasuh menyampaikan betapa pentingnya mengembangkan diri untuk mencapai cita-cita dan tujuan utama pondok pesantren, selain laporan perkembangan pondok pesantren. Tidak hanya pengurus dan santri, kepada alumni juga ada forum tiga bulanan, di sana juga disampaikan perkembangan pesantren, dan forum juga menerima saran dari seluruh alumni. Sehingga dengan acara-acara semacam itu, biasanya seluruh alumni ikut terdorong membantu pesantren dalam bidang yang dia kuasai. Kalau tidak dikuasai, pasti akan belajar demi menerima perintah dari Kiai untuk mencapai tujuan utama pondok itu...”⁶⁵

⁶⁴ Abdul Mughits Naufal, *wawancara*, Lumajang, 5 Desember 2020

⁶⁵ Imron Huda, *wawancara*, Lumajang, 5 Desember 2020

Peneliti dalam satu waktu pernah terlibat dalam kegiatan ilmiah berupa seminar deradikalisasi agama dan penguatan nilai kebangsaan.⁶⁶ Saat itu kegiatan seminar diselenggarakan oleh alumni dan diikuti oleh santri putra dan putri pondok pesantren Bustanul Ulum. Lora Abdul Mughits Naufal sebagai pengasuh (Biro Pendidikan) hadir dalam kegiatan tersebut serta menyampaikan pentingnya menjaga kebinekaan dan keutuhan bangsa negara kepada para santri terutama pasca pilihan presiden pada bulan April 2019. Ahmad Taufiq dalam keterangannya sebagai perwakilan alumni juga menyampaikan bahwa seminar yang diselenggarakan oleh para alumni adalah hasil dan dari komunikasi aktif antara alumni pondok pesantren dan pengasuh. Selain menunjukkan relasi dan komunikasi yang baik antara alumni dan pengasuh pesantren, kegiatan juga dimaksudkan sebagai edukasi oleh para simpatisan dan alumni kepada santri agar selalu peka dan paham terhadap gejala dan perubahan zaman, terutama jika perubahan tersebut dapat dikategorikan ancaman keutuhan bangsa.⁶⁷

⁶⁶ Observasi, 29 September 2019

⁶⁷ Sebagaimana dalam pandangan banyak pengamat politik saat itu. Pilihan presiden tahun 2019 menampilkan kontestasi politik identitas yang cukup kuat dengan keterlibatan beberapa organisasi kemasyarakatan yang dianggap mewakili representasi agama. Lihat juga <https://nasional.tempo.co/read/1196088/pengamat-jokowi-dan-prabowo-manfaatkan-sentimen-agama-di-pilpres>. Lihat pula <https://jurnal.dpr.go.id/index.php/politica/article/download/1582/857>.

Upaya pergerakan yang dilakukan seluruh komponen bukan berarti tanpa dampak, sebut saja misalnya disinformasi yang seringkali terjadi jika dilakukan tanpa ada standar dan protokol komunikasi yang jelas. Karena itu, dibutuhkan kesadaran melakukan refleksi dan perbaikan yang berkelanjutan (*sustainable*).

Perihal ini KH. Dimas Adzim Affan menyampaikan:

“...namanya pondok pesantren pimpinannya ya kan tetap pengasuh mas, karena itulah kalau ada apa-apa ya tetap tanggung jawab para pengasuh. Karena itu juga, memutuskan sesuatu ya tetap harus hati-hati. Ada hal yang selalu dipegang, memohon petunjuk Allah SWT. Tetapi selain itu, kita selalu menerima masukan dari siapapun, bahkan alumni dan wali santri. Agar semuanya itu enak, makanya harus selalu dilakukan koreksi untuk evaluasi. Karena semangat itu kalau tidak dibarengi dengan aturan kadang juga ruwet. Tapi yang pasti, agar semuanya merasa memiliki dan terus melakukan pengembangan pondok pesantren, secara khusus ada evaluasi rutin, maksudnya itu selain untuk evaluasi juga agar mereka juga berfikir dan terus melakukan perbaikan untuk masa depan dan tujuan pondok itu...”⁶⁸

Selain KH. Dimas Adzim Affan, secara lebih sistematis KH Abdul Mughits Naufal menjelaskan perihal hubungan antara pengasuh dengan person lain di dalam pesantren. Hubungan yang dimaksud adalah agar individu memiliki kesadaran untuk terus berkembang. Ia menjelaskan:

“...momen evaluasi menjadi cara kami para pengasuh untuk menumbuhkan kembali semangat berkembang. Kami bertanya tentang banyak hal, terutama perkembangan dan respon santri dan para pengurus lainnya. Setelah itu, masukan dibahas. Para

⁶⁸ KH Dimas Adzim Affan, *wawancara*, Lumajang, 5 Desember 2020

pengasuh juga kadang mendapat input dari jaringan pesantren rujukan. Abah (KH. Affan Malik) dulu selalu bilang, kalau rujukan pondok itu ya kalau tidak Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, Nurul Jadid Tanjung Paiton ya Sidogiri Pasuruan. Dari pondok-pondok ini para pengasuh juga mengambil inisiatif, yang sudah pasti kita nanti sesuaikan dengan keadaan yang ada di sini. Gini lagi, kami selalu memberikan kebebasan kepada para pengurus sebagai penanggung jawab organisasi pesantren untuk melakukan inovasi dan terus mengembangkannya. Misalnya, jurnalistik Elbustan itu, ya mereka sendiri yang mengurusnya. Bahkan leadership juga mereka yang mengemas dan kita cukup diberitahu untuk melihatnya. Seluruh bagian yang lain juga begitu, urusan imtihan akhir tahun, konsep banyak dielaborasi sendiri oleh santri-santri pengurus. Karena pengasuh sendiri yakin, santri juga banyak ide untuk terus mengembangkan dan mengkonsep acara. Yang penting tidak bertentangan dengan nilai-nilai pondok pesantren yang selama ini sudah mereka ketahui bersama dalam wujud aturan kewajiban dan larangan santri...⁶⁹

Peneliti melihat Abdul Rohman dan Ust. Nur Yasin secara langsung berkomunikasi dengan KH Dimas Adzim Affan tentang mekanisme yang harus dilakukan saat menyelenggarakan kegiatan upgrading dosen di Aula STAI Bustanul Ulum. Bahkan Ust Nur Yasin memberikan pertimbangan dan usulan mengenai hal-hal penting pelaksanaan tersebut.⁷⁰

Lebih lanjut Lora Naufal menjelaskan bahwa pengurus pondok itu memiliki mekanisme dalam proses menjalankan organisasi. Selain pemilihan pengurus yang dilakukan secara mandiri, program kerja yang akan dilakukan dalam satu periode

⁶⁹ Abdul Mughits Naufal, *wawancara*, Lumajang, 7 Februari 2021

⁷⁰ *Observasi*, Lumajang 12 Februari 2021

kepengurusan juga dilakukan melalui mekanisme organisasi berupa rapat kerja organisasi.⁷¹

Selanjutnya peneliti menemui Lailatul Khomsah, santri Bustanul Ulum Krai Yosowilangun yang juga dipercaya menjadi Ketua Pondok Putri. Kepada peneliti, perihal upaya yang dilakukan pesantren agar seluruh elemen dalam pesantren memiliki kesadaran untuk berkembang secara mandiri, ia menjelaskan bahwa secara prinsip santri dan pengurus diberi kewenangan untuk mengatur segala aktivitas yang berhubungan upaya pengembangan diri. Bahkan seringkali menghadirkan ahli (*expert*) dari luar semata untuk kepentingan pengembangan tersebut. Ia mengatakan:

“Saya dan teman-teman pengurus setiap tahun mengadakan kegiatan masing-masing, ya hasil raker pengurus tahunan itu yang penting kegiatannya mendukung setiap santri menjadi lebih baik. Beberapa waktu lalu, November 2020 itu saya dengan teman-teman pengurus mengadakan kegiatan pelatihan tata kelola manajemen pesantren. Saat itu yang kami hadirkan, salah satu pengurus koperasi Kyai Syarifuddin dan juga aktivis pergerakan mahasiswa di Lumajang Canda Ayu Pitara. Jadi, santri secara mandiri bisa mengadakan kegiatan, yang penting pamit ke Kiai dan Bu Nyai. Bahkan saat itu Nyai Arifah Affan juga ikut mendampingi kami semua sampai kegiatan selesai.”⁷²

Informasi di atas mengindikasikan bahwa terdapat mekanisme berbagi wawasan dan keseimbangan antara unit di dalam pesantren.

⁷¹ Abdul Mughits Naufal, *wawancara*, Lumajang, 7 Februari 2021

⁷² Lailatul Khomsah, *wawancara*, Lumajang, 2 Januari 2021

Wujudnya berupa kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi pesantren.

3. *Adaptive Learning Organization* Pesantren

Jika di paparan data sebelumnya disebutkan bagaimana cara pesantren Pesantren Kyai Syarifuddin dan Pesantren Bustanul Ulum menjalankan strategi adaptif beserta cara membangun *learning organization*-nya, maka di bagian fokus ke tiga, peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian lapangan yang berkelindan dengan model adaptasi *learning organization*. Dua terminologi ini menjadi penting sebagai fokus riset karena diasumsikan akan menampilkan temuan baru tentang cara pesantren melakukan adaptasi *learning organization* khas pesantren sebagai acuan distingsi risetnya.

Di bagian ini pula peneliti akan menampilkan problem, tawaran ideal dan nilai serta norma yang dipegang oleh pesantren dalam menjalan proses *adaptive strategy* dan *learning organization*. Sama halnya dengan fokus sebelumnya, sistematika dan model penelitiannya akan dibagi berdasarkan lokus penelitiannya.

a. *Adaptive Learning Organization* Pesantren Kyai Syarifuddin

Sebagaimana kebanyakan pesantren dan sudah disebutkan dalam penelitian di bagian awal, pimpinan pesantren selalu memberikan upaya untuk terus menciptakan *team learning* di dalam pesantren. Hanya saja, beberapa kendala terus saja dijumpai. Gus Wadud mengatakan:

“...yang harus selalu kita pikirkan itu bagaimana seterusnya menciptakan generasi. Karena kalau santri yang di pondok itu kan tidak lama. Ya kalau dihitung-hitung mondok yang paling lama ya kisaran 16 tahun seperti Sayyidi itu. Nah, karena seperti itu, maka yang paling penting adalah seterusnya membuat generasi. Jika bertanya tentang problem yang dihadapi selama ini, yang terjadi adalah keragaman latar belakang dari perbedaan usia yang timpang. Karena biasanya rekrutmen itu pengurus itu kan dari santri, sementara pengurus yang lain itu dulunya guru-gurunya. Selain itu, ada kebiasaan paradigma lama yang memang dibangun sejak awal. Sehingga memiliki kesulitan melakukan perubahannya. *Wong* yang gampang urusan kebersihan saja kita masih sulit menerapkannya, itu baru budaya. Apalagi urusan menata program dan menjelaskan rencana masa depan. Padahal semua tahu kalau model pembelajaran yang harus diberikan kepada peserta didik harus disesuaikan dengan zamannya, tapi kadang yang tetap saja harus dipaksa berubah...”⁷³

Berdasarkan pemaparan di atas, salah satu kendala strategi adaptatif yang dilakukan adalah berhubungan dengan pola pikir tradisional pembelajaran yang masih kuat. Kondisi demikian, disebabkan kondisi manajemen sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan pesantren dijalani secara tertutup. Hal senada juga

⁷³ KH. Abdul Wadud Nafis, *wawancara*, Lumajang, 15 Januari 2021

disampaikan oleh Gus Udin, problem yang seringkali dihadapi tidak hanya dari internal pengurus pesantren, tetapi kepada *stakeholders* lain seperti alumni dan wali santri. Ia mengatakan:

“...Menata organisasi memang tidak semudah menata bangunan kayaknya. Apalagi menata dan mempertahankan pesantren yang penuh dengan nilai ini. Yang di satu sisi harus ada yang dipertahankan. Jadi kami milih-milihnya harus juga hati-hati. Yang selama ini terjadi sebenarnya sederhana, hanya saja menurut saya kok ini yang jadi kendala. Yakni, sikap tidak mau bertanya karena sungkan. Padahal seringkali teman-teman pengurus di lembaga dan unit-unit kurang begitu paham maksudnya. Kalau melakukan perubahan mungkin kita lumayan ya. Artinya lumayan banyak ide melakukan perubahan. Justru yang susah itu kita malah mempertahankannya itu. Ya itu dia, seperti yang saya sampaikan tadi itu.”⁷⁴

Nyai Hj. Aminatuz Zahroh juga pengasuh sekaligus Wakil Ketua Yayasan menuturkan kepada peneliti kalau seringkali yang terjadi memang mental. Sekalipun di satu sisi itu bagus, tapi di sisi yang lain itu dapat disebut sebagai penghambat. Ia menjelaskan:

“Karena saya berpendapat bahwa menjalankan pesantren sebenarnya sama dengan manajemen lembaga pendidikan Islam, hanya saja bedanya ada hal-hal yang harus ditaati yakni berupa nilai subkultur seperti ketawaduan, kesantunan dan lainnya. Nilai-nilai dan norma yang seringkali dijadikan pegangan oleh santri itu kadang juga menjadi penghambat dalam proses membangun perubahan di dalam pesantren. Seringkali saya bilang begini, saya tidak suka kalau hanya dilapori yang baik-baik saja. Saya kadang juga harus bertanya ke yang lain agar mendapatkan informasi yang sedetail-detailnya.”⁷⁵

⁷⁴ Gus Izzuddin, *wawancara*, Lumajang, 15 Januari 2021

⁷⁵ Nyai Hj. Aminatuz Zahroh, *wawancara*, Lumajang, 28 Januari 2021

Paparan di atas menunjukkan bahwa sekalipun keinginan dan kehendak bersama sudah menjadi kesepakatan bersama, problem dasar tetap saja terjadi, terutama pada hal-hal yang bersifat dasar dan paradigmatis. Hal ini terjadi karena sejatinya pesantren dalam fakta sejarahnya, sejak awal memang menjadi basis perlawanan. Tidak hanya perlawanan ideologi, tapi juga menjadi basis perlawanan arus bawah yang dihantam globalisasi dan modernisasi.

Lalu bagaimana idealnya pesantren melakukan respon terhadap perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, Nyai Hj. Qurroti Ayun pengasuh sekaligus wakil ketua yayasan menyampaikan kepada peneliti.

“saya secara pribadi berpegang teguh pada prinsip pesantren. Pertama pesantren adalah tempat *tafaqquh fi al-din*. Ada nilai dan norma yang tidak bisa ditawar karena sudah menjadi identitas melekat di pesantren sejak awal berdirinya. Misalnya cara menghormati guru, cara santri berbicara dengan guru, cara santri menghargai ilmu, adap mencari ilmu. Semua itu bagian kecil dari yang dimaksud *tafaqquh fi al-din*. Nah, urusan itu tidak bisa ditawar. Sekalipun kita dikritik oleh banyak cendekiawan karena dinggap feodal, pasti kami tidak bergeming. Karena hal tersebut menjadi penanda perbedaan pesantren dan bukan pesantren. Adapun yang berurusan dengan selain nilai prinsip itu, kita masih berpegang teguh dengan kuat. Prinsip yang dimaksud adalah *Al-Muhafadhotu ‘ala al-Qadim al-Shalih wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah*. Dasar itu yang menjadi keteguhan pesantren untuk terus berkembang. Jadi saya *ko seneng* disebut adaptif kolaboratif. Karena saya pribadi lebih suka mengadaptasi perkembangan itu dengan berkolaborasi dengan berbagai stakeholder.”⁷⁶

⁷⁶ Nyai Hj. Qurroti A'yun, wawancara, Lumajang, 3 Februari 2021

Hal ini senada disampaikan oleh pengasuh sekaligus Ketua Yayasan Kyai Syarifuddin. Gus Wadud menjelaskan, ada satu prinsip yang tidak bisa dibuang dan prinsip yang lain selalu bisa berubah.

“Pesantren itu memang unik. Ada nilai kuat yang tidak bisa hilang dengan tiba-tiba. Misalnya, ketawaduan terhadap guru ya harus dipertahankan lah. Jadi sederhananya begini, kini pesantren ini harus melakukan kolaborasi antara rasional kharismatik dan rasional kalkulatif. Intinya, kalau rasional kharismatik, itu berarti lebih dominan kharismatiknya. Jadi kalau kyai sudah menyatakan pandangan tertentu, maka harus dilakukan. Karena kita meyakini ada dimensi lain yang sebenarnya rasional hanya membutuhkan keteduhan hati untuk menerimanya. Rasional kalkulatif yang saya maksud itu, adalah perubahan itu ya harus dipetakan dan dihitung-hitung maksudnya seperti apa. Kalau di Syarifuddin ini, yang memainkan peran menjaga kedalaman dan keteguhan itu KH. Sulahak Syarif. Nah bagian rasional kalkulatif itu ya saya di yayasan. Dan jangan lupa, ada satu prinsip terakhir yang oleh pesantren syarifuddin terus dipertahankan, yakni Ahlussunnah Wal jamaah An-Nahdliyah. Kalau sudah keluar dari nilai ini, pimpinan pasti tidak akan menerimanya sebagai sebuah ide besar.⁷⁷

Hasil diatas menunjukkan bahwa pesantren tidak alergi dengan perubahan. Hanya saja terdapat beberapa hal yang mesti dipertahankan dengan kuat untuk menjaga distingsi pesantren. Sekalipun, semua stakeholder memahami bahwa keputusan kiai tetap didasarkan pada pertimbangan rasional yang sebelumnya sudah di konstruksi di ruang keputusan bersama antar pengasuh.

⁷⁷ KH. Abdul Wadud Nafis, *wawancara*, Lumajang, 15 Januari 2021

b. Model *Adaptive Learning Organization* di Bustanul Ulum

Jika di pesantren Kyai Syarifuddin menerapkan model *adaptive learning organization* dengan model adaptif kolaboratif, dan rasional kharismatik sebagaimana disampaikan nara sumber penelitian. Hal yang sama terjadi di pesantren Bustanul Ulum Krai. Ada kemiripan prinsip yang dipegang teguh oleh individu dan kelompok di dalam pesantren. Perihal ini Lora Naufal memulai menceritakan dinamika problematik yang terjadi di pesantren Bustanul Ulum Krai. Ia mengatakan:

“Upaya melakukan perubahan sudah menjadi pikiran bersama, hanya saja problem yang dihadapi oleh Bustanul Ulum selama ini adalah kuatnya identitas tradisional yang cenderung melekat. Seringkali hal ini menjadi hambatan dalam proses melakukan *spreading values* terutama dalam upaya perubahan dan adaptasi pesantren terhadap lingkungan. Selain itu, ada satu frekuensi yang naik turun dalam diri pengelola pesantren. Kadang sangat ingin berubah kadang ya harus dipacu. Problem lain yang dihadapi oleh pesantren terhadap rencana perubahan terkendala biaya akomodasi dan sarana prasarana, kalau sudah bab itu mas, ya kita harus pinter-pinter menjalankan prinsip prioritas. Kalau dari sisi pengasuh sebenarnya tidak ada masalah, semua bersepakat kalau baik ya harus tetap diambil agar pesantren ini adaptif dengan perkembangan zaman. Saya kadang begini, ada ide dari dua pesantren Nurul Jadid dan Sukorejo, mau saya sampaikan ke pengurus, kadang ditanggapi berbeda dan sudah menerapkannya karena perbedaan sumber daya manusia. Ya tetap harus perlahan menjelaskannya.⁷⁸

Terkait hal tersebut, KH Dimas Adzim juga menyampaikan

hal yang sama. Ia menjelaskan:

⁷⁸ Abdul Mughits Naufal, *wawancara*, Lumajang, 5 Desember 2020

“Kalau problem ya pasti ada, kadang kita harus menjelaskan lebih awal kepada pengurus dan terutama kepada wali santri tentang rencana perubahan yang akan dilakukan oleh pesantren. Nah, keragaman alumni itu kadang menjadi problem karena memiliki pendapat yang berbeda. Tapi selama ini, itu bisa diselesaikan kok. Musyawarah tiga bulanan yang dilakukan dapat menjadi solusi mengatasi perbedaan pandangan itu.”⁷⁹

KH. Dimas Adzim juga menceritakan kepada peneliti bahwa hal yang ideal yang dapat dilakukan di pesantren Bustanul Ulum berkaitan dengan pengembangan pesantren antara lain ia jelaskan sebagai berikut:

“Saya harus mulai dari sejarah berdirinya pondok ini kan. Kalau sampean baca sejarah, pesantren ini sejak awal berdirinya memang mengambil *ibrah* dari pesantren Mlokorejo yang sangat salaf. Abah dulu mencita-citakan yang berbeda. Karena itulah, sejak pesantren ini berdiri, beberapa tahun berikutnya kita langsung membuat Madrasah Tsanawiyah formal yang bagi pesantren di Mlokorejo hal yang tabu. Saya masih ingat, abah dulu bilang begini, ayo pertahankan, niat ke sini ya niat mondok dan menata diri, karena itu ketaatan dan ketawaduan serta akhlaq harus didahulukan. Tapi karena zaman ini terus berubah, ya hal yang baik dari luar sekalipun harus tetap kita ambil yang penting tidak keluar dari prinsip utama. Karena itu di pesantren ini ditulis *Al-Muhafadzatu ‘Ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah.*⁸⁰

Imron Huda alumni Bustanul Ulum dan sekaligus bagian dari pendidik di pesantren tersebut menceritakan hal yang lain. Ia menjelaskan kepada peneliti:

“Setiap ngaji itu kyai mesti bilang niat mondok niat menata hati. Menjaga adab dan tatakrama juga. Kita dulu waktu mondok, di awal OSABA bahkan sampai diajari bagaimana tatakrama yang baik berbicara dengan guru. Bahkan yang saya ingat, ada

⁷⁹ KH. Dimas Adzim, *wawancara*, Lumajang, 9 November 2020

⁸⁰ KH. Dimas Adzim, *wawancara*, Lumajang, 9 November 2020

pedomannya khusus, berapa tingkat kenyaringan, bagaimana tingkatan bahasa yang digunakan saat berbicara dengan kiai, itu ada pedomannya. Kalau soal perubahan dan penerimaan dari luar, sangat menerima. Misalnya, di sini pernah berkeinginan bola volley dijadikan icon Bustanul Ulum. Ya waktu itu sampai mendatangkan pelatih, tapi batasannya di jaga. Misalnya, menjaga kata-kata kasar agar tidak keluar saat mengekspresikan kemenangan, terlebih lagi soal aurat. Jadi olahraganya diterima, tetapi tidak menutup auratnya ditolak. Begitu yang sering terjadi.⁸¹

Gus Naufal juga menjelaskan, kalau ada perubahan yang radikal yang diputuskan oleh pengasuh melalui rapat yayasan di tahun 2021 ini. Ia menceritakan:

“Sebelum 2021 ini, siswa yang belajar di madrasah di dalam pesantren baik Madrasah Tsanawiyah maupun Aliyah juga berasal dari siswa yang tidak bermukim di pesantren. Nah, beberapa tahun ini ada banyak laporan dari wali murid, warga masyarakat dan para dewan guru, jika terdapat hal negative dilakukan oleh siswa dari luar, misalnya merokok dan membuat onar di luar pondok. Nah, pengasuh melalui rapat yayasan akhirnya bersepakat bahwa siswa yang akan sekolah di lembaga unit di bawah yayasan Bustanul Ulum harus mondok. Menurut saya ini keputusan berat. Bukan kami tidak tahu kemerdekaan belajar, hanya saja pengasuh menginginkan nilai dan tradisi yang selama ini dijaga di pesantren harus tetap lestari. Karena itu, konsekwensinya siswa hanya berasal dari dalam. Kecuali perguruan tinggi, komunikasi dan pengawasannya lebih mudah karena sudah bisa diajak mikir, sehingga di kampus tetap diperbolehkan dari luar. Ya kita beradaptasi tapi secara kultural tetap harus ada yang dijaga dengan baik.”⁸²

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa berbagai konsekwensi sengaja dilakukan oleh pengasuh melalui forum dewan pengasuh untuk mempertahankan hal-hal prinsip yang dipegang teguh oleh pesantren.

⁸¹ Imron Huda, *wawancara*, Lumajang, 5 November 2020

⁸² Abdul Mugits Naufal, *wawancara*, Lumajang, 12 Februari 2021

Perihal kehadiran UU pesantren, Lora Naufal menjelaskan bahwa kehadiran undang-undang pesantren di tahun 2019 direspon dengan membuat tim di dalam pesantren. Ia menjelaskan:

“... saya dengan pengurus pesantren sudah melakukan diskusi terkait apa yang harus dilakukan oleh pesantren. Karena itu, Imron Huda menyampaikan kepada saya bahwa pesantren harus membuat tim untuk merespon hal tersebut. Yang pertama kali harus dilakukan membuat tim untuk melakukan kajian terhadap undang-undang pesantren. Nah, saya dan teman-teman pengurus yayasan dan pengurus pondok sedang mempersiapkan tim administrasi. Karena kalau undang-undang nanti pasti akan ada aturan turunan di level kementerian dan lain sebagainya, dan pasti hal tersebut membutuhkan kelengkapan administrasi. Biasanya begitu..”⁸³

Pernyataan Lora Naufal di atas menginsyaratkan bahwa pesantren Bustanul Ulum melakukan upaya serius dan sistematis dalam melihat regulasi yang akan dikembangkan di pesantren.

B. TEMUAN PENELITIAN

Paparan data di atas tentu telah memberikan gambaran awal masing-masing locus penelitian. Selanjutnya peneliti akan memaparkan temuan antar locus riset. Jadi penggambaran hasil dekomposisi beberapa data yang sudah didapatkan melalui prosedur dan teknik penggalian informasi dalam penelitian kualitatif di dua pesantren tentu memiliki perbedaaan. Dari data-data tersebut pula, peneliti ingin membinkai beberapa sisi persamaan dan perbedaan dalam menjalankan model strategi adaptif dalam pengembangan *learning*

⁸³ Abdul Mughits Naufal, *wawancara*, Lumajang 18 Desember 2021

organization. Untuk memperjelas posisi dan temuan penelitian di masing-masing locus, akan ditampilkan hasil riset keduanya sebagai berikut;

1. Strategi Adaptif di Pesantren

a. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin

- 1) Terdapat motivasi perubahan yang sejak awal ditanamkan oleh pendiri kepada para penerus pesantren setelahnya. Pengasuh membuka diri untuk menerima sesuatu yang baik, sekalipun berasal dari luar pesantren.
- 2) Pengasuh sebagai pimpinan organisasi memandang penting beradaptasi dengan perubahan lingkungan, terutama perkembangan teknologi dan perkembangan manajemen dengan tetap mempertahankan *tafaqquh fi al-din* sebagai nilai dasarnya (tidak melanggar syariat dan memiliki keadaban)
- 3) Selain beradaptasi dengan lingkungan, perubahan dari dalam juga dilakukan dengan melihat pesantren rujukan sebagai role model. Pesantren tersebut antara lain pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Tambak Beras Jombang dan Pesantren Sidogiri.
- 4) Proses perubahan paradigma (*spreading values*) diwujudkan dengan forum-forum khusus agar menstimulasi kesadaran kolektif antara pengasuh, pengurus, wali murid dan stakeholder, seperti forum evaluasi bulanan, forum silaturahmi tahunan dengan walui murid, forum alumni IKAPIN dan HAS (Harakah Alumni Syarifuddin).

- 5) Sekalipun KH. Adnan Syarif memimpin yayasan dan memiliki kewenangan untuk menentukan keputusan, dalam menjalankan keputusan penerimaan hasil pertemuan selalu diawali dengan konsultasi kepada pengasuh yang lain terutama KH. Sulahak Syarif
- 6) Terdapat ruang kebebasan bagi pengurus dan santri untuk melakukan inovasi melalui forum konferensi periodik. Bahasan dalam konferensi periodik meliputi evaluasi dan rencana kerja strategis yang akan dilakukan pada periode berikutnya.
- 7) Selama bukan hal prinsip, pengasuh, pengurus, santri, wali santri selalu membangun asas kesalingan. Saling memberi masukan untuk perbaikan berkelanjutan dan untuk memobilisasi sumberdaya.

b. Pondok Pesantren Bustanul Ulum

- 1) Sejak awal berdirinya, KH Affan Malik memang berniat mendirikan pesantren yang selalu adaptif dengan perkembangan dan berbeda dengan pesantren Bustanul Ulum induknya
- 2) Prinsip *al-Muhafadzatu 'ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah* menjadi prinsip dasar pengembangan. Al-Ashlah dimaknai dengan syariat dan memiliki akhlaqul karimah dan keadaban lokal.
- 3) Perubahan yang dilakukan juga didasarkan pada rujukan pesantren yang dijadikan sebagai role model, yakni pesantren Nurul Jadid Paiton, Pesantren Sukorejo Situbondo dan Pesantren Sidogiri

- 4) Perubahan paradigma dilakukan dengan melakukan musyawarah rutin tiga bulanan (alumni, pengurus dan pengasuh)
- 5) Kebebasan berinovasi untuk tujuan pengembangan diri diberikan kepada pengurus dan santri. Diwujudkan dalam bentuk forum-forum konferensi santri.
- 6) Pengasuh tidak akan menolak usulan perubahan selama sesuai dengan prinsip tersebut di nomor dua
- 7) Pengasuh, pengurus, santri, wali santri memiliki ruang melakukan konstruksi ide bersama-sama, diwujudkan dalam forum bersama setiap libur maulud.

2. *Learning Organization* di Pesantren

a. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin

- 1) Agar masing-masing personal di dalam pesantren memiliki kompetensi, dilakukanlah upgrading, seperti latihan kepemimpinan (*leadership*), kursus media digital, form mutaba'ah santri, kursus-kursus kebahasaan dan forum-forum lainnya.
- 2) Untuk melakukan refleksi dan klarifikasi diwujudkan dengan forum-forum resmi bulanan dan konferensi periodik tahunan. Evaluasi dilakukan menyeluruh terhadap seluruh perencanaan dan capaian program kegiatan selama setahun. Pengasuh terlibat langsung memberi arahan.

- 3) Terdapat kegiatan rutin di setiap awal penerimaan santri baru berupa orientasi santri baru sebagai bentuk menyamakan visi bersama. Secara individu diberikan form mutabaah untuk evaluasi
- 4) Terdapat kegiatan *internal knowledge* dan *external knowledge* untuk mewujudkan iklim belajar bersama. *Internal knowledge* berupa saling belajar berjenjang antara santri ke pengurus, pengurus ke pengasuh dan sebaliknya. Sedangkan *external knowledge* diwujudkan dalam bentuk mendatangkan dan atau mengirimkan santri untuk belajar secara serius dalam kegiatan pengembangan diri.
- 5) Terdapat forum rutin mingguan, bulanan dan tiga bulanan serta perangkat aturan bersama antar pengurus dan santri, antar lembaga dalam yayasan untuk mewujudkan sinergi kerja antar devisi dalam pesantren

b. Pondok Pesantren Bustanul Ulum

- 1) Terdapat kegiatan penunjang pengembangan diri untuk mewujudkan keahlian personal berupa latihan pengembangan diri menulis, kegiatan OSABA.
- 2) Terdapat kegiatan rutin bulanan, tiga bulanan dan orientasi untuk santri baru di awal tahun penerimaan santri baru. Forum bulanan evaluasi pengurus. Forum tiga bulanan antar pengasuh, pengurus dan alumni

- 3) Terdapat forum ngaji bersama di masjid untuk menyamakan persepsi antar santri baru dengan kebiasaan dan visi pesantren.
- 4) Sebagai perwujudan tim belajar, pesantren Bustanul Ulum sangat terbuka bagi masing-masing divisi dalam pesantren untuk melakukan pengembangan secara mandiri. Pesantren bahkan menghadirkan *expert* untuk perbaikan teknis manajemen administrasi pesantren.
- 5) Dalam upaya mewujudkan sinergi bersama, maka hal tersebut dilakukan dengan membuat forum bulanan dan berkegiatan bersama antar santri dan pengurus. Selain itu juga diwujudkan dengan mentaati aturan tertulis sebagai nilai bersama.

3. *Adaptive Learning Organization*

a. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin

- 1) Pimpinan pesantren merasa lebih tepat melakukan adaptif kolaboratif dan adaptif. Jadi tetap peka dengan perubahan tetapi berkolaborasi dengan seluruh stakeholder yang beririsan.
- 2) Perwujudan kharisma pengasuh dalam setiap keputusan, pimpinan dan seluruh komponen di dalam organisasi dimaknai dengan rasional kharismatik.
- 3) Nilai-nilai yang tetap dipegang teguh dalam proses adaptasi dan learning organization adalah nilai-nilai Ahlussunnah wal Jamaah An nahdliyah dan adagium *al-Muhafadzatu 'ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah*. Selama perubahan

yang diambil tidak melanggar syariat, keadaban dan kearifan lokal akan tetap diterima.

b. Pondok Pesantren Bustanul Ulum

- 1) Pimpinan pesantren cenderung menyebut adaptasi yang dilakukan dengan istilah adaptasi kultural. Artinya, pesantren akan tetap beradaptasi dengan perubahan selama sesuai dengan prinsip dan memiliki keadaban lokal.
- 2) Keputusan perubahan ditandai dengan keikutsertaan seluruh stakeholder dalam proses perumusannya
- 3) Ada nilai dan norma yang dipegang oleh seluruh komponen dalam pesantren yakni Islam *'Ala Ahlul-sunnah Wal Jama'ah* serta adagium-adagium *al-Muhafadzatu 'ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah*

Berdasarkan hasil temuan di masing-masing *locus* di atas, terdapat temuan berupa poin-poin penting yang dapat menunjang gambaran signifikansi temuan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Strategi Adaptif di Pesantren

Pada pembacaan strategi adaptif pesantren, ada beberapa elemen yang penting untuk dijadikan *core model* formulasi strategi adaptif yang dilakukan oleh kedua pesantren yang diteliti. Elemen-elemen yang dimaksud, *pertama*, seluruh adaptasi dilakukan berdasar pada falsafah para pendiri. Strategi adaptif yang dilakukan di kedua pesantren seluruh

bersumber dari keinginan atau harapan pengasuhnya. Pada pesantren Kyai Syarifuddin, KH Syarifuddin menginginkan pesantren tumbuh atas dasar kebutuhan masyarakat dengan kata kunci sebagaimana disebutkan oleh Kyai Musta'in alumni senior. Sedangkan di Pesantren Bustanul Ulum Krai, KH Affan Malik, berharap untuk lepas dari pesantren induknya, yakni Bustanul Ulum Mlokorejo. Alasannya tentu karena pesantren induknya ini masih memakai sistem tradisional dan belum melakukan upaya *adaptive strategy*.

Kedua, kedua pesantren memiliki kesamaan dalam menyikapi perubahan-perubahan dan prinsip yang harus dipertahankan. Prinsip ini di kedua pesantren bersumber dari pendiri. Pada pesantren Kyai Syarifuddin, pengasuh pesantren sejak awal menyadari bahwa pesantren perlu terus terbuka dalam pengembangan organisasi pembelajar. Dalam prosesnya, pengasuh membuka diri selebar-lebarnya bagi seluruh elemen, termasuk yang dari luar, untuk ikut berpartisipasi dalam pengembangan organisasi pendidikan pesantren. Namun, tentunya tetap ada batasan yang dipegang yakni nilai *tafaqohu fi al-din*. Artinya, gagasan akan secara terbuka diterima dengan dasar tidak melanggar syari'ah dan memiliki keadaban.

Sedangkan pada pesantren Bustanul Ulum Krai, agar berbeda, namun sebenarnya memiliki kesamaan secara substantif. KH Affan Malik

sejak awal ingin mengembangkan Pendidikan berdasar pada prinsip *al-Muhafadzatu 'ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah* untuk menampilkan corak berbeda dengan pesantren sebelumnya yakni Bustanul Ulum Mlokorejo yang bercorak salaf. Prinsip ini sebenarnya hampir serupa dengan apa yang menjadi dasar *adaptive strategy* Pesantren Kyai Syarifuddin. Prinsip yang dijalankan sama memiliki fleksibilitas pada perubahan-perubahan baru yang baik dengan syarat tidak mengganggu apa yang dianggap penting dan prinsip di masa lalu.

Ketiga, penyusunan *role model* juga terinspirasi dengan cara meneladani adaptasi transformasi perkembangan pesantren lain. Pada sisi ini, kedua pesantren memiliki partnersip atau lebih tepatnya percontohan beberapa pesantren lain. Kedua pesantren memiliki perbedaan pesantren rujukan. Pada pesantren Kyai Syarifuddin, banyak merujuk pada beberapa pesantren dimana para pengasuh pesantren pernah berhubungan secara kebatinan dan memiliki ketersambungan sanad, diantaranya, pesantren Tebuireng Jombang, pesantren Tambak Beras Jombang dan Pesantren Sidogiri. Sedangkan di pesantren Bustanul Ulumm Krai merujuk pada pesantren-pesantren seperti pesantren Nurul Jadid Paiton, Pesantren Sukorejo Situbondo dan Pesantren Sidogiri.

Proses penyusunan *role model* dengan cara demikian ini tentu merupakan indikasi adanya keterhubungan adaptasi yang dilakukan oleh jaringan pesantren dalam melakukan *adaptive strategy*. Artinya, formulasi strategi yang dilakukan secara bersama-sama antar pesantren. Mereka saling bahu membahu dalam mendukung terciptanya *learning organization* baik dan bermutu.

Keempat, proses *amplification* dilakukan guna menguatkan perubahan paradigma yang terbaik. Kedua pesantren sama-sama mengupayakan hal demikian ini dengan cara melakukan musyawarah secara partisipatif. Seluruh pihak, utamanya tenaga *learning organization* pesantren ikut serta dalam forum-forum musyawarah pengembangannya. Targetnya tentu adalah terbentuk strategi adaptif dengan kesadaran kolektif.

Pada pesantren Kyai Syarifuddin, *amplification* dilakukan dalam forum-forum resmi yang mempertemukan *stakeholder* pesantren dengan seluruh elemen baik internal maupun eksternal. Elemen eksternal misalnya seperti pengurus pesantren, para guru pendidikan formal, asatidz pesantren dan semacamnya. Sedangkan elemen yang dari eksternal diantaranya, wali murid, forum alumni IKAPIN, ikatan alumni muda dan lain sebagainya.

Hampir sama dengan apa yang dilakukan di pesantren Bustanul Ulum Krai. Proses *amplification* juga dilakukan dalam kegiatan-kegiatan pertemuan tiga bulanan. Beberapa pihak yang ikut serta dalam kegiatan ini, tentu juga senada, yakni terdiri dari unsur internal dan eksternal. Yang membedakan hanya pada aspek pelaksanaan pertemuannya. Pesantren Kyai Syarifuddin ada yang dilakukan bulanan. Sedangkan di pesantren Bustanul Makmur, dilakukan selama tiga bulanan. Dengan demikian, pola *amplification* dilakukan dengan sama-sama mengedepankan asas partisipatif dalam memformulasi *adaptive strategy*.

Kelima, pola perumusan dan pemutusan strategi dilakukan dengan cara berbeda. Dalam hal ini, pesantren berbeda pola dalam hal *building on instrumental artefacts*. Ada pesantren yang dalam pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama dan ada pula yang dilakukan dengan membentuk forum-forum sub unit dalam hal pengamabilan strategi terbaik yang akan dikembangkan sebagai *learning organization*.

Pada pesantren Kyai Syarifuddin, dilakukan dengan terpusat namun rasional. Artinya, seluruh proses keputusan tetap ada dalam wewenang pengasuh, KH Sulahak Syarif. Namun keputusan secara rasional dilakukan dengan cara musyawarah yang dipimpin oleh ketua yayasan, KH Abdul Wadud Nafis. Dari pola yang dijalankan, pengambilan

keputusan strategis dijalankan atas wewenang pengasuh namun atas pertimbangan rasional musyawarah yayasan.

Berbeda dengan apa yang terjadi di pesantren Bustanul Ulum Krai, keputusan strategis dilakukan berdasar musyawarah sub unit setelah mendapatkan point penting pengasuh. Perbedaan yang sangat mencolok adalah proses pengambilan keputusan. Di pesantren Kyai Syarifuddin, pengasuh sekalipun pemilik puncak legalitas strategi, namun sebelumnya sudah dilakukan evaluasi timbal balik atau dalam bahasa pengasuh disebut asas kesalingan. Sedangkan di pesantren Bustanul Ulum Krai, tidak demikian. Pengasuh merupakan puncak pengembang strategi adaptif yang akan dilakukan. Sekalipun sesekali setiap sub unit berhak mengusulkan formulasi strategi pengembangan. Walaupun secara bebas kewenangan pada sub unit, namun dalam prosesnya, pengasuh sebenarnya telah memastikan nilai-nilai *al qodimu al sholeh*, telah dipahami dan dimengerti untuk terus ada serta dilestarikan.

Keenam, proses pengembangan *valuing freedom as capability* di kedua pesantren. Untuk mengembangkan strategi adaptif, memerlukan ruang kebebasan kapabilitas bagi seluruh tenaga organisasi pembelajaran. Oreintasinya tentu sebagai pendorong adanya kreatifitas adaptif yang bermutu.

Kedua pesantren yang diteliti sama mengembangkan sub strategi demikian, dengan melaksanakan konferensi formal yang mempertemukan setiap gagasan. Di pesantren Kyai Syarifuddin, hal demikian dilakukan dengan membentuk konferensi periodik yang membahas tentang hal penting tentang strategi pengembangan *learning organization*nya. Hal penting yang dimaksud seperti perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi strategi yang dilakukan. Sedangkan di pesantren Bustanul Ulum Krai hampir senada. Namun bentuknya lebih partisipatif lagi, yakni dengan mengadakan konferensi santri yang mempertemukan santri dan pengurus.

Ketujuh, upaya *mobilizing of resources* pesantren. Strategi adaptif pesantren dalam pengembangan *learning organization* juga dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Ada kesamaan dan tentu juga ada perbedaan dalam melaksanakan upaya tersebut.

Pesantren Kyai Syarifuddin melakukan mobilisasi sumberdaya dengan prinsip “kesalingan”. Alur kerja manajemen kesalingan ini adalah dengan mengupayakan kolaborasi ide secara timbal-balik. Artinya, pengasuh dalam mengambil keputusan strategis dilakukan dengan pertimbangan pada komunikasi ide dari bawahannya, baik dari pengurus yayasan maupun santri. Dengan demikian, mobilisasi sumberdaya dilakukan dengan mengamati perubahan sumberdaya dan usulan penting

yang berasal dari santri. Jadi strategi adaptif dikembangkan berdasar pada pemahaman pengasuh dan seluruh elemen pesantren. Tentunya, dalam melaksanakan, prinsip-prinsip *tafaqohu fi al addin*, tetap menjadi dasar.

Hal demikian agak mirip dengan apa yang dijalankan di pesantren Bustanul Ulum Krai. Hanya saja, proses mobilisasi dilakukan dalam pertemuan tahunan saat menjelang libur maulid nabi. Jadi bentuknya dilakukan dengan mempertemukan seluruh elemen baik internal dan eksternal untuk berbicara mobilisasi sumberdaya secara berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang menjadi *core model* dalam upaya pengembangan *adaptive strategy* di pesantren. Yang demikian diantaranya menyangkut seluruh tindakan dilandaskan pada filosofis pendiri dan prinsip adaptasi yang akan dilakukan. Dari hal mendasar ini, dapat dikembangkan beberapa langkah berikutnya seperti penyusunan *role model* berdasar beberapa pesantren yang telah melakukan strategi adaptif, proses amplifikasi, *building on instrumental, valuing freedom as capability*, dan *mobilizing of resources* pesantren dengan pola kesalingan serta partisipatif.

2. *Learning Organization* di Pesantren

Pembahasan kedua ini akan menggambarkan organisasi pembelajaran sebagai dampak dari terlaksananya *adaptive organization*.

Beberapa hal penting yang dapat digambarkan diantaranya, *pertama*, upaya pengembangan *personal mastery* organisasi pembelajaran pesantren. Proses demikian terlihat senada di kedua pesantren. Kedua pesantren sama mengadakan forum pengembangan keahlian modern organisasi pembelajaran seperti kursus-kursus digital, kebahasaan, jurnalistik dan sebagainya. Seluruhnya dilakukan guna mengembangkan mutu organisasi pembelajaran pesantren. Upaya ini tentu lahir dari pengembangan strategi adaptif kedua pesantren.

Kedua, upaya pengembangan *mental models*. Pada *learning organization* pesantren, hal demikian diupayakan dalam beberapa forum resmi yang mempertemukan seluruh elemen pesantren, baik santri, pengurus dan pengasuh. Di pesantren Kyai Syarifuddin, diupayakan dengan mengadakan konferensi periodik tahunan, bulanan serta beberapa pertemuan evaluasi yang diadakan sesuai kebutuhan. Sedangkan di pesantren Bustanul Ulum Krai, dilakukan dalam forum evaluasi pengurus dan kegiatan rutin bulanan dan tiga bulanan. Bentuk kegiatannya relatif senada, yang membedakan hanya pada konferensi-konferensi resmi yang disusun.

Ketiga, upaya *shared vision*. Pada proses ini, kedua pesantren sama mengadakan penyatuan visi dengan cara mengadakan menguatkan dan

melestarikan nilai pada seluruh santri dan pengurus. Di pesantren Kyai Syarifuddin misalnya, ada pertemuan dilakukan antar pengurus pengasuh dan bagi santri baru dilakukan pada kegiatan orientasi santri baru. Begitupun di pesantren Bustanul Ulum Krai, *shared vision* dikuatkan oleh pengasuh pada pengajian bersama yang diadakan di masjid pesantren. Pada proses ini tentu yang *shared vision* yang fokus dikembangkan adalah seperangkat kesadaran pengasuh dalam pengembangan pembelajaran di pesantren.

Keempat, penguatan *team learning*. Pada *learning organization* pesantren ada juga upaya penguatan belajar bersama. Kedua pesantren secara substantif senada, yakni berusaha meningkatkan dua arah pemahaman yakni penguatan antar sesama elemen pesantren dan saling berbagi pemahaman dengan orang luar yang dianggap ahli.

Pada pesantren Kyai Syarifuddin, *team learning* dilakukan guna pengembangan *internal* dan *external knowledge*. Pola dilaksanakan antar tim kepengurusan internal dan menghadirkan beberapa tim eksternal yang dimungkinkan dapat meningkatkan keilmuan yang tidak ada di internal pembelajaran. Sedangkan pesantren Bustanul Ulum Krai, lebih terlihat mandiri sebenarnya, sebab yang diskusi pembelajaran organisasi banyak terjadi antar internal kepengurusan. Namun, jika ditela'ah lebih lanjut,

beberapa pakar juga didatangka untuk memberikan pengarahana pada internal kepengurusan. Artinya, orientasi *team learning*nya juga dilakukan dengan tujuan penguatan *internal* dan *external knowledge*.

Kelima, pembentukan *system thinking* organisasi pembelajaran pesantren. Kedua pesantren dalam elemen organisasi pembelajaran ini juga sama. Guna menciptakan pembelajaran yang sinergis, seluruh tenaga atau sumberdaya organisasi perlu bekerja secara terarah dan terorganisir. Pada sisi ini, tujuanya adalah untuk mengembangkan arah kebijakan yang sistematis dan dapat di jelankan sesuai dengan tujuan bersama.

Pesantren Kyai Syarifuddin melakukan pembentukan *system thinking* dengan cara membuat aturan bersama tentang pengurus dan santri, sub unit pendidikan dengan yayasan, dan yayasan dengan pengasuh. Sedangkan di pesantren Bustanul Ulum senada, yakni menetapkan aturan yang berfungsi sebagai dasar tindakan organisasi seluruh elemen pesantren. Selain itu, juga terdapat pemufakan antar struktural baik antar santri ke pengurus dan pengurus ke pengasuh.

Konlusi dalam penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa *learning organization* di pesantren terdiri dari lima dimensi yakni bekembangnya *personal mastery* peningkatan keilmuan modern, *mental models* yang dilakukan secara bersama, *shared vision* pengasuh, *team learning* yang

bertujuan pengembangan *internal* dan *external knowledge* dan terakhir, pembentukan *system thinking* berbasis pada aturan bersama dan kesepakatan hirarki struktural kerja organisasi pembelajaran pesantren.

3. *Adaptive Learning Organization*

Pada fokus ketiga ini, proses analisis sebenarnya sudah dilakukan dan tergambar di dua fokus penelitian sebelumnya. Dengan demikian, analisis pada fokus terakhir ini menyangkut tentang pembacaan holistik keduanya. Jika diurai, sebenarnya ada tiga hal penting yang pasti ada dalam proses pengembangan *adaptive learning organization*. *Pertama*, strategi adaptif mesti didasarkan pada falsafah pengasuh pesantren. Artinya, sumber nilai yang akan dapat dijadikan prinsip pengembangan strategi adaptif di pesantren adalah apa yang diyakini oleh kiai sebagai pendiri atau pengasuh yang memiliki wewenang tinggi di pesantren.

Kedua pesantren yang diteliti secara keseluruhan, melakukan strategi adaptif dengan didasarkan pada kesadaran dan harapan pengasuhnya. Di pesantren Kyai Syarifuddin, upaya pengembangan strategi dilakukan dengan meningkatkan dengan kolaborasi kerja dan stakeholder. Seluruh kolaborasi yang dilakukan dengan memperankan figur kiai sebagai perekat struktural. Sedangkan di pesantren Bustanul

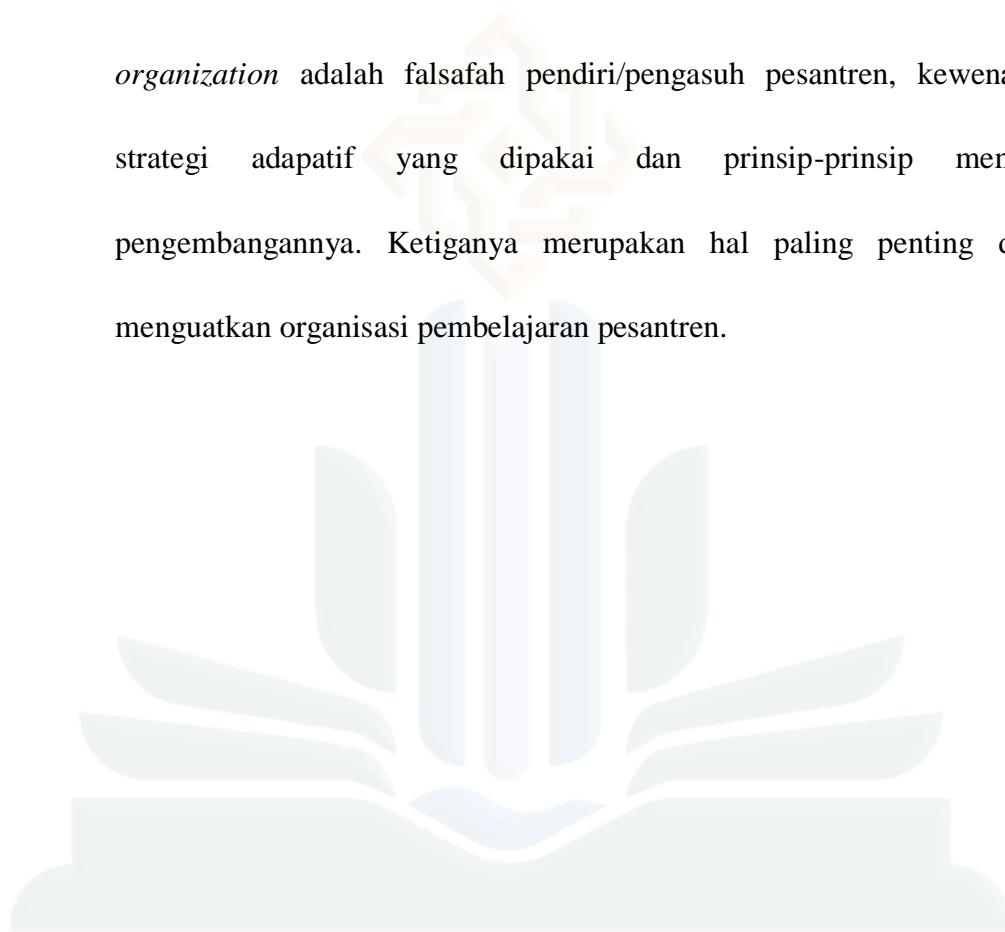
Ulum Krai, pengasuh berperan sebagai penguat adaptasi kultural. Artinya, peran kiai lebih sebagai perekat budaya organisasi pembelajaran pesantren.

Kedua, strategi adaptif didasarkan pada kharismatik dan juga pertimbangan rasional perubahan. Istilah sisi ini, di pesantren Kyai Syarifuddin dikenal dengan sebutan pola rasional kharismatik. Artinya, keputusan strategi adaptif merupakan perpaduan antara pertimbangan keyakinan akan keberkahan pengasuh dan sekaligus dapat disusun serta dinilai secara rasional. Sedangkan di pesantren Bustanul Ulum Krai, diistilahkan dengan kharismatik transformatif. Alasannya, keputusan strategis diambil atas kewenangan kiai yang dipercaya bersifat transenden dan juga dapat dipandang sebagai hal yang rasional.

Ketiga, kedua pesantren membasiskan pada nilai yang secara substansi senada. Nilai yang dimaksud tentu bersenada dengan falsafah pengasuh dalam pengembangan pendidikan pesantrennya. Nilai tersebut banyak dikenal sebagai prinsip berpikir aliran *ahlisunnah wal jama'ah* yakni "*al-Muhafadzatu 'ala al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah*". Artinya, menjaga eksistensi lama yang baik dan menerima hal-hal yang baru yang lebih baik.

Berdasarkan penyampaian hasil analisis temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi hal penting dalam *adaptive learning*

organization adalah falsafah pendiri/pengasuh pesantren, kewenangan strategi adaptif yang dipakai dan prinsip-prinsip mendasar pengembangannya. Ketiganya merupakan hal paling penting dalam menguatkan organisasi pembelajaran pesantren.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan reduksi dari berbagai teori yang digunakan sebagai pijakan melakukan riset. Serta, akan mengkombinasikannya dengan beberapa temuan di dua situs penelitian di Kabupaten Lumajang, yakni; Pondok Pesantren Kyai Syarifudin dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum. Untuk memudahkan penyajian pembahasan ini, peneliti akan membaginya menjadi dua bahasan utama, yang dipisah menjadi beberapa sub-bahasan. *Pertama*, pembahasan temuan penelitian meliputi: a) tahapan strategis adaptasi di Pondok Pesantren. b) Pondok Pesantren sebagai organisasi yang terus melakukan penyesuaian (*learning organization*). c) *adaptive learning organization* sebagai bentuk postulasi temuan penelitian berdasarkan *best-evidences* di dua pondok pesantren tersebut. *Kedua*, implikasi temuan, yang meliputi implikasi teoretik dan implikasi praktis.

A. Pembahasan

1. Strategi Adaptif Pesantren

Dalam konstruk bagian ini, peneliti akan membagi topik pembahasan mejadi tiga bagian penting;

Pertama, pembahasan elaboratif teori *adaptive strategy* yang diimplementasikan di ruang lingkup organisasi, kelembagaan sosial,

ataupun perusahaan. *Kedua*, model-model adaptasi yang dilakukan oleh pondok pesantren secara umum. *Ketiga*, kesesuaian teori dan *evidences* (fakta-fakta empiris) sesuai pada temuan penelitian terkait bagaimana dua situs penelitian di Kabupaten Lumajang.

Selain tiga topik utama, peneliti juga akan menarik hasil kesimpulan apakah ada kesesuaian atau tidak lintas lokus dan lintas teoretik yang ada.

Sebagaimana diungkapkan di dalam bagian landasan teoretik, kata strategi adaptasi memiliki dua proses pemaknaan; strategi sebagai bagian awal untuk menentukan arah serta implimentasi penyesuaian organisasi. Serta tahapan-tahapan khusus yang membicarakan proses adaptasi di lingkungan organisasi. Meminjam istilah yang digunakan oleh Raymond E. Miles and Charles C. Snow, kata strategi di dalam sebuah organisasi selalu memiliki beberapa implikasi; *pertama* pembuatan atau perumusan, *kedua*, penerapan strategi sesuai dengan apa yang sudah direncanakan, *ketiga*, evaluasi pada strategi.¹

Maka dari itu, terminologi utama dalam konteks pendefinisian strategi ini sangatlah bergantung pada tahapan analisis kebutuhan, kekuatan internal, ancaman pada eksternal, dan aspek-aspek lain yang sudah menjadi indikator di dalam pengelolaan suatu organisasi.

¹ Raymond E. Miles and Charles C. Snow, *Organization Strategy, Structure, and Process* (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, 1978)

Kemudian, bagaimana *agency* (orang/kelembagaan) menjalankan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Di akhir, semua elemen yang terlibat harus termotivasi untuk melakukan revisi/*renewal strategy* agar capaian utama organisasi bisa dijalankan secara seksama.

Pun demikian disaat kata strategi saat disandingkan dengan bahasa adaptasi (yang dalam banyak perangkat teoritik diletakkan pada disiplin sosial). Maka pemaknaannya menjadi “sebuah proses pembuatan arah kebijakan, penerapan, dan evaluasi untuk menjalankan proses sosialisasi kultural, eksternalisasi pengetahuan (isu) pada ruang publik, kombinasi gagasan yang diusulkan untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi, dan proses pengimplementasian di dalam lingkup organisasi”. Lebih sederhana, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Karma Sherif, strategi adaptasi memiliki indikator sebagai berikut:

- a. menggali pengetahuan baru tentang pengelolaan organisasi dalam menghadapi tantangan di dalam internal atau dari luar;
- b. menentukan proses penyesuaian berdasarkan keragaman berfikir menghadapi *challenges* pada organisasi;
- c. menggali *best practices* untuk disesuaikan pada kondisi organisasi yang sedang dipimpin;

d. menjadikan semua proses sebagai bentuk manifest perilaku SDM di lingkungan organisasi berdasarkan pada keinginan untuk menyesuaikan pada kondisi yang dihadapi.²

Lebih praktis dari pandangan di atas ialah tahapan yang disampaikan oleh Miles and Snow, serta Philip A. Wood pada lembaga pendidikan. Gagasan Miles and Snow terletak pada pilihan kepemimpinan untuk menentukan *sizing* pengadaptasian di dalam organisasi. Seperti pilihan *defender strategy* untuk penyesuaian organisasi berdasarkan pada basis pasar organisasi yang sedang dipimpin; atau memilih strategi penyesuaian (*prospector strategy*) sehingga proses penyesuaian dilaksanakan secara terus menerus berdasarkan perubahan yang ada di luar organisasi, atau pilihan-pilihan lain sesuai dengan ukuran (*size*) organisasi yang sedang dipimpin.

Sedangkan Philip A. Wood memberikan empat konsep bagaimana lembaga pendidikan bisa beradaptasi dengan *challenges* (tantangan) baik yang hadir dari luar ataupun di dalam organisasi. *Pertama*, memegang teguh arus perubahan yang sedang dijalankan. *Kedua*, membentuk budaya baru agar semua elemen lembaga pendidikan memiliki rasa kepemilikan, kebersamaan, dan *shared values* di dalam menjalankan organisasi. *Ketiga*, memberikan kebebasan untuk menjalankan nilai-nilai baik yang sudah

² Karma Sherif, *An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations*, 72-80.

baik; demi menyesuaikan pada tujuan akhir yang akan dicapai. Artinya, pengadaptasian tidak selalu harus diberikan petunjuk yang rigid. Melainkan sebaliknya, hal itu sekedar membutuhkan komitmen dan alur mencapai tujuan akhir organisasi. *Keempat*, memobilisasi semua sumber daya untuk tetap melakukan penyesuaian – hingga terjalin keberlangsungan perubahan yang diharapkan.³

Dari sekian banyak pilahan dan pilihan teoretik tentang *adaptive strategy*, bagaimanakah dengan pondok pesantren? apakah yang dilaksanakan pesantren secara kelembagaan?. Untuk menjawab hal ini, *thesa* kontinuitas dan perubahan pesantren menjadi penting dan sudah masyhur di dalam penelitian pesantren. Karel Strenbink membangun kesimpulan bahwa pesantren punya logos “menolak, lalu mengikuti”. Azyumardi Azra melihat cara penyesuaian pesantren dengan logos “mengamati lalu diikuti”, atau kata yang lebih lama lagi disebutkan para peneliti pesantren dengan istilah “pialang kebudayaan” (*cultural broker*).⁴

Secara kongkrit, Mastuhu, Ridlwan Nastsir, dan Afandi Mochtar memberikan corak adaptasi kelembagaan pesantren dengan beberapa istilah; misalnya, pesantren yang terbuka terhadap perubahan sehingga menyesuaikan untuk melaksanakan pendidikan umum, pesantren

³ Wood, *Transforming Educational Policy*, 80-81

⁴ Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker*. in *Comparative Studies in Society and History* 2, 2 (1960).

integratif-selektif, yang secara makna berarti menseleksi dulu sistem pendidikan di luar pesantren agar tidak merusak fondasi budaya pesantren; atau memberikan ruang tertutup untuk perubahan dan tetap menjaga *legacy* (warisan) yang diletakkan oleh pendiri pesantren sebagai kelembagaan yang *concern* terhadap pengkajian agama Islam (salafiyah murni).

Jadi, betapapun bentuk kelembagaan pondok pesantren hari ini, bagi peneliti, hal yang mereka kerjakan merupakan sebuah strategi adaptasi melalui cara menseleksi kekuatan internal yang ada di pesantren dan melihat posisi di luar pesantren berbasis pada perbaikan di lingkungan pesantren. Sebagai contoh, dibalik pemahaman peneliti, pesantren yang bertahan dengan salafiyah (tradisional) mereka menggunakan strategi *defender* agar cerukan pasar layanan pendidikan keagamaan di masyarakat tetap mempercayai pesantren salafiyah sebagai pilihan utama. Demikian sebaliknya, strategi *prospector* (keberlangsungan dengan memperluas cakupan pasar) dilakukan oleh pesantren-pesantren dengan ciri khas memasukkan pendidikan formal sebagai sub-sistem layanan pendidikan yang disajikan kepada masyarakat sekitar.

Di lihat dari proses yang dijelaskan di atas, fase penyesuaian dua pondok pesantren di Kabupaten Lumajang ini juga hampir sama. Ada fase

pendirian dimana peletakan fungsi pesantren adalah untuk memberikan layanan pendidikan keislaman (*tafaqquh fi al din*) bagi masyarakat. Pondok Pesantren Kyai Syarifudin didirikan oleh KH. Syarifudin pada 1916. Masa dimana penyebaran agama Islam masih menggunakan pendekatan sosial semata, bukan jalur kelembagaan. Dampaknya, eksistensi Pondok Pesantren Kyai Syarifudin hanya berbentuk bangunan surau (langgar) dimana masyarakat mendengarkan pengajian yang disampaikan Kiai Syarif sebagai pendiri. Fase Kedua, Pengadaptasian Pendidikan Formal (berbasis kelas) seperti MTs, MA, SMK, dan bahkan perguruan tinggi mulai dijalankan. Perubahan paling signifikan, sesuai dengan data historiografi pesantren, terjadi setelah kembalinya cucu Kiai Syarifuddin dari Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Kembalinya tiga cucu ini ditandai dengan berdirinya Yayasan Kyai Syarifuddin untuk memberikan payung hukum sesuai perundangan saat itu.

Reduksi pengalaman di pondok pesantren Tebuireng Jombang diupayakan untuk diimplementasikan di lingkungan pondok pesantren Kyai Syarifudin Lumajang. Namun, sebenarnya jauh sebelum itu, prinsip-prinsip perubahan telah ditanamkan sedari awal oleh pendiri pesantren sebagaimana pernyataan KH. Sulahak Syarif saat menjelaskan tulisan kiri yang olehnya diterjemahkan sebagai adaptasi pesantren terhadap sesuatu

yang baru termasuk pendidikan formal sekalipun. Karena itu, pada tahun 1967 Pondok Pesantren Kyai Syarifudin mendirikan Madrasah Tsanawiyah.⁵ Sebuah model pendidikan sebagai tindak lanjut dari pendidikan ibtidaiyah yang sudah didirikan sebelumnya di tahun 1949. Kendati di era-era tersebut bentuk pengakuan kepada lulusan Tsanawiyah versi pesantren ini tidak diakui oleh pemerintah. Di tahun 1985, pondok pesantren Kyai Syarifudin mendirikan Madrasah Aliyah. Khusus kelembagaan ini, proses pengadaptasian kelembagaan sudah sama seperti yang tertuang dengan SKB Tiga menteri yang mengakui keberadaan lulusan sekolah formal di bawah naungan pesantren.⁶ Pun demikian dengan formalisasi juga disesuaikan dengan dua kelembagaan yang ada sebelumnya.

Dari tahun 2000 hingga tahun 2005, atas desakan masyarakat di sekitar pondok pesantren, didirikanlah Taman Kanak-Kanak (TK) dan Kelompok Bermain (KB) sebagai jawaban atas kebutuhan dan permintaan masyarakat tersebut. Sebuah bukti bahwa pesantren

⁵ Sebagai catatan keberadaan Madrasah Tsanawiyah tidak sama seperti yang didirikan pemerintah belakangan ini. Melainkan sekedar jenjang pendidikan berdasarkan pada tradisi; *Ibtidaiyah*, *Tsanawiyah* dan *Wustho*.

⁶ SKB tiga menteri ditandatangani oleh Menteri Agama, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. SKB tiga menteri ini menjadi jalan terang pengakuan pemerintah terhadap lulusan madrasah. Dengan SKB 3 menteri ini pula, lulusan madrasah dapat melanjutkan pendidikan ke sekolah dan begitupun sebaliknya.

melakukan respon terhadap kebutuhan dan permintaan masyarakat yang didasari atas perubahan situasi dan perubahan regulasi.

Di tahun 2004, melalui desakan para alumni pondok pesantren Kyai Syarifuddin yang tidak dapat mengakses pekerjaan formal dan tidak dapat bersaing secara profesional di ruang publik. Para pengasuh di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin merespon hal tersebut dengan mendirikan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Syarifudin. Sekalipun menurut pengakuan Sayyidi kepada peneliti, butuh waktu sekitar dua tahun untuk memutuskan pendiriannya. Para pengasuh melakukan pertimbangan dan kajian yang mendalam terhadap perubahan besar ini. Sebagaimana mafhum, bahwa pendirian perguruan tinggi selain memberi asas manfaat sebagaimana tersebut sebelumnya, juga akan membawa dampak baru pula. Terutama asas kebebasan berpikir dan nilai norma lainnya. Apalagi mahasiswa yang akan belajar di kampus berasal dari luar pesantren juga.

Perubahan lain yang dilakukan di pesantren Kyai Syarifudin terjadi di tahun 2013 yakni dengan mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Tahun itu adalah masa dimana pemerintah sedang menggalakkan pendirian lembaga pendidikan kejuruan sebagai jawaban dari rendahnya survey human development index (HDI) dan rendahnya

Programme for International Student Assessment (PISA) di Indonesia. Hingga hari ini terdapat tiga jurusan vokasi, yakni jurusan Teknik Komputer dan jaringan, Akuntansi dan Tata Busana. Dan yang terbaru adalah pendirian Akademi Komunitas Teknologi Syarifudin (AKTS) di tahun 2019. Sebuah program Diploma Dua jurusan Administrasi Terintegrasi TIK yang diresmikan oleh Prof. H. Muhammad Natsir, Ph.D., Ak. Perguruan tinggi ini menjadi lembaga formal terakhir yang didirikan untuk memberikan layanan pendidikan formal di bawah naungan pesantren. Dengan kondisi ini pula, maka seluruh basis kebutuhan dan pilihan rasional masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan diakomodasi melalui kelembagaan pondok pesantren. Hal ini, sesuai dengan data yang disampaikan KH Sulahak Syarif, yang merupakan sebuah *legacy* yang disampaikan melalui bahasa yang sederhana oleh pendiri pesantren. Bahasa tersebut adalah “keberadaan pesantren ini tidak selalu bergantung pada cara menulis dari kanan ke kiri, ke depan pesantren ini butuh memberi tahu masyarakat cara menulis dari kiri ke kanan”.

Fase dan pengalaman kelembagaan berbeda ditampilkan oleh Pondok Pesantren Bustanul Ulum. Pondok Pesantren Bustanul Ulum didirikan di era dimana pondok pesantren sudah menemukan formula

(rumus) kebertahanan ataupun penyesuaian, melalui model pesantren yang sudah mampu menunjukkan kesuksesan. Pondok Pesantren Bustanul Ulum didirikan pada tahun 1982. KH. Affan Malik (pendiri pesantren), sesuai data yang disampaikan, memberikan dua contoh pesantren yang sudah teruji dengan perubahan zaman, yakni Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo, Situbondo dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Dua pesantren yang oleh KH Affan Malik dijadikan rujukan pendirian pesantren Bustanul Ulum. Abdul Mughits Naufal bahkan menyebutkan pesan ini disampaikan di forum keluarga. Sebuah cara yang dilakukan oleh pengasuh untuk memberikan *role model* pesantren.

Pada awal pendirian, Pondok Pesantren Bustanul Ulum – sama seperti pesantren lainnya – hanya menjalankan kegiatan pendidikan keagamaan di lingkungan pesantren. Sepuluh tahun kemudian, kelembagaan pendidikan formal di bawah naungan pesantren ini ditambah Madrasah Tsanawiyah (1992). Alasan pendirian Madarasah Tsanawiyah lebih awal dikarenakan agar para santri yang mondok sudah beranjak remaja. Secara psikologis, mereka sudah mendapatkan hak asuh mereka di rumah masing-masing, serta tidak menimbulkan rasa khawatir yang berlebihan dari orang tua. Pasalnya, anak yang dipondokkan sudah bisa mandiri dalam beraktifitas.

Beberapa tahun kemudian, jumlah santri yang semakin banyak serta keragaman keinginan masyarakat (Wali Santri atau Murid) yang meningkat. Akhirnya, Pondok Pesantren Bustanul Ulum berupaya untuk mendirikan Madrasah Aliyah di tahun 1996. Alasan pendirian ini, tentunya, untuk mengakomodir dan memberikan kepastian para santri melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, tanpa harus berupaya menyesuaikan diri lagi di lingkungan yang baru. Tidak hanya itu, keinginan mendirikan lembaga pendidikan formal dilanjutkan dengan pelaksanaan perkuliahan di lingkungan pondok sebagai fillial Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Falah As-Sunniah Kencong (STAFAS). Jadi, di tahun 2006, Pondok Pesantren Bustanul Ulum menjalankan kegiatan pembelajaran untuk mahasiswa STAFAS Kencong. Lalu, di tahun 2008 Pondok Pesantren Bustanul Ulum menjalankan aktivitas perkuliahan sendiri setelah SK Pendirian STAI Bustanul Ulum keluar. Di tahun 2008 itu pula, atas permintaan masyarakat di sekitar pesantren didirikanlah Madrasah Ibtidaiyah Bustanul Ulum. Saat itu, keberadaan madrasah ibtidaiyah ini diminta oleh masyarakat karena akses pendidikan dasar di daerah tersebut terbilang jauh.

Perubahan kelembagaan pada dua pesantren di Kab. Lumajang ini dapat dipastikan juga membutuhkan penyesuaian sumber daya

(*resources*) yang ada di lingkungan pesantren; baik itu dari sisi manusia ataupun sumber daya lainnya. Perubahan *artefact* di dua pesantren ini dimulai dari penambahan lahan-lahan milik pondok pesantren. Dalam bahasa sederhana, dua pondok pesantren ini tambah besar dan luas. Oleh sebab itulah, ada kebijakan yang berbeda-beda dari dua pesantren ini karena situasi sosial-ekonomi dan sumber daya yang dimiliki.

Di Pondok Pesantren Kyai Syarifudin menganut pengembangan kelembagaan pondok pesantren *ala* Pondok Pesantren di Kab. Jombang. Artinya, pengasuh atau jajaran pengasuh di pondok pesantren Kyai Syarifudin memperbolehkan para keluarga untuk mendirikan pesantren (asrama menginap santri) dan memberikan pengajarannya sendiri. Namun dengan catatan, mereka tidak diperkenankan melepaskan keterikatannya pada naungan besar pondok pesantren Kyai Syarifudin. Jadi, sebagaimana yang diungkapkan pada bagian sebelumnya, terdapat tujuh Asrama Santri yang mengelilingi pesantren Kyai Syarifudin dengan penyelenggaraan pendidikan keagamaan yang berbeda-beda. Asrama tersebut antara lain asrama Khadijah, asrama 'Aisyah, asrama Tahfidz Al Yumna, asrama Maqomam Mahmuda, asrama Dalem Timur, asrama Dalem Utara, asrama Madinatul Qur'an.

Di Pondok Pesantren Bustanul Ulum, karena memiliki santri *muqim*, tidak sebanyak di Pondok Pesantren Kyai Syarifudin, pengasuh menekankan agar semua wujud kelembagaan dibangun di teritorial yang dimiliki oleh pondok pesantren. Para putera atau santri senior di lingkungan pesantren tidak diperkenankan untuk membangun asrama sendiri-sendiri. Hal ini sama seperti yang dilakukan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton di era-era awal pendiriannya. Semua asrama santri dibatasi dari perkampungan masyarakat. Para santri pun dilarang untuk keluar pesantren terkecuali mendapatkan izin dari para pengurus yang ada.

Masih dalam taraf diskursus adaptasi kelembagaan, salah satu keunikan pesantren lainnya ialah terkait dengan kemandirian. Hal ini bermakna bertambahnya urusan kepesantrenan mengakibatkan adanya pergeseran model *fund-raising* (penggalan pembiayaan) pesantren.

Pesantren tidak selalu membebani kebutuhan operasional pondok pesantren kepada wali santri, filantropisme masyarakat sekitar, alumni, dan juga “kekuatan finansial” yang dimiliki oleh kiai. Maka dari itu, pelajaran penting yang dapat diambil dari bagaimana pesantren bertahan – secara ekonomi – adalah dengan cara mendirikan dan menjalankan kegiatan keekonomian pesantren.

Sebagaimana tercatat sebelumnya, pondok pesantren Kyai Syarifudin mendirikan dan menjalankan aktivitas ekonominya sebagaimana fokus kerja berikut: *pertama*, membuat rental komputer. *Kedua*, memberikan jasa telekomunikasi pada santri. *Ketiga*, jasa kesehatan santri. *Keempat*, SMESCO Mart. *Kelima*, Kantin untuk siswa-santri di lingkungan pesantren. Pun demikian kelembagaan sosial; ada lembaga pengembangan masyarakat dan lembaga pengajian yang dikhususkan untuk kegiatan di rumah-rumah alumni pesantren. Sedangkan di Pondok Pesantren Bustanul Ulum tidak jauh berbeda. Pondok Pesantren Bustanul Ulum menjalankan beberapa aktivitas keekonomian dan mengisolasi keperluan santri agar disediakan sepenuhnya oleh pesantren, sehingga dapat menjadi nilai tambah pendapatan pesantren yang dapat dioperasionalkan kembali. Pesantren membangun pertokoan, membentuk badan usaha Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) di tahun 2016. Kendatipun, hal yang paling nampak, sebagaimana pondok pesantren yang baru, kegiatan-kegiatan sosial-politik para kyai di Pondok Pesantren Bustanul Ulum memberikan kontribusi yang signifikan, khususnya dalam pembangun sarana prasarana.

Masih dalam aras paradigma penyesuaian melalui perubahan. Di dua pesantren ini juga terjalin dinamika kontrukstif di dalam setiap

perubahan. Ada perbedaan pandangan yang terjadi untuk menandakan perubahan di atas. Sebagaimana diungkapkan para alumni senior pesantren di dua pesantren ini, kontestasi ide-ide merubah atau mempertahankan harus diputuskan berdasarkan pada lini tertinggi di lingkup kepemimpinan pesantren. Umumnya, sama dengan pesantren lain, cara pengambilan keputusan para jajaran pengasuh di dua pesantren ini didasarkan pada *legacy* (wasiat-warisan) yang disampaikan pendiri hingga berkonsultasi kepada para guru yang membentuk kepribadian jajaran pengasuh. Dalam bahasa sederhana, Pondok Pesantren Kyai Syarifudin memiliki rekam jejak ‘cara berfikir’ *ala* Pondok Pesantren Tebuireng dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum *ala* PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton.

Terlepas dari perubahan, ada juga keberlangsungan yang tetap dijaga agar tidak mempengaruhi kepercayaan masyarakat akan pondok pesantren. Di dalam banyak literatur tentang pesantren, komposisi keberlangsungan pesantren terdapat pada empat artifak abstraktif; *pertama*, nilai keikhlasan. *Kedua*, nilai keislaman. *Ketiga*, nilai kebersaman/kegotongroyongan. *Keempat*, nilai kemandirian. Empat nilai-

nilai inilah yang secara rigid dijaga untuk menghadirkan proses keberlangsungan pondok pesantren di Kabupaten Lumajang ini.

Kata keikhlasan terejawantah dalam eksistensi diri para pengasuh untuk mengupayakan pendidikan pesantren sesuai zaman. Kata keislaman diartikan sebagai basis utama pembelajaran pondok pesantren. Beragam bentuk pendidikan yang ditawarkan di pesantren (basis disiplinnya) harus tetap memegang teguh akan kepentingan agama terlebih dahulu. Adapun formalisme yang disandingkan pada pembelajaran lembaga formal merupakan nilai tambah guna kehidupan bermasyarakat. Terakhir, kemandirian bermakna kebijakan-kebijakan yang dihasilkan pesantren tidak didasarkan kepentingan siapapun, terkecuali kemaslahatan pesantren, santri, dan masyarakat yang menjadikan pesantren sebagai pilihan model pendidikan.

Secara konkret, beberapa dinamika itu terlihat dikala, tiga kiai (cucu Kiai Syarifudin) berupaya dan berusaha untuk mengupayakan kebersamaan untuk membangun pesantren *ala* PP. Tebuireng Jombang; dimana lembaga pendidikan formal menjadi prasyarat keberlangsungan pesantren. Demikian halnya di Pondok Pesantren Bustanul Ulum dimana dua putera KH Affan Malik (KH. Abdullah Adzim Affan, KH Abdul Mughits Naufal) merubah model pendidikan formal untuk integratif

dengan pendidikan pesantren. Artinya, hari ini, semua siswa yang menempuh pendidikan formal di pesantren ini wajib berdomisili di pesantren. Meskipun secara tantangannya, jumlah siswa yang ingin melanjutkan di pesantren ini sedang turun secara signifikan. Namun, hal ini hal yang lumrah di dalam proses melakukan perubahan di dalam sebuah organisasi.

Terlepas dari berbagai pembahasan perubahan dan nilai peneguh keberlangsungan pesantren di atas, tugas selanjutnya adalah menggali kesesuaian teori tentang *adaptive strategy* dengan komponen praktis yang diimplementasikan pada dua pesantren di Kabupaten Lumajang ini. Bagan berikut ini adalah sebuah kontestasi teoretik *vis a vis evedinces* (fakta) di lapangan:

Tabel 5.1: Persinggungan Teoretik *Adaptive Strategy*

Kerangka Teori	<i>Adaptive Strategy</i> di Pesantren
<i>Amplification</i>	Terdapat motivasi perubahan yang sejak awal sudah ditanamkan oleh pendiri, dengan tetap melandaskan pada fungsi pesantren menciptakan generasi <i>tafaqquh fi al-din</i> . ⁷

⁷ *Tafaqquh fi al-din* di dalam pesantren memiliki makna yang sakral. Sebuah istilah yang dijadikan sebagai pijakan oleh para pengasuh dan seluruh komponen pesantren dalam setiap pengambilan keputusan. Jika ditelaah lebih jauh, istilah *tafaqquh fi al-din* dapat ditemukan dalam Al-Quran Surat At-Taubah ayat 122. فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ. Ayat ini bermakna bahwa harus ada diantara sebagian orang untuk memperdalam pengetahuan agama untuk memberikan penjelasan dan peringatan bagi kaumnya. *Liyatafaqquhu* yang memiliki

	Tercermin dari pernyataan Kiai Syarifuddin tentang upaya belajar “tulisan dari kiri” dan dan KH. Affan Malik saat pendirian pesantren pertama. Seluruh prinsip di dua pesantren didasarkan pada adagium <i>al-Muhafadzhotu ‘ala al-qodim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah</i>
<i>Building on Instrumental Artefacts</i>	Pembentukan budaya baru dilakukan dengan membuat forum rutin yang mempertemukan lintas stakeholder baik pertemuan rutin pengurus maupun kegiatan alumni (IKAPIN dan IKSABU), serta kegiatan awal tahun pelajaran bagi santri baru berupa OSABA dan OSPEKTREN
<i>Valuing Freedom as Capability</i>	Pemberian ruang kebebasan berinovasi bagi seluruh komponen pesantren baik internal pesantren maupun lembaga pendidikan di bawah pesantren. Tercermin dalam kegiatan konferensi periodik pesantren

akar kata fiqh tidak saja terbatas pada satu disiplin ilmu agama. Melainkan segala macam pengetahuan yang mendalam dengan kewajiban mengaktualisasikannya dalam kehidupan praktis. Jika dilihat dari sudut pandang revitaliasi, maka sebenarnya *tafaqquh fi al-din* adalah keseluruhan proses mencari ilmu. Lihat Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an (Ciputat: Lentera Hati, 2017). Lihat juga Aris Adi Laksono, *Meneguhkan Keunggulan Tafaquh Fi al-din di Madrasah*. Artikel online diterbitkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama DKI Jakarta. <https://dki.kemenag.go.id/artikel/meneguhkan-keunggulan-tafaquh-fiddin-madrasah>. Diakses tanggal 14 Januari 2022.

<p><i>Mobilising of Resources</i></p>	<p>Mobilisasi sumberdaya manusia dilakukan dengan prinsip kesalingan antara pengasuh, pengurus dan pimpinan lembaga pendidikan. Baik Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin maupun Pondok Pesantren Bustanul Ulum sama-sama membuka diri untuk belajar kepada orang di luar pesantren dan begitupun sebaliknya. Seluruh lini di dalam pesantren juga saling memberi masukan untuk persebaran dan peningkatan sumber daya.</p>
---------------------------------------	--

Tabel persinggungan antara teori dengan fakta di lapangan tersebut mengindikasikan bahwa sebenarnya di dalam pesantren proses adaptasi dilakukan dengan sangat khas. Dimana, pesantren menempatkan falsafah, prinsip dan *legacy* sebagai yang utama. Tentu saja hal ini berbeda tahapan *adaptive strategy* sebagaimana lazimnya. Sebagaimana peneliti tulis di bagian sebelumnya, bahwa elemen-elemen penting pengembangan pesantren dan sekaligus adaptasinya pada periode berikutnya, tidak akan menghilangkan prinsip dasar yang telah lama diletakkan.

Berikutnya, dua pesantren ini menjalankan prinsip kolaboratif dalam upayanya menciptakan budaya baru. Hal ini dilakukan karena pimpinan pesantren memegang falsafah pendiri pesantren untuk selalu

terbuka dengan perubahan. Karena itu, baik pesantren Kyai Syarifuddin maupun pesantren Bustanul Ulum secara sadar dan terencana melakukan komunikasi aktif dengan alumni dan simpatisan sebagai representasi penanaman nilai secara kolektif.

Sementara model pembentukan budaya di internal pesantren (santri-asatidz) dilakukan dengan model formal melalui forum orientasi santri baru. Di dalamnya dikenalkan tradisi, seperangkat aturan serta norma tak tertulis yang harus ditaati oleh seluruh komponen pesantren. Bahkan di pesantren Bustanul Ulum secara khusus diberikan pedoman adab berbicara dengan kiai, dengan pengurus dan sesama santri. Materi ini oleh pengasuh dan pengurus pesantren dianggap sebagai materi yang sakral. Karenanya, khusus materi adab berbicara dan tingkatan penggunaan bahasa, disampaikan oleh santri senior yang sejak lama mengabdikan di pesantren bersama dengan kiai. Sedikit berbeda dengan cara yang dilakukan di Bustanul Ulum, pondok pesantren Kyai Syarifuddin memberikan form Mutab'ah yang memuat catatan aktifitas santri lengkap dengan capaiannya. *Form mutaba'ah* inilah yang selanjutnya menjadi kontrol kuat santri untuk mengikuti tradisi dan budaya pesantren.

Ruang kebebasan juga diberikan pesantren kepada santri dan pengurus untuk merumuskan rencana kerja untuk mewujudkan visi

pesantren. Momentumnya dilaksanakan di koferensi periodik. Perwakilan santri hadir untuk melakukan sidang-sidang, biasanya dimulai dengan evaluasi dan selanjutnya melakukan rancangan strategi pencapaiannya.

Dua pesantren pada lokus penelitian ini memiliki prinsip kesalingan yang menjadikan seluruh komponen dalam pesantren secara kolaboratif menampilkan sikap saling memberikan kontrol terhadap perubahan yang akan dilakukan, sekalipun pimpinan pesantren memberikan kewenangan melakukan inovasi secara mandiri dan otonom. Sekali lagi, keadaan ini juga didasarkan pada falsafah dan prinsip (*value*) yang ditanamkan oleh kiai di awal pendirian pesantren.

Strategi adaptif sebagaimana di atas, yang sebenarnya juga dapat dibaca sebagai pengelolaan perubahan. Perubahan-perubahan yang terjadi, mulai dari fasa awal hingga fase kedua saat pesantren berupaya melakukan adaptasi kelembagaan formal, tentu merupakan upaya pengelolaan perubahan secara serius. Jika didekati dari konsepsi teoretik manajemen perubahan versi Hiatt, upaya demikian merupakan pengelolaan pengembangan kesadaran, harapan, pengetahuan, kemampuan dan penguatan. Seluruh varian elemen yang disebut olehnya, ini juga telah dikelola secara dalam strategi adaptif pesantren. Proses amplifikasi misalnya, ikut serta membentuk kesadaran, harapan dan penguatan, sebab

mengarah pada terbentuknya komitmen. Begitupun dalam proses yang lain, juga mendorong efektifitas pengelolaan elemen-elemen penting lain.

2. Pesantren sebagai Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Jika titik pijak pembahasan sebelumnya bersumber pada aspek kelembagaan (organisasi) pesantren semata. Maka bagian ini akan lebih terfokus pada *human resources* (sumber daya manusia) yang menjalankan, menggerakkan, dan menghadirkan adaptasi kepesantrenan secara organisasi. Namun demikian sebelum membahasnya, peneliti ingin memberikan batasan bahwa pembahasan *learning organization* pada penelitian ini bukan sebuah teori yang diujikan, melainkan sebagai pijakan perspektif bahwa organisasi pembelajar juga dijalankan oleh pesantren dalam wujud dan bentuk, yang bisa jadi, sangat sederhana dan jauh dari kesamaan pada kebiasaan umumnya sebuah perusahaan atau *agency* di era modern. Maka dari itu, sama halnya dengan komposisi sebelumnya, model penyampaian analisa bagian ini akan dimulai dengan perbincangan tentang teori, *common sense* tentang pesantren, dan fakta lapangan yang dikonstruksi ulang.

Bagi peneliti, kata organisasi pembelajar (*learning organization*) bermakna; *pertama*, sebuah pengelolaan organisasi adalah sebuah hal yang dinamis. *Kedua*, setiap orang di dalam organisasi

memiliki intensi dan preferensi untuk menjalankan visi dan misinya. *Ketiga*, visi-misi kepemimpinan yang fleksibel akan memudahkan *treatment* organisasi mencapai tujuan akhirnya. *Keempat*, kematangan dan kemampuan memahami sebuah informasi perubahan akan menjadikan produk kebijakan organisasi lebih efektif-efesien daripada kekurangan (*lacks of knowledges or information*). Jadi, terminologi ini bermakna bahwa sebuah organisasi yang baik adalah organisasi yang mau mempelajari kelebihan-kekurangan perangkat/organisasornya. Termasuk di dalamnya para pemimpinnya tidak menciptakan sistem hirarkis yang monoton/statis.

Secara teoretik, meminjam terminologi Senge yang dikutip oleh

Andre Luhn, sebagaimana berikut:

“One of the main characters is Senge, who claims in an applicable way, that ambitions, hopes and wishes of all parties have to be compacted in a common vion (cf. Senge 2011: 233 - 253). This can be realized when people become a “further creator” (Senge 2011: 233) of the vision. In addition, this vision should be based on long term considerations, for example by establishing a “lodestar” (Senge 2011: 245) and it has to provide information concerning the potential target of the pursued vision. Especially executives and supporters have to exemplify participation and engagement, for reaching the vision, through one's own life. These employees holistically agree to the vision and therefore they work in a dedicated way to pervade it. Afterwards this vision will be fixed inside the guiding idea of a company. (cf. Senge 2011: 233 - 253)..”⁸

⁸ Andre Luhn, “The Learning Organization,” *Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal*, 1, 2016, 84.

Kutipan ini memiliki makna; karakteristik *learning organization* adalah *pertama*, meletakkan semua bentuk keinginan dan harapan organisasi pada satu wujud penglihatan ke depan. *Kedua*, menetapkan visi organisasi. *Ketiga*, menciptakan kepemimpinan yang mampu berpartisipasi dan mengajak semua orang terlibat dalam setiap pengambilan keputusan. *Keempat*, membagi kekuatan dan kelemahan visi organisasi berdasarkan pada kepentingan bawahan.

Demikian halnya dengan para tokoh yang lain, mereka menyebutkan bahwa keberadaan organisasi berbasis *learning organization* diwajibkan untuk menampilkan rasa keingintahuan pada hal-hal yang baru, bersikap positif terhadap keinginan merubah keadaan di dalam lingkungan organisasi, dan memberikan kesempatan kepada semua elemen organisasi; baik secara kelompok ataupun individual. Jadi, *learning organization*, sekali lagi, bisa disimpulkan sebagai dinamika diri atau kelompok di lingkungan organisasi untuk selalu mempelajari kesempatan, tantangan, dan artifak lainnya di bawah sebuah organisasi.

Dalam konteks kepesantrenan, tradisi belajar para kiai, jajaran pengasuh, dan para guru (atau santri) di lingkungan pesantren untuk memperbaharui hal yang sudah ada, dapat terlihat dari perubahan-perubahan yang ada. AA. Karimullah membagi kepemimpinan kiai di

lingkungan pesantren menjadi beberapa tipe; *pertama*, inovatif-terbuka, yang bermakna kiai yang selalu berfikir untuk masih depan dan terbaik kepada lingkungan pesantren. Kiai yang menerima keberadaan model lembaga pendidikan formal di lingkungan pesantren. *Kedua*, konservatif-inovatif, kiai yang menolak lembaga pendidikan formal, namun memberdayakan sumber daya yang dimiliki. *Ketiga*, terbuka-tidak inovatif, yakni kiai yang mau menerima perubahan, namun tidak memperbaiki keadaan lingkungan organisasi di lingkungan pesantren. Pada tipe ketiga ini, kelemahan pondok pesantren mulai mengalami kemunduran. Karena, meskipun mereka menemukan banyak perubahan yang dijalankan di luar pesantren, namun tidak ada refleksi ke internal yang dijalankan oleh pesantren.

Hampir serupa dengan pandangan di atas, Mardiyah, M. Shodiq, dan beberapa pemerhati pesantren lainnya, mengindikasikan pengamatan yang serupa. Bahwa, sosok seorang pemimpin pesantren mampu memberikan dampak pembelajaran kepada Sumber Daya Manusia (SDM) di pesantren. Mardiyah mencontohkan perubahan budaya di Pondok Pesantren Tebuireng Jombang di era kepemimpinan Gus Sholah. M. Shodiq membandingkan kepemimpinan kiai nasib (pendiri pesantren yang non-keturunan) dengan kiai nasab (kiai keturunan), yang dalam hasil akhir

penelitiannya disebutkan bahwa kiai *nasib* lebih kreatif-inovatif dalam mengembangkan lembaga pendidikan pesantren. Atau adapula para peneliti lain yang menyebutkan bahwa ada pesantren yang “masih memegang teguh *wasiat* pengasuhnya” namun memperbaiki beberapa aspek pengelolaan pesantren karena perkembangan zaman, seperti yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Langitan dengan manajemen alumni modern dan penerbitan; Pondok Pesantren Sidogiri dengan jejaring agro-bisnis, *baitul mal wa tamwil*, dan bisnis lainnya.

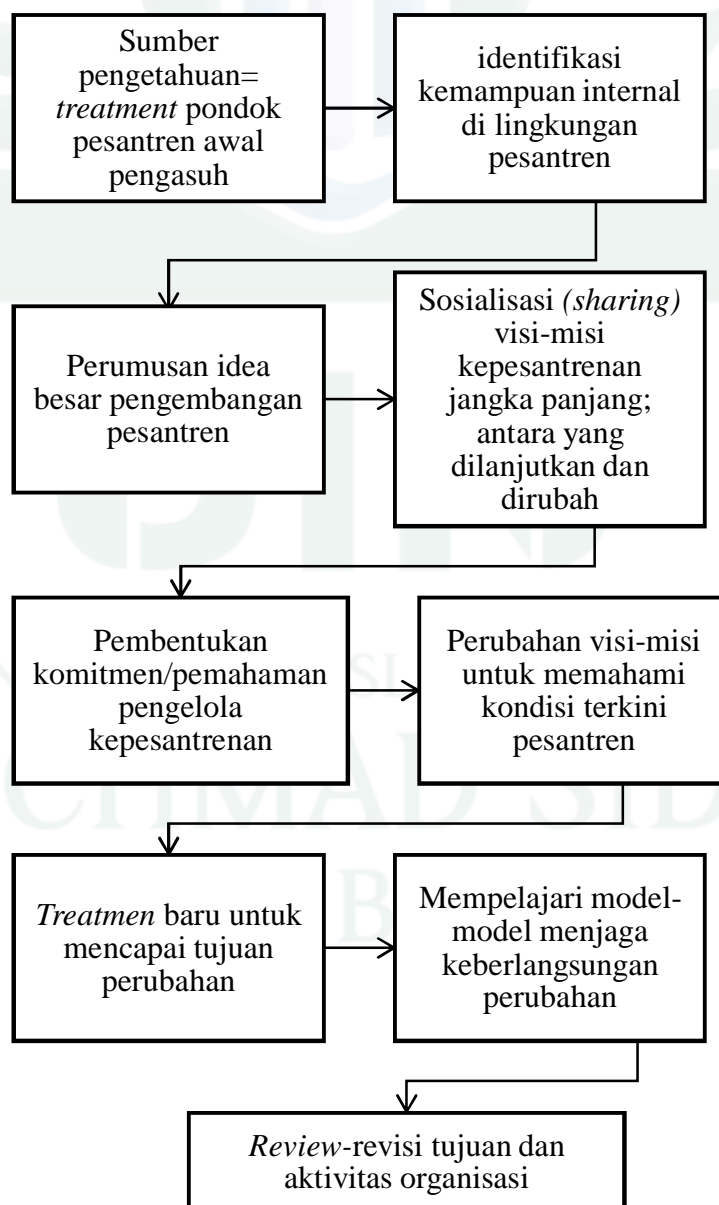
Melalui paradigma para kiai yang terus menerus belajar, maka hal yang tidak mustahil apabila proses pelibatan pengurus atau tenaga kepesantrenan juga ada di dalam proses pengembangan pesantren.

Atiqullah memberikan contoh bagaimana kolektifitas kepemimpinan kiai dan pelbagai pelibatan kepengurusan di lingkungan pesantren memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan pesantren. Pun demikian

dikala pondok-pondok pesantren modern di Indonesia dipengaruhi oleh sebuah sistem manajerial yang wajib mempertimbangkan sikap-sikap profesionalisme di dalamnya. Secara faktual, menurut peneliti, apa yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton bisa dijadikan contoh keberhasilan bagaimana pelibatan kelompok profesional di dalam menjalankan pengembangan kepesantrenan. Artinya, pondok pesantren

modern ini cenderung melihat pengetahuan yang berkembang di luar pesantren bukan sebagai ancaman. Melainkan suatu cakrawala luas yang bisa dipilah dan dipilih untuk pengembangan pondok pesantren.

Untuk menilai apa yang dijalankan di dua pesantren di Kabupaten Lumajang, bagan berikut ini, menurut peneliti, akan banyak menggambarkan bagaimana proses belajar di dalam menjalankan organisasi di lingkungan pondok pesantren:



Dari gambar di atas, maka dapat direduksi bahwa *pertama*, proses belajar utama dan pertama para pengasuh pada dua pesantren di Kabupaten Lumajang dimulai dari memahami makna tujuan pendirian kepesantrenan. *Kedua*, menjaga komitmen pengabdian untuk pesantren menggunakan nilai-nilai kebersamaan, keikhlasan, dan kemandirian. *Ketiga*, memberikan pemahaman tentang visi yang tidak boleh dirubah di pesantren. *Keempat*, pemahaman akan hal-hal baru yang boleh memberikan dampak perubahan kepada pesantren, seperti penggunaan teknologi informasi, pengembangan profesionalisme kerja, dan memantapkan jejaring (*networking*) untuk pengembangan pesantren.

Meski secara reduktif ada banyak kesamaan sistem belajar di dua pesantren tersebut, namun ada juga hal yang berbeda dari sisi *treatment* praktis; *pertama*, cara pelibatan para pengurus di dalam pengambilan keputusan; di Pondok Pesantren Kyai Syarifudin pengambilan keputusan diputuskan di level jajaran pengasuh setelah sebelumnya melakukan telaah dan saling belajar. Bahkan menurut Nyai A'yun dan Gus Wadud, di pesantren Syarifuddin diterapkan prinsip kesalingan, yakni santri belajar ke pengurus, pengurus belajar ke pengasuh dan bisa saja sebaliknya. Wujud kongkritnya muncul saat konferensi periodik dan evaluasi kegiatan. Pengasuh sebagai pimpinan pesantren selalu terlibat dan mendengarkan

masukan dari santri dan pengurus; sedangkan di Pondok Pesantren Bustanul Ulum semua keputusan terlebih dahulu dibahas ditingkat pengasuh. Namun sesekali pengasuh membuka diri untuk melakukan koreksi bersama dengan pengurus. *Kedua*, pengelolaan santri dan sistem kepengurusan; di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin hingga hari ini, semua siswa lembaga formal diwajibkan untuk tinggal di lingkungan pondok pesantren; sedangkan di Pondok Pesantren Bustanul Ulum baru dimulai dua tahun yang lalu mewajibkan semua santri berdomisili di lingkungan pesantren, demi meminimalisir kegiatan santri di luar kewajaran aturan kepesantrenan.

Ketiga, keterlibatan para profesional di dalam pengelolaan kepesantrenan; di Pondok Pesantren Kyai Syarifudin dengan kematangan umur (sejarah) kepesantrenan, maka keterlibatan para profesional (seperti Dosen, Guru, dan stakeholders lainnya) sangat signifikan untuk memberikan masukan demi pengembangan pesantren. Adapun di Pondok Pesantren Bustanul Ulum corak belajar di level kepengurusan dan kepesantrenan masih sangat minim. *Sense of belonging* para profesional tidak sekuat komitmen yang ada di Pondok Pesantren Kyai Syarifudin. *Keempat*, kecepatan dalam proses memahami perubahan-perubahan di lingkungan pesantren; Pondok Pesantren Kyai Syarifudin melakukan

perubahan akan lebih cepat karena dukungan yang kolektif tersebut. Sebaliknya, di Pondok Pesantren Bustanul Ulum harus berupaya menanamkan nilai-nilai kebersamaan tersebut, dalam skala yang masih taraf peninjauan penguatan keterampilan manajerial di lingkungan pesantren.

Jadi, *learning organization* pada dua pondok pesantren di Kabupaten Lumajang ini dijalankan secara seksama, sesuai dengan karakteristik teoretik dan *evidences* yang umum diimplementasikan oleh pondok pesantren secara umum. Yang menjadi keunikan, sekali lagi, ialah dua pesantren ini sudah banyak belajar dan berinteraksi melalui pelbagai tipologi kepemimpinan di lingkungan pesantren, kebijakan-kebijakan kekinian yang dijalankan oleh pesantren; apakah itu yang sukses ataupun yang gagal, dan aspek-aspek lain yang berlangsung di pondok pesantren, khususnya di era kontemporer ini. Semua pelajaran yang didapatkan tersebut sudah terejawantahkan menjadi sebuah proses dan prosedur yang taktikal dan teknis. Artinya, pengalaman yang direduksi sebagai pelajaran, bisa meningkatkan mutu kebijakan yang dihasilkan untuk memperbaiki keadaan yang dihadapi di lingkungan pondok pesantren.

3. *Adaptive-Learning Organization* di Pesantren

Steven H. Appelbaum dan Lars Goransson merupakan pakar yang berupaya ingin menggabungkan teori *adaptive-learning* dan *learning organization* sebagai satu kesatuan. Keduanya berupaya menggali indikator utama proses belajar yang ideal, lalu ditransformasikan menjadi bagian *learning organization* milik Senge. Dalam kesimpulannya, keduanya memberikan gambaran bahwa kematangan kognitif seorang pemimpin dalam mempelajari kondisi, beradaptasi dengan keragaman perilaku organisasi dan budaya, merupakan bentuk yang tidak bisa dilepaskan dari model-model *learning organization*.⁹ A. Vergerof mengatakan bahwa:

“Adaptivity as a Distributed Adaptive Learning (DAL) feature is broader than only adaptation to the new technologies, but also includes dynamic learner adaptation to the sources of information, goals, contexts, and changes in stakeholder situations. At the same time adaptive features of DAL can be seen as a method of learning as compared to being a form of protecting the existing learning design from environmental changes. The novelty of this feature is in the degree of shifting away from preplanned learning design to a more responsive, embedded, and dynamic development of learning processes in their essence and organization. Adaptation is rooted in continuous reevaluation of the changing situation and adequacy of external behavior and learner changes.”¹⁰

Kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa, *adaptive learning* (belajar beradaptasi), khususnya di lingkungan organisasi, bukan

⁹ Alexander Vengerov, “Organization of Distributed Adaptive Learning”, *American Journal of Business Education*, Vol. 2, No. 7 (October, 2009), 119-126

¹⁰ Vengerov, *Organization of Distributed*, 120.

sekedar mereduksi dari informasi dan pengalaman yang dimiliki pemimpin ataupun bawahan. Melainkan juga bisa didistribusikan agar mereka (para bawahan) memiliki pengalaman baru yang bisa diejawantahkan di internal organisasi. *Adaptive learning* juga akan menghadirkan pergeseran situasi di lingkup pemimpin, karena orang-orang yang didelegasikan akan memberikan kontribusi pada ide-ide baru *treatment* pengelolaan organisasi. Pada konteks ini, sesuai kutipan di atas, diberikan pula fitur utama melaksanakan *adaptive-learning organization* harus berasal dari model organisasi yang responsif, dinamis, dan memiliki esensi (visi) yang jelas dipahami serta dipegang teguh oleh para bawahan.

Dari perspektif berbeda, Laszlo Horvarth, Dkk, merujukkan pentingnya *adaptive-learning* di dalam organisasi, berdasarkan pada teori kompleksitas P. Anderson di dalam mengelola organisasi. Melalui teori ini, ia memaparkan bahwa elemen-elemen organisasi dibagi-bagi sesuai keragaman yang *live in* (hidup). Adapun pilihan memilah kompleksitas tersebut adalah; *pertama*, menentukan apakah model tata kelola organisasi bersistem terbuka atau tertutup (*open/closed system*). Apabila sistem terbuka, maka melakukan perubahan akan lebih dinamis. Namun sebaliknya, apabila tertutup, perubahan harus dilalui

dengan cara mengubah regulasi yang mengikat organisasi. *Kedua*, memilah keragaman sikap, perilaku, dan kebudayaan sumber daya manusia; baik itu individu ataupun kelompok. Artinya, setiap orang individu akan memiliki interpretasi berbeda satu sama lain terhadap aturan atau tujuan organisasi. Demikian halnya dengan kelompok, ada kecenderungan tribalisme dan plausibilitas dalam menjalin kerjasama.

Kompleksitas *ketiga*, dapat berasal cara pandang pemimpin, bawahan, dan sistem yang dibangun di organisasi. Stratifikasi sosial dan fungsionalisme di lingkup organisasi juga akan mempengaruhi cara kerja organisasi. *Keempat*, terakhir ialah kompleksitas membangun relasi/aliansi dengan dunia kerja di luar organisasi. Maknanya, pola hubungan yang mutualistik tidak selalu hanya berhubungan dengan stakeholders semata, melainkan juga terhadap pelanggan (*customers*), *clientism*, dan masyarakat luas yang menjadi objektifikasi proses kinerja organisasi. Dengan berbagai kompleksitas internal ataupun eksternal di atas, maka adaptasi-organisasi pembelajar sangat penting untuk dipilah kembali menjadi sebuah model teoretik yang implementatif.

Dalam konteks implementasi, Laszlo Horvath, *et al* memberikan contoh kongrit di lembaga pendidikan. Baginya ada lima elemen dasar di lembaga pendidikan yang wajib menjalankan proses “*Adaptive-Learning*

dalam membangun *Learning Organization* yang baik”. Berikut ini adalah kompleksitas yang dikaji:

- a. *Leadership supporting learning*; di dalam konteks sekolah, kepala sekolah harus berusaha meningkatkan kapasitas pemahamannya untuk mengelola lembaga pendidikan; tidak harus selalu melalui bimbingan teknis, namun juga bisa belajar membaca kondisi sosial-budaya masyarakat yang ada.
- b. *Partnership in learning*; pada tahap kedua ini kepala sekolah wajib memahami dengan siapa mereka melaksanakan kerjasama, siapa yang harus dilibatkan, dan bagaimana model partisipasi untuk menentukan kebijakan-kebijakan strategis yang ada di lembaga pendidikan.
- c. *Responsibility dan trust*; untuk meminimalisir perbedaan dan keragaman internal organisasi. Dua kata ini bisa menjadi sangat ampuh. Kata bertanggung jawab berarti pemimpin sekolah konsisten menjalankan apa yang sudah dijalankan. Sedangkan kepercayaan bermakna siapapun bawahan/kelompok profesional yang ada di lembaga pendidikan harus dibangun rasa kepercayaan dirinya dan kepercayaan kepada pimpinan mereka.
- d. *Differential Learning*; konteks ini bermakna bahwa sebuah organisasi harus memiliki ciri khas dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi, atau memiliki identitas yang kuat untuk membangun

budaya organisasinya, termasuk di dalam membentuk iklim kerja di lembaga pendidikan.

- e. *Continuity to develop and learn*; pemimpin lembaga pendidikan harus menjaga keberlangsungan perubahan melalui proses belajar di dalam organisasi.
- f. Membangun hubungan baik antara guru, siswa, dan tenaga pendidikan di dalam proses belajar mengajar. Artinya, semua iklim kerja di lembaga pendidikan harus mendukung keberlangsungan efektifitas dan efisiensi pengelolaan pembelajaran yang mengatur siklus kerja utama, yakni; *teacing-learning process*.

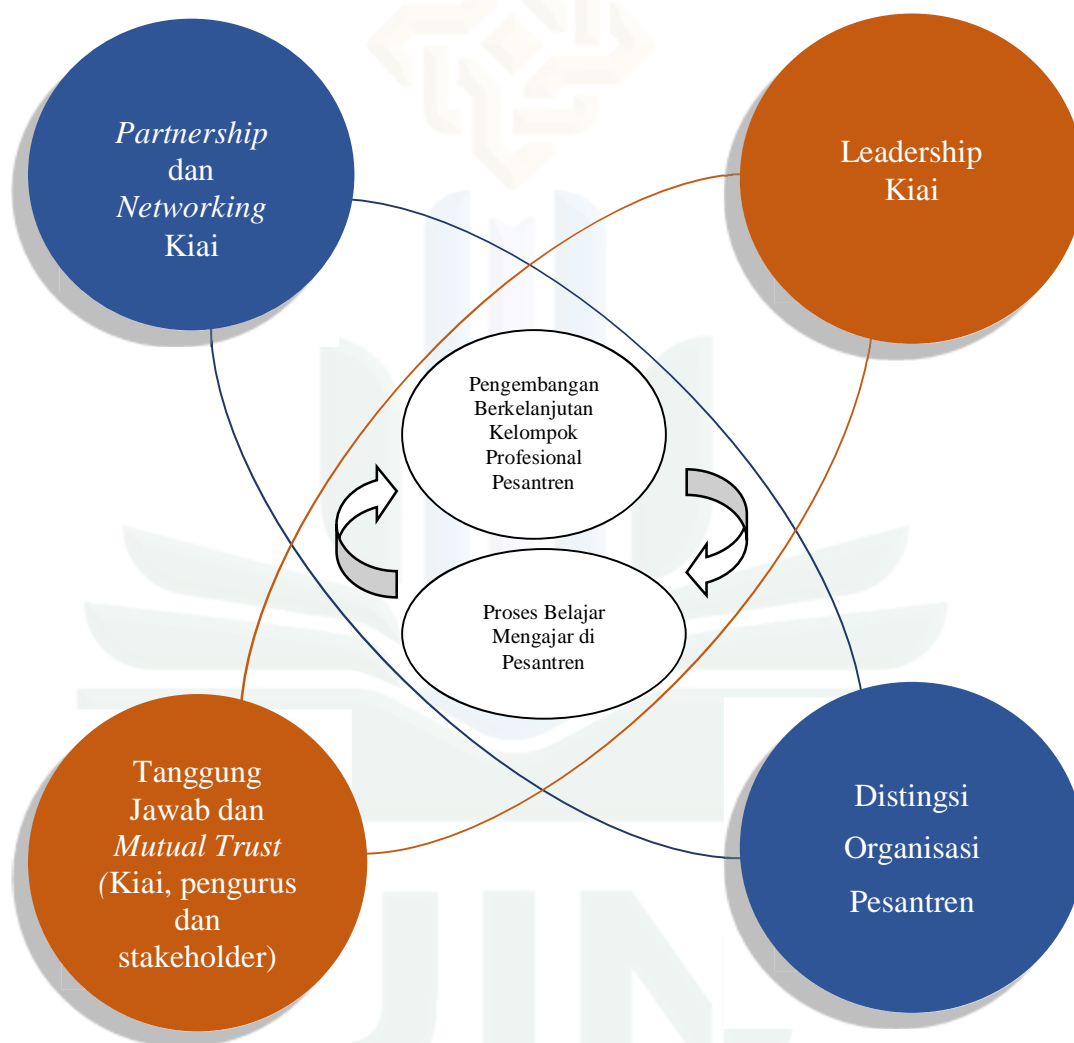
Berdasarkan pada pandangan di atas, maka *adaptive-learning organization* dapat dimaknai sebagai proses belajar diri/kelompok untuk menjadikan keberlangsung pembelajaran sebagai *core-subject* pengelolaan organisasi. Jadi, kata adaptasi bisa jadi sekedar strategi atau proses pijak untuk tahapan-tahapan bagaimana orang-orang di lingkungan organisasi mempelajari peran; fungsi; tugas; perilaku; dan aspek-aspek penting lain di dalam organisasi.

Pertanyaan selanjutnya ialah bagaimana dengan pesantren?. Apakah kebertahanan dan keberlangsungan sistem-organisasi model pesantren ini berasal dari *adaptive-learning organization*? Ataukah mereka sekedar menjalankan penyesuaian tanpa harus memberikan makna intensional kepada perubahan yang dijalankan?. Bagi peneliti,

sebagaimana yang sudah diungkapkan di atas, pesantren selalu beradaptasi dan belajar mengenai apa yang penting untuk dirubah serta apa yang mesti dijaga sebagai identitas utama kepesantrenan. Para kyai dan pengurus pesantren pun akan terus belajar pula menilai berbagai fenomena yang terjadi di masyarakat, kemudian dicarikan variasi kebijakan strategisnya di lingkup internal organisasi.

Bahkan, secara faktual, pesantren hari ini harus diakui sudah terbiasa dengan isu-isu global dan nasional, tak lagi lokal di sekitar pesantren semata. Model *partnership* atau beraliansi dan berkolaborasi para *stakeholders* pesantren buka sangat beragam. Banyak pula pesantren yang sudah berupaya menumbuhkan sikap profesionalisme guru dan pengurusnya. Banyak pula pesantren yang membangun iklim sekolah, asrama (pondok), lingkungan kerja, dan sistem pembelajaran, sesuai dengan tuntutan dan aturan masyarakat kelas menengah di Indonesia. Dari nalar umum ini, sudah dapat dipastikan, bahwa pesantren menjalankan apa yang disebutkan sebagai *adaptive-learning organization*.

Termasuk, dalam pandangan singkat peneliti pada dua pesantren di Kabupaten Lumajang ini. Tabel berikut ini dapat menjelaskan berbagai komponen *adaptive-learning* untuk membangun *learning organization* di lingkungan pesantren:



Gambar 5.1: Komponen *adaptive-learning* untuk membangun *learning organization* di lingkungan pesantren

Bagan di atas memberikan gambaran bahwa proses *adaptif learning organization* setidaknya diawali dari cara pengasuh melakukan pembacaan terhadap perubahan di internal dan eksternal pondok pesantren. Tidak sekedar pijakan prinsip, melainkan sudut pandang kiai melihat bidak lain dalam situasi dan kondisi berbeda untuk disarikan *best*

practice nya sebagai bahan baku perubahan di pondok pesantren. Selain itu, pola pembacaan sebagaimana dimaksud, juga dapat diinterpretasikan sebagai cara kiai melakukan *upgrade* dan *update* diri agar terus relevan dengan perkembangan dan kebutuhan sekitarnya.

Di pondok pesantren Kyai Syarifuddin, hal tersebut dapat ditunjukkan dengan sikap dan hubungan “kebatinan” antara pengasuh dengan kiai pesantren tempat belajar. KH Sulahak Syarif dan KH Adnan Syarif seringkali datang ke pesantren Tebuireng Jombang untuk melakukan *learning-sharing* dengan pengasuh di sana. Hal yang sama dilakukan oleh Lora Abdul Mughits Naufal dan KH. Dimas Abdul Adzim. Di waktu tertentu, kedua pengasuh tersebut bersilaturahmi ke Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton dan Pondok Pesantren Sidogiri, sekedar mengikuti pengajian kitab dan berbagi pengetahuan pengelolaan pesantren. Kedua pondok tersebut merupakan tempat di mana pengasuh pernah belajar di sana. Peneliti memaknai hal ini sebagai cara pengasuh melakukan upaya peningkatan kapasitas kepemimpinan agar terus relevan dengan perkembangan zamannya.

Pembacaan lain yang dilakukan oleh kiai adalah dengan memperluas cakupan kerjasama (*networking*). Tentu bukan kepentingan kiai *ansich*, melainkan cara unik kiai untuk melakukan pemilahan dan

pemilihan partner yang nantinya beririsan dengan kepentingan pondok pesantren. Di pondok pesantren Kyai Syarifuddin hal ini diperankan oleh Alm. KH. M. Adnan Syarif, dengan memperluas kerjasama di banyak lini, baik ekonomi, sosial dan tak terkecuali politik. Karena itu, peneliti lebih tertarik dengan istilah *political actor* daripada *cultural broker* sebagaimana tesis Geertz. Di level internal, kecakapan kognisi tidak menjadi barometer kiai dalam melakukan upaya *partnership*. Seringkali kiai lebih mendahulukan santri senior untuk sekedar menjalankan tugas teknis strategis pesantren.

Hal yang sama dilakukan di Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai. Peran menjaga kedalaman pesantren dimainkan oleh KH. Samhan Baghits Muhtadi, sedangkan upaya perluasan kerjasama keluar diperankan oleh Lora Abdul Mughits Naufal yang memang memiliki latar belakang pendidikan formal dan aktif di organisasi pergerakan. Di internal pesantren, santri senior tetap menjadi pilihan utama sekalipun tidak memiliki kecakapan pengetahuan yang cukup (kognitif). Peneliti melihat cara khas pesantren ini sebagai perwujudan adagium *al-adab qabl al-ilm*, yakni mendahulukan adab sebelum ilmu. Sederhananya, santri senior ditampilkan sebagai sosok yang siap menjaga nilai dan tradisi pesantren sekalipun tidak memiliki kecakapan kognisi yang cukup. Hal

ini pula yang menyebabkan proses tanggung jawab dan prinsip kesalingan lahir dalam diri pesantren, baik kesalingan antar pengurus dan santri, pengurus dan pengasuh maupun santri dengan pengasuh.

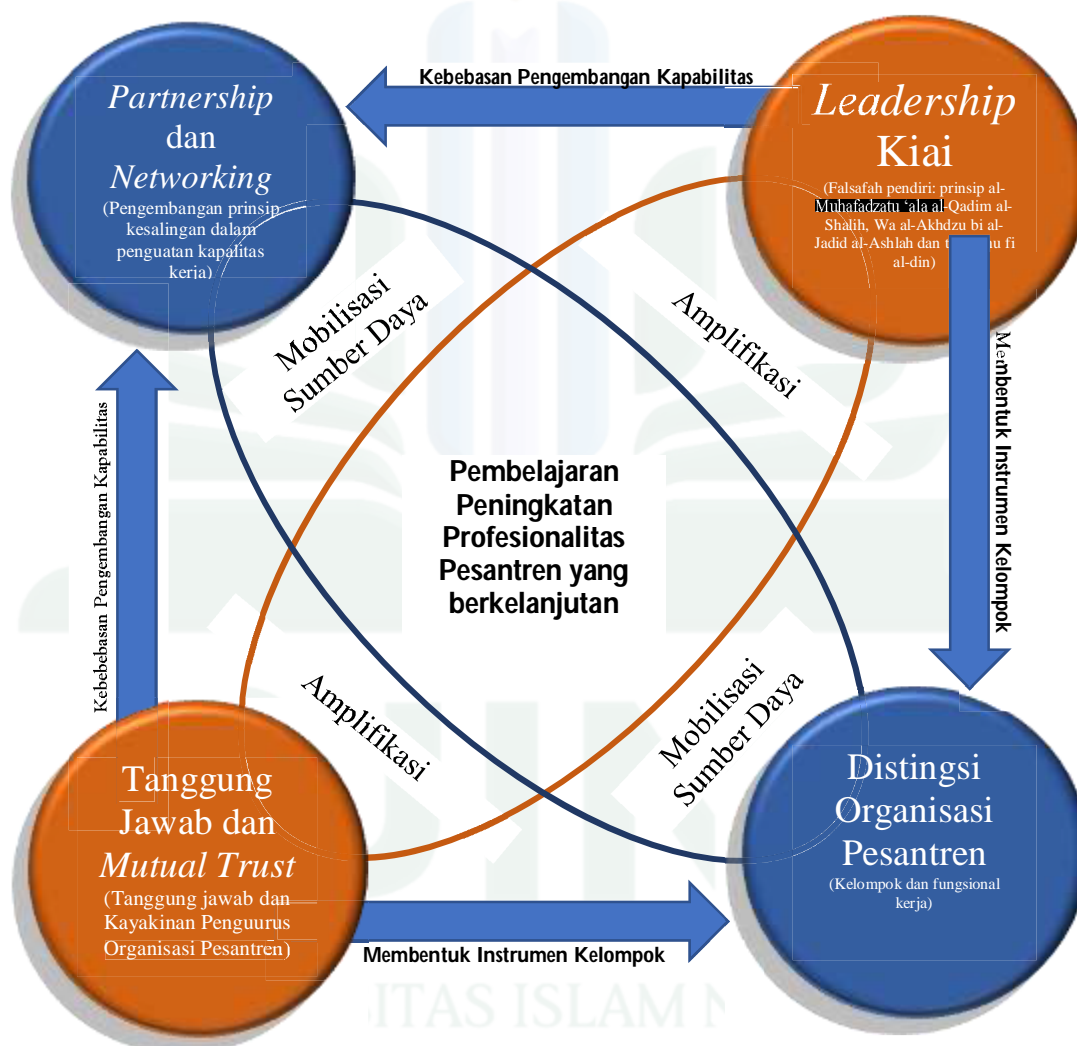
Keadaan ini menyebabkan pesantren memiliki distingsi yang berbeda dari organisasi publik dan organisasi profesional lainnya. Penjagaan terhadap nilai serta keteguhan dalam menjalankannya berimplikasi pada atribusi dan praktik distribusi dalam diri pesantren. Situasi sebagaimana tersebut menjadikan pesantren terus menerus melakukan perbaikan tidak hanya dalam proses belajar mengajar, tetapi secara natural memang tergambar dalam kegiatan pembelajaran antara santri dan ustadz secara efektif.

B. Implikasi

1. Teoretik

Secara teoretik, penelitian ini dapat dinyatakan memiliki kontribusi sebagai *invention of theory*; dimana membangun kontekstualisasi berbeda dari *normative-form of scientific process*, sebagaimana yang sudah dilakukan oleh para pakar sebelumnya. Oleh karena sebatas invensi, maka bagan berikut ini peneliti anggap akan menunjukkan hal sama dan berbeda. Tentu, hal yang sama karena pengadopsian dari kerangka berfikir landasan teori sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Sedangkan, yang berbeda dikarenakan sisi lokus di bidang kepesantrenan. Peneliti memberi nama bagan ini sebagai teori Tetragonal Adaptasi Pembelajaran Pesantren.



Gambar 5.2: Bagan Teori Tetragonal Adaptasi Pembelajaran Pesantren

Implikasi teoretis yang dapat dikembangkan dari seluruh pembahasan temuan yang telah dirinci sebelumnya, dapat dipadukan guna pengembangan keilmuan strategi adaptasi pengembangan *learning*

organization. Sebenarnya konsepsi bagan di atas dikembangkan dengan dengan memadukan konsepsi umum strategi adaptif dalam konteks pengembangan *learning organization* pesantren. Jadi, secara epitemologis menghubungkan komponen strategi adaptif dan proses *learning organization* yang terjadi di pesantren.

Secara garis besar, bagan di atas dapat dimaknai secara teoretik sebagaimana berikut; *pertama*, peneliti bersepakat bahwa strategi adaptasi (organisasi) termasuk di pesantren diakibatkan oleh faktor internal dan eksternal pesantren. Sisi internal yang paling kuat (sebagai stimulan) ialah warisan (*legacy*), prinsip dan nilai luhur dari pendiri pesantren; apakah itu sebagai *trigger* bertahan (*defended-strategy*) ataupun pembaharuan (perluasan cakupan pasar); selanjutnya konstruksi sosial kiai yang berinteraksi dan bersentuhan langsung dengan perubahan pesantren, *shared vision* para kiai dan model-model kepemimpinan kyai yang ada di lingkungan luar pesantren; dan terakhir adalah kepentingan masa depan santri serta perubahan sosial yang ada di luar kendali kepesantrenan. Pada sisi ini, tindakan kepemimpinan Kiai senada dengan apa yang dijelaskan oleh Senge.

Kedua, berkaitan dengan proses amplifikasi. Proses ini tentu merupakan langkah pengembangan *awareness* dan sejumlah elemen

budaya lain yang berguna sebagai upaya mengelola perubahan. Artinya proses strategi adaptif dalam hal penguatan efektifitas *learning organization* juga dilakukan dengan sudut pandang teoretis perubahan budaya sosial. Jadi dalam hal ini konsepsi di atas merupakan pengembangan yang dilakukan konsepsi manajemen perubahan ADKAR yang digagas oleh Hiatt. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa respon organisasi pada perubahan sosial, mesti memasukkan elemen *environmental context*.

Kedua, kepemimpinan Kiai pada konteks kajian utama dalam penelitian ini dijalankan melalui proses amplifikasi. Sebagaimana dijelaskan pada pembahasan awal bahwa komponen rasional di pesantren, berbeda dengan apa yang telah dikonstruksi oleh Woods. Proses *shared vision* atau perluasan kesadaran oleh pimpinan pesantren dapat disemaknakan dengan orientasi amplifikasi. Ada falsafah Kiai yang sejak awal melekat dan secara nyata menjadi basis pengembangan responabilitas dan *mutual trust* pada seluruh civitas organisasi pesantren. Pada sisi inilah, nampak sekali, secara teoretis temuan amplifikasi di pesantren memiliki corak proses yang khas, yakni tetap menengahkan peran kesadaran kiai sebagai pengembangan *adaptive learning organization* yang profesional.

Ketiga, dinamisasi kehidupan organisasi di lingkungan pesantren menunjukkan adanya upaya pengembangan kapabilitas secara partisipatif dan berusaha mendorong terciptanya struktural institusional. Pada bagan di atas dijelaskan bahwa kiai bukan melakukan proses amplifikasi, namun juga melakukan upaya pengembangan kapabilitas dan juga melegitimasi sub fungsional dan struktural kerja. Pada aspek ini, terlihat ada upaya adaptasi yang dilakukan secara profesional. Kepemimpinan pesantren tidak lagi dilakukan secara monarki, namun lebih nampak terbuka dan partisipatif. Dengan kata lain, pesantren yang mengupayakan strategi adaptif dalam *learning organization*nya, juga tidak terlepas dari perubahan kepemimpinannya yang lebih demokratis.

Keempat, sedikit berbeda dengan cara berfikir *adaptive-learning organization*, institusionalisasi dan *renewal process* (revisi) kebijakan di lingkungan pesantren juga tidak sedinamis organisasi secara umum.

Prinsip utama – sebagaimana strategi adaptasi di tahap awal – corak perumusan kebijakan pesantren adalah “menjaga *legacy*, dan mengambil yang baik yang tidak merubah substansi tujuan mendirikan pesantren”. Sebaliknya, apabila ada fenomena yang merusak dan dianggap berdampak signifikan – sebaik apapun *evidences* tersebut – pesantren akan menolaknya secara seksama. Hal ini bermakna bahwa

setiap kebijakan perubahan apapun yang terjadi di dalam pesantren harus selalu diukur dengan prinsip dan *legacy* pesantren didirikan sebagaimana ditanamkan oleh pendiri pesantren.

Kelima, berkaitan dengan komitmen dan *mutual trust*. Keduanya tercipta dari proses amplifikasi yang dilakukan atas basis pemahaman dan pemaknaan kepengurusan organisasi pesantren terhadap falsafah *founder* (kiai sebagai pengasuh pesantren). Jadi pada bagan teoretis di tidak mengenyampingkan aspek pembudayaan organisasi. Sisi ini yang membedakan proses penciptaan komitmen organisasi perlu dilakukan dengan jalan proses budaya, atau melalui transformasi nilai kesadaran dan pengetahuan yang dihayati dari falsafah pengasuh. Pada elemen ini, konstruksi teoretik di atas, juga mengembangkan sudut pandang elemen budaya khas pesantren sebagai basis strategi pengembangan *adaptive learning organization*.

Keenam, berkaitan dengan proses mobilisasi sumberdaya. Pada aspek ini, implikasi teoretik yang dihasilkan terlihat mengembangkan konsepsi yang ada dalam pandangan umum teori *adaptive learning organization*. Persis sebagaimana yang dijelaskan oleh tokoh-tokoh sebelumnya seperti Sange, Horvath, Éva Verderber, and Tibor Barath, Garvin, dan lain sebagainya. *Adaptive Learning organization* akan

efektif apabila telah tercipta partisipatif dan *networking* organisasi dalam memenuhi ragam distingsi struktural dan fungsional kerja pengembangan organisasi. Proses demikian ini yang juga tergambar dalam elemen konsepsi implikasi teoretik di atas.

Ketujuh, keseluruhan proses adaptasi dan perubahan dalam teori daptasi pembelajaran pesantren untuk membangun organisasi pembelajaran sebagaimana tersebut di atas harus dilandaskan pada nilai yang sejak awal dipegang teguh oleh pendiri pesantren, yaitu *tafaquh fi a-din* dan falsafah pesantren.

2. Praktis

Berdasarkan pada pembahasan di atas, maka secara praktis teori ini dapat dijalankan apabila sebuah pesantren memiliki fitur, atribut, atau karakteristik sebagaimana berikut:

- a. *Shared-Vision* yang jelas dan tegas tentang tujuan pendirian pesantren; Artinya pesantren harus memiliki prinsip yang selalu dipegang teguh oleh seluruh komponen pesantren. Posisi pesantren yang seperti ini harus diakui, menjadi jalan hidup pesantren sejak didirikan, sekalipun pesantren lahir di era dimana modernisasi-globalisasi menjadi identitas perubahan.
- b. Kepemimpinan yang mau belajar dari pelbagai sumber pengetahuan (*large knowledge lanscape*); apakah itu diantara para pengasuh pesantren, diantara kiai, kondisi sosial kemasyarakatan, dan kemungkinan-kemungkinan kehidupan di masa depan (*futurolog*).

- c. Lingkungan belajar dari semua kalangan; individu, kelompok, *stakeholder*, komunitas guru profesional, pengurus pesantren, dan dinamika kesemuanya yang diinstitusionalisasi dalam satu kesatuan identitas pesantren.
- d. Kelihaihan mengakomodir dan mengasosiasikan gagasan dengan seluruh komponen pesantren. Pemaknaan terhadap hal ini didapat dari kematangan pesantren dalam membingkai perubahan dari waktu-ke waktu dan membawanya ke dalam internal pesantren. Sehingga aktifitas sederhana ini membawa nilai lebih pada pesantren. Kongkritnya, keterhubungan komunikasi dan evaluasi antara santri dengan pengurus, pengurus dengan pengasuh dan pengasuh dengan santri menimbulkan asas kesalingan. Saling memberi masukan dan memberi kritik konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan. Sekali lagi, sensitifitas ini didapat oleh pesantren dari kematangan usia pesantren.
- e. Pesantren secara umum melakukan upaya perbaikan berkala dengan ragam model. Secara khusus pesantren menampilkan sikap terbuka dalam bekerjasama dengan pihak lain sebagai komitmen persebaran pengetahuan di internal, dan begitupun sebaliknya.
- f. Memberikan kebebasan untuk berinovasi dalam merumuskan program strategis pesantren (*internal knowledge management*). Dalam hal ini, pengasuh pesantren memainkan peran penjaga gawang untuk menjaga nilai-nilai luhur.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus dan temuan penelitian, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *pertama*, *Adaptive Strategy* di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang terbagi pada empat aspek antara lain, prinsip dasar perubahan pesantren didapat dari warisan luhur pendiri pesantren (Kyai Syarifuddin dan KH. Affan Malik) yang dipegang teguh hingga generasi penerus. Selain itu, ada satu falsafah penting yang terus dipegang dalam proses perjalanan pesantren. Falsafah luhur ini tercermin dalam *al-Muhafadzhotu 'ala al-qodim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*. Selanjutnya, pembentukan budaya baru di dua pesantren dilakukan dengan penyelenggaraan forum lintas stakeholder untuk kepentingan eksternal dan forum-forum resmi untuk internal santri dan pengurus. Berikutnya pemberian ruang “kebebasan” berinovasi bagi seluruh komponen pesantren untuk merencanakan kegiatan strategis. Dan yang terakhir persebaran sumber daya dilakukan dengan prinsip kesalingan antar pengasuh, pengurus dan santri dan stakeholder.

Kedua, Learning Organization di Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo dan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang dilakukan dengan berbagai aspek. *Pertama*, proses belajar utama dan pertama para pengasuh pada dua pesantren di Kabupaten Lumajang dimulai dari memahami makna tujuan pendirian kepesantrenan. *Kedua*, menjaga komitmen pengabdian untuk pesantren menggunakan nilai-nilai kebersamaan, keikhlasan, dan kemandirian. *Ketiga*, memberikan pemahaman tentang visi yang tidak boleh dirubah di pesantren. *Keempat*, pemahaman akan hal-hal baru yang boleh memberikan dampak perubahan kepada pesantren, seperti penggunaan teknologi informasi, pengembangan profesionalisme kerja, dan memantapkan jejaring (*networking*) untuk pengembangan pesantren. Perbedaan terlihat di dalam pelibatan pengurus dalam pengambilan keputusan, pengelolaan santri dan sistem kepengurusan dan keterlibatan para profesional di dalam pengelolaan kepesantrenan, kecepatan dalam proses memahami perubahan-perubahan di lingkungan.

Ketiga, Adaptive Learning Organization diawali dengan pembacaan terhadap perubahan di internal dan eksternal pesantren, ketersambungan “batin” antara pengasuh dengan kiai pesantren tempat belajar. Pesantren Kyai Syarifuddin dengan Tebuireng Jombang dan Bahrul Ulum Tambakberas, sementara Pesantren Bustanul Ulum dengan Nurul Jadid

Paiton dan Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Cara berikutnya dengan perluasan cakupan kerjasama (*networking*) serta pemilihan dan pemilahan partner sebagai perwujudan nilai “adab sebelum ilmu”. Keseluruhan proses membuat pesantren menjadi khas (*distingtif*) dan juga tergambar dalam proses belajar mengajar antara guru murid.

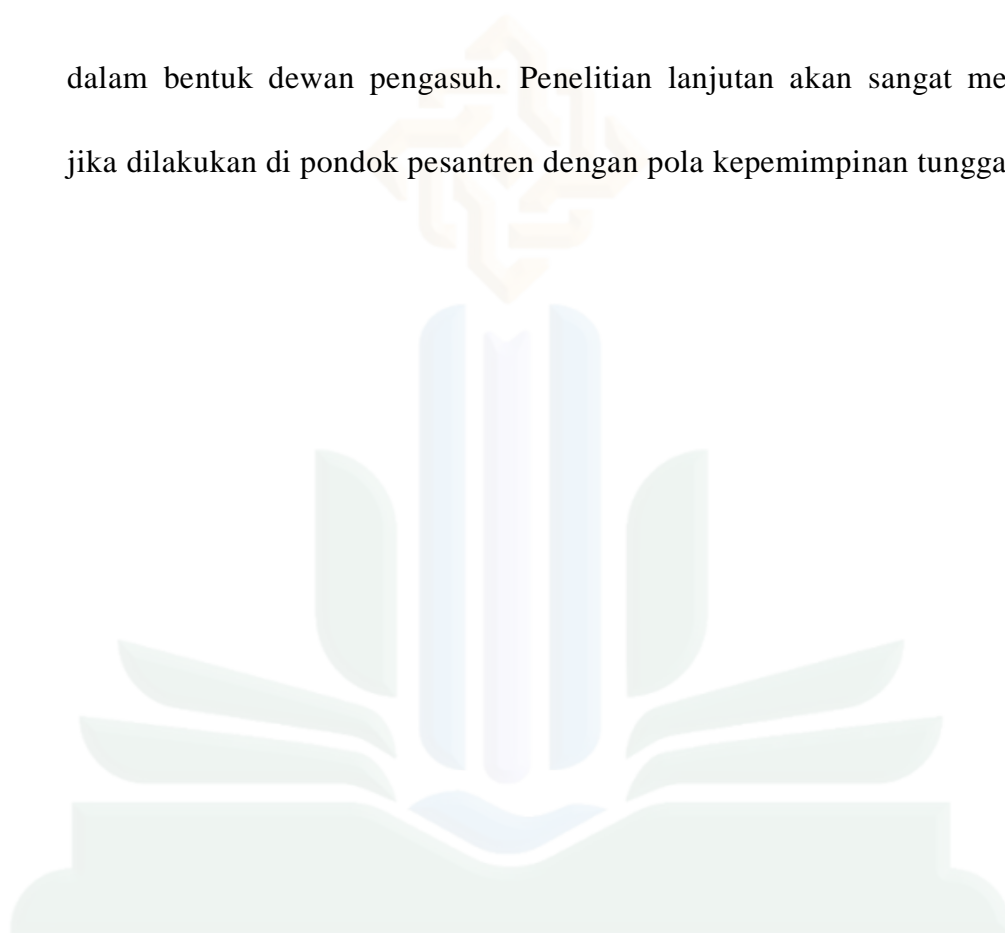
B. Rekomendasi

Terlepas dari kesimpulan di atas, peneliti menyadasi keterbatasan studi sehingga diperlukan kajian-kajian lanjutan lainnya. Misalnya pada aspek seperti di bawah ini:

Pertama, Pondok Pesantren yang menjadi lokasi penelitian memiliki kesamaan karakteristik pengembangannya terutama di dalam ruang lingkup lembaga pendidikan formal yang berjenjang hingga perguruan tinggi. Sehingga diperlukan kajian lanjutan di pondok pesantren lain dengan tipologi yang berbeda, misalnya pondok pesantren salaf murni dan pondok pesantren yang sejak awal sudah melabeli modern serta pondok pesantren yang tidak memiliki riwayat pendirian sebagaimana pondok pesantren di dua lokasi penelitian.

Kedua, selain lokasi penelitian, model kepemimpinan di dua pesantren memiliki corak yang sama, yakni kepemimpinan kolektif yang diwujudkan

dalam bentuk dewan pengasuh. Penelitian lanjutan akan sangat menarik jika dilakukan di pondok pesantren dengan pola kepemimpinan tunggal.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, M. Arief. 2020. "Kuttab dan Institusi Pendidikan Islam Pra Lahirnya Sistem Madrasah," *Jurnal Taujih: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 13, no. 2 (Desember, 2020), 40-60
- Ahmed, Akbar S. dan Hastings Donnan. 1994. *Islam, Globalization and Postmodernity*. London: Routledge.
- Aini, Robi'ul Afif Nurul. 2017. "Adaptasi Sistem Pendidikan Pesantren dalam Era Modernisasi," *At-Taahdzib: Jurnal Studi Islam dan Muamalah*, Vol. 5, No. 1 (Maret, 2017), 128-157
- Akdon. 2006. *Strategic Manajemen for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Hana, Rudy. 2017. *Eksistensi Pesantren Salafiyah; Perubahan dan Kesenambungan di Pondok Pesantren Langitan*, Disertasi. Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Allison, G.T. 1997. *Public Private Management: Are they Fundamentally Alike in All Animportant respects?* Dalam Shafritz, J.M. & Hyde, A.C. (ed.). *Classics of Public Administration* (Forth Worth: Harcourt Brace and Company.
- Anatan, Lina. 2007. 'Innovation as Core Competency: The Role of Knowlegde and Organizational Learning in Knowledge Based Competition Era', *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol, 6, No. 2 (2007), 85–98.
- Anwar, Ali. 2011. *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Armstrong, Anona and Patrick Foley. 2003. "Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms", *The Learning Organization*, 10.

- Asfiati. 2019. *Redesign Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Menuju Revolusi Industri 4.0*. Depok: Kencana.
- Asmari, Jamal Ma`mur. 2003. *Menggagas Pesantren Masa Depan*. Yogyakarta: Qirtas.
- Asnoff, Igor and Edward J. Mc Donnel. 1990. *Implementing Strategic Manajement*. London: Prentice Hall International.
- Asrohah, Hanun. 2012. *Transformasi Pesantren: Pelembagaan, Adaptasi, dan Respon Pesantren Terhadap Perubahan Sosial*. Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya
- Azizy, A. Qodri. 2004. *Melawan Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azra, Azyumardi. 1997. *Pesantren Sebuah Kontinuitas*, sebuah pengantar dalam Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, cet ke 1. Jakarta: Paramadina
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bakar, Marzuki Abu. 2015. *Pesantren di Aceh: Perubahan, Aktualisasi dan Pengembangan*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara
- Ba-Yunus, Ilyas dan Farid Ahmad. 1996. *Islamic Sociology; An Introduction*, terj. Hamid Basyaib. Bandung: Mizan.
- Beckhard, Richard and Wendy Pritchard. 1992. *Changing the Essence: The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Pub.
- Braham, Barbara J. 2003. *Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Trough Education*, Terj. Fast- Track MBA Series. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bruinessen, Martin Van. 1999. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan

- Burn, Daville dan Baungartner. 1987. *Man Decicion Society, The Theory of Actor System Dynamic Force Social Scienties*. Belgium: Catholic University Lauvin.
- Burn, Tom R. and Thomas Baungartner. 1985. "Actor-System-Dynamics Theory" Belgium: Catholic University Lauvin.
- Buss, Terry F. and C. Morgan Kinghorn. 2008. *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, ed. by Ricardo S. Morse, 1st edition. London; New York: Routledge.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: John Wiley & Sons.
- Christopher F. Achua and Robert N. Lussier. 2010. *Effective Leadership*. Canada: Cengage Learning Costumer and Sales.
- D.F Kettl. 1994. *Managing on the Frontiers of Knowledge: The Learning Organization*, 1994, Dalam Ingraham, P.W. & Romzek, B.S. (ed.). *New paradigms for government: Issues for the changing public service*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. Pub.
- Darudiato, Suparto dan Kevin Setiawan. 2013. "Knowledge Management: Konsep dan Metodologi", *Ultima InfoSys Jurnal Sistem Informasi*, Vol. 4, No. 1, 2013, 11-17. <https://ejournals.umn.ac.id/index.php/SI/article/view/237>
- David J. Ketchen Jr. 2009. *Strategy 2008-2009*. New York: McGraw-Hill
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep, Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Edmund Husserl. 1970. *Hand Book of Qualitatif Research*, terj, Norman K, Denzin.
- Fahey, Liam. 1999. *Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming Competitors*. Toronto: John Wiley and Sons

- Faizin, Mochamad Arif. 2015. "Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri". *Empirisma*, Vol. 24, No. 2, 237-254.
- Fanani, Ahwan. 2014. "Mengurai Kerancuan Istilah Strategi dan Metode Pembelajaran," *Nadwa: Jurnal Pendidikan*, Vol. 8, No. 2 (Oktober: 2014), 171-192
- Garvin, David A. 2003. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Ghafar, Muhammad. 2017. "Pesantren of Learning Organization: Analisis Transformasi Pengembangan Pondok Pesantren di Indonesia", *Proceedings 1st Annual Conference for Muslim Scholars (AnCoMS)*, No. Seri 2, 2017, 777-784.
- Gudykunts, William B and Young Y Kim. 2003. *Communicating with Stranger, 4 Edition*. USA: Mc-Graw Hill Companies.
- Hadi, Sutrisno. 2002. *Metode Resarch II*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- Halim, A. 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara
- Hamalik, Oemar. 2009. *Kurikulum dalam Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamilton, Malcolm B. 1995. *The Sociology of Relegion*. USA: Routledge.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hiatt, Jeff. 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. New York: Prosci Learning Center Publications.
- Hinnells, John R. 2005. *The Routledge Companion of The Studi of Relegion*. London and New York: Routledge Taylor & Farancis Group
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.
- Horvath, Laszlo; Éva Verderber, and Tibor Barath. 2015. "Managing the Complex Adaptive Learning Organization", *Contemporary Educational Leadership*, 2.
- Ismail, 2008. *Strategi Pembelajaran Agama Islam Berbasis PAIKEM*. Semarang: Rasail.

- Karimullah, A.M. 2011. *Perubahan Model Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren*, Disertasi. Universitas Negeri Malang.
- Kementerian Agama Republik Indonesia, <http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/pontrenanalisis>. Diakses 17 Desember 2017.
- Kerka, Sandra. 1995. *The Learning Organization. Myths and Realities*, Document Resume. Ohio: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education.
- Kholilurrahman. 2014. *Dialektika-Progresif Pondok Pesantren dan Sekolah Unggul; Studi Kasus di PP. Salafiyah Terpadu Ar Risalah Kediri dan PP. Progresif Bumi Sholawat Sidoarjo*. Disertasi UIN Sunan Ampel Surabaya
- Kim, Young Yun. 2001. *Becoming Intercultural: An Integrative Communication Theory and Cross-Cultural Adaptation*, USA: Sage Publication
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard: Harvard Business School Press
- Levitt, Barbara and James G. March. 1988. *Organizational Learning: Annual Review of Sociology 14*, 1988, 319-340.
- Lincoln, Yvonna S. & Egog G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, LA: Sage Publication
- Luhn, Andre. 2016. "The Learning Organization," *Creative and Knowledge Society/International Scientific Journal*, 1.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina
- Maguni, Wahyudin. 2014. "Manajemen Organisasi Pembelajaran DAN Kepemimpinan", *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 7.1 (2014), 131-48.
- Maksum, Ali. 2015. "Model Pendidikan Toleransi di Pesantren Modern dan Salaf", *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 03, No. 01, 81-108.
- Malhotra, Yogesh. 2001. *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Hershey: Idea Group Publishing

- Manaf, Sofwan. 2013. *Organisasi Pembelajaran di Pondok Pesantren Darun Najah*. Disertasi. Universitas Negeri Jakarta
- Marquardt, Michael J. 1996 *Building The Learning Organization*. United Kingdom: McGraw Hill Companies.
- Marquardt, Michael J. and Angus Reynolds. 1994. *The Global Learning Organization*. New York: Richard D. Irwin Inc
- Marsick, Victoria. J., & Watkins, Karen. E. 2003. "Demon-Strating the Value of an Organization"s Learning Culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire". *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132–151.
- Martono. 2012. *Sosiologi Perubahan Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Cet. I. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mestoko, Sumarsono. 1979. *Pendidikan di Indonesia, dari Jaman ke Jaman*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan.
- Miles, Mathew B A; Michael Huberman, & Johny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis*. California: SAGE Publication.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Tokyo: McGraw-Hill, International Edition.
- Miyarso, Yusufhadi. 2007. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Mochtar, Affandi. 2019. "Pola dan Model Perubahan Pesantren" *Eduprof: Islamic Education Journal*, Vol. 1, No. 1 (Maret, 2019), 121-132.
- Mohammadi, Nastaran Keshavarz and others. 2010. "Schools as Social Complex Adaptive Systems: A New Way to Understand the Challenges of Introducing the Health Promoting Schools Concept," *Social Science & Medicine* (1982), 70 (2010), 67–74.
- Mohtar, Afandi. 2009. *Kitab Kuning dan Tradisi Akademik Pesantren*. Bekasi: Pustaka Isfahan.

- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mukodi, Sodiq A. Kuntoro, Sutrisno. 2015. "Adaptasi dan Respons Pondok Tremas Pacitan Terhadap Arus Globalisasi", *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, Vol. 3, No. 2. 184-197.
- Musthofa, Ali. 2015. Eksistensi Lembaga Pendidikan Islam dalam Pandangan Masyarakat Urban; Studi Kasus di SMA Khadijah dan SMA al Hikmah Surabaya. *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 2.
- Natsir, M. Ridlwan. 2005. *Mencari Tipologi Format Pendididak Ideal Pondok Pesantren di Tengan Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Niode, Idris Yanto. 2014. *Entrepreneurial Government, Konsep dan Riset*. Gorontalo: UNG Press.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeushi. 1995 *The Knowledge-Creating Company* New York: Oxford University Press
- Nugraha, Qudrat. 2007. *Manajemen Strategis Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nurbiyati, Titik. "Learning Organization sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif," *Wahana*: Vol 15, No 1 (Februari 2012), 51-60.
- Nurchahyo, Rahmat dan Dana Indra Sensuse. 2019. "Knowledge Management System dengan Seci Model sebagai Media Knowledge Sharing pada Proses Pengembangan Perangkat Lunak di Pusat Komputer Universitas Tarumanagara," *Jurnal Teknologi Terpadu*, Vol. 5, No. 2. Desember, 2019, 63-76.
- Nurhadi. 2013. "Pembelajaran Organisasi di Pondok Pesantren", *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 1.1 (2013), 49-62.
- Organizational and Employee Effectiveness (OEE), *Change Management Leadership Guide*, Ryerson, the Human Resources Department (Canada: Ryerson University, 2011), 10-14.

- Pahrudin, Agus dan Amirudin. 2010. *Pergeseran Literatur Pondok Pesantren Salafiyah: Studi Pada Pesantren Roudlotussolihin Purwosari Padangratu Kabupaten Lampung Tengah dan Nurul Huda Pringsewu, Kabupaten Tanggamus*. Lampung Selatan: Pustaka Ali Imron
- Pelly, Usman. 1998. *Urbanisasi dan Adaptasi*. Jakarta: LP3ES
- Pennings, J.M Barkema, H., Dauma, S. 1994. "Organizational Learning and Deversification", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, 608-640.
- Pilat, Michal. 2016. "How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization", *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 4, No. 1, 83-92.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press
- Purwanto, Agus Joko. 2007. "Kajian *Learning Organization* Pada Organisasi Publik", *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, Maret 2007, 1-9.
- Qomar, Mujammil. 2007. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- R Beckhard, & W. Pritchard. 1992. *Changing the Essence: The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Pub
- Rachman, Fathor. 2017. "Apresiasi Pondok Pesantren Terhadap Peradaban Modern dan Pengembangannya Sebagai Organisasi Pembelajaran", *Jurnal Tafhim Al'Ilmi Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, Vol. 9. No.1, 2017, 27-49.
- Rasyid, Hamdan. *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Islam*, dalam [http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam PengembanganEkonomi-Islam.pdf](http://syariah.feb.unair.ac.id/wp-content/uploads/Peran-Pesantren-dalam-PengembanganEkonomi-Islam.pdf)). diakses pada 23 Juli 2021.
- Ritzer, George. 2004. *Edisi terbaru Teori Sosiologi*. Yogyakarta: Kreasi Wacana

- Rogers, Everett M. & F Shoemaker. 1971. *Communication of innovation*, second edition. New York: The Free Press
- Rogers, Everett M. 1983. *Difussion of Innovations*. London: Coller Macmillan Publisher.
- Rosana, Francisca Christy, and Syailendra Persada. "Pengamat: Jokowi Dan Prabowo Manfaatkan Sentimen Agama Di Pilpres." *Tempo*. April 16, 2019. <https://nasional.tempo.co/read/1196088/pengamat-jokowi-dan-prabowo-manfaatkan-sentimen-agama-di-pilpres>.
- Sagala, Syaiful. 2012. *Konsep dan Makna Pembelajaran untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*. Bandung: Alfabeta
- Salamah, Husniyatus. 2016. Social Class, Islamic Elite School, and Parochial institution in Surabaya and Malang. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 11, No. 2.
- Sanjaya, Wina. 2012. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Saridjo, Marwan. 1982. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta: Darmabhakti.
- Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice the Learning Organization*. New York: Doubleday Business
- Setiadi, Elly M dan Usman Kolip. 2011. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Kencana
- Sherif, Karma. 2006. "An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 4, Juli 2006, 72-80. <https://doi.org/10.1108/13673270610679372>
- Sidiq, Umar. 2014. "Organisasi Pembelajaran pada Pondok Pesantren di Era Global", *Cendikia*, Vol. 12, No. 1, Juni 2014, 121-138.
- Silins, Halia Claudia; William Richard Mulford, and Silja Zarins. 2002. "Organizational Learning and School Change", *Educational Administration Quarterly*, vol 38 No 5, 613-42.

- Sinkula, James M., William E Baker dan Thomas Noordeweir. 1997. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, 305-318
- Sobiri, Ahmad. 2007. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Soebahar, Abdul Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Soeharto, Babun. 2011. *Dari Pesantren untuk Umat, Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. Surabaya: Imtiyaz.
- Soekanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Yogyakarta: LP3ES.
- Solichin, Mohammad Muchlis 2012. “Kemandirian Pesantren di Era Reformasi”, *Jurnal Nuansa*, Vol. 9, No. 1 Januari – Juni 2012, 189-190.
- Somers, Scott. 2009. “Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning,” *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 17, No. 2, Februari 2009, 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Steenbrink, Karel A. 1989. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*. Jakarta: LP3ES
- Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*. New York: Doubleday
- Subhan, Arief. 2012. *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumulan antara Modernisasi dan Identitas*. Jakarta: Kencana
- Sujianto, Agus Eko. 2011. “Modernitas Kyai dan Implikasinya terhadap Pendidikan Kewirausahaan di Pesantren,” *Millah*, Vol. XI, No. 1, 153-170
- Sulthon, Moh. dan Moh. Khusnulridlo. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laks Bang PRESSindo
- Susilo, Ahmad. 2003. *Strategi Adaptasi Pondok Pesantren, studi Kasus Kiai di Pondok Pesantren Tebuireng*. Jakarta: Penerbit Kucica.
- Suwendi. 2004. *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam*. Cet 1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Syarif, Adnan. 2015. "Lembaga Pendidikan Islam Klasik, Telaah atas Fungsi-Fungsi Masjid pada Periode Klasik" *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, volume 8, nomor 1 (Februari, 2015), 96-107
- Tim PWNNU Jawa Timur. 2007. *Aswaja An-Nahdliyah Ajaran Ahlussunnah Wal Jama'ah yang Berlaku di Lingkungan Nahdlatul Ulama*. Surabaya: Khalista dan Lajnah Ta'lif Wan Nasyr NU Jawa Timur
- Uno, Hamzah B. 2011. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vengerov, Alexander 2009. "Organization of Distributed Adaptive Learning", *American Journal of Business Education*, Vol. 2, No. 7 (October, 2009), 119-126
- Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Woods, Philip A .2004. "Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review", *Educational Management Administration and Leadership*, 32.4, 439–57.
- Woods, Philip A. 2011. *Transforming Educational Policy Shaping a Democratic Future*. Great Britain: The Policy Press University of Bristol.
- Zain, Mahmud Ali. 2005. *Model-Model Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren: Pengalaman PP. Sidogiri*, dalam Abd. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: LKiS, 2005.
- Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M

Wawancara, Observasi dan Dokumentasi

- Wawancara dengan KH Dimas Adzim Affan, Lumajang, 5 Desember 2020
 Wawancara dengan KH. Dimas Adzim Affan, Lumajang, 9 November 2020
 Wawancara dengan Abdul Mughits Naufal, Lumajang, 5 Desember 2020
 Wawancara dengan Abdul Mughits Naufal, Lumajang, 7 Februari 2021
 Wawancara dengan Abdul Mughits Naufal, Lumajang, 8 November 2020

Wawancara dengan Abdul Mughits Naufal, Lumajang, 16 Desember 2021
 Wawancara dengan Abdul Mughits Naufal, Lumajang, 12 Februari 2021
 Wawancara dengan Abdul Mughits Naufal, Lumajang 18 Desember 2021
 Wawancara dengan Imron Huda, Lumajang, 5 Desember 2020.
 Wawancara dengan Imron Huda, Lumajang, 4 November 2020
 Wawancara dengan Nur Yasin, Lumajang, 8 November 2020
 Wawancara dengan Mustaqim, Lumajang, 14 Desember 2020
 Wawancara dengan KH Samhan Baghits Muhtadi, Lumajang, 10 November 2020
 Wawancara dengan Lailatul Khomsah, Lumajang, 2 Januari 2021
 Wawancara dengan Gus Izzuddin, Lumajang, 12 Januari 2021
 Wawancara dengan Gus Izzuddin, Lumajang, 15 Desember 2020
 Wawancara dengan Gus Izzuddin, Lumajang, 15 Januari 2021
 Wawancara dengan Nyai Hj Aminatuz Zahroh, Lumajang 28 Januari 2021
 Wawancara dengan Nyai Hj. Aminatuz Zahroh, Lumajang, 15 Januari 2021
 Wawancara dengan Ustadz Sayyidi, Lumajang, 2 Oktober 2021
 Wawancara dengan Mukholis, Lumajang, 2 Oktober 2021
 Wawancara dengan Kiai Sanusi Musta'in, Pasirian, 20 Januari 2021
 Wawancara dengan Choirul Ichfan, Ketua Koperasi Syarifuddin, 10 Agustus 2021
 Wawancara dengan Azis Abdillah, Lumajang, 8 November 2020
 Wawancara dengan KH. Abdul Wadud Nafis, Lumajang, 15 Desember 2021
 Wawancara dengan KH. Abdul Wadud Nafis, Lumajang, 25 Desember 2020
 Wawancara dengan KH. Abdul Wadud Nafis, Lumajang, 8 Januari 2021
 Wawancara dengan KH. Abdul Wadud Nafis, Lumajang, 15 Januari 2021
 Wawancara dengan Nyai Hj Qurrati A'yun, Lumajang, 12 Februari 2021
 Wawancara dengan Nyai Hj Qurroti Ayun, Lumajang, 3 Februari 2021
 Wawancara dengan KH. Mohammad Darwis, Lumajang, 3 Februari 2021
 Observasi, Lumajang, 7 Agustus 2020
 Observasi, Lumajang, 29 September 2019
 Observasi, Lumajang, 12 Februari 2021
 Observasi, Lumajang, Juli 2021
 Observasi, Lumajang, 1-22 Januari 2021.
 Observasi, Lumajang, 18 Desember 2021
 Observasi, Lumajang, 12 Oktober 2021
 Observasi, Lumajang, 20 Juli 2020
 Dokumentasi, Profil dan sejarah pesantren Kyai Syarifuddin Tahun 2019
 Dokumentasi, Catatan silsilah keluarga pesantren Kyai Syarifuddin tahun 2020.
 Dokumentasi, Profil Pesantren Kyai Syarifuddin 2020
 Dokumentasi, Profil Pondok Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang 2021.
 Dokumentasi, Silsilah dan Perjuangan Pendidikan Pesantren Bustanul Ulum Krai
 Dokumentasi, Profil Yayasan Pondok Pesantren Bustanul Ulum Lumajang 2020

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Ahmad Ihwanul Muttaqin
Tempat dan Tanggal Lahir : Lumajang, 12 Mei 1987
Jenis Kelamin : Laki-laki
Status Perkawinan : Kawin
Agama : Islam
Alamat Rumah : Perum Suko Asri Blok A.25 Lumajang
Telp./Faks. : 085258606162 (WA)
Alamat e-mail : ihwan@iaisyarifuddin.ac.id

Riwayat Pendidikan

1. MI Nurul Islam Selok Awar-Awar (1998)
2. MTs Miftahul Ulum Wonorejo (2001)
3. MA. Miftahul Ulum Wonorejo (2004)
4. STIT Syarifuddin Wonorejo (2008)
5. STAIN Jember Manajemen Pendidikan Islam (2012)
6. UIN Khas Jember Manajemen Pendidikan Islam (2022)
7. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang (1998-2008)

Pengalaman Organisasi

1. Ketua 1 Badan Eksekutif Mahasiswa STIT Syarifuddin (2005)
2. Ketua Komisariat PK PMII STIT Syarifuddin (2005-2006)
3. Ketua Bidang Kaderisasi PC. PMII Lumajang (2008-2009)
4. Bidang OKP dan Hubungan Lintas Sektor PKC PMII Jawa Timur (2011-2013)
5. Sekretaris PC. JQH NU Lumajang (2015-2020)
6. Koordinator Forum Komunikasi Dosen Peneliti, Wilayah Tapal Kuda (2016)
7. Wakil Sekretaris Lakpesdam (2012-2017)
8. Sekretaris LP3M IAI Syarifuddin (2016-2021)
9. Katib Majelis Ilmi PC. JQH NU Lumajang (2020-2025)
10. Ketua LP3M IAI Syarifuddin (2021-sekarang)
11. Wakil Ketua Bidang Kaderisasi dan SDM PCNU Lumajang (2018-2023)
12. Koordinator Bidang Makalah Al-Qur'an LPTQ Kab Lumajang (2021-2025)
13. Wakil Ketua III PC. IKAPMII Lumajang (2021-2025)
14. Wakil Ketua PC. Ikatan Sarjana NU Lumajang (2021-2025)
15. Sekretaris Dewan Pendidikan Kabupaten Lumajang (2021-2025)

Pengalaman Pekerjaan

1. Pimpinan Redaksi Majalah Al-Kassyaf (STITS, 2008)
2. Wakil Sekretaris Program Pemberantasan Buta Aksara, Direktorat Pendidikan Masyarakat, Dirjen PNFI Depdiknas RI (2009)
3. Dewan Juri Olimpiade Ma'arif 2010, PERTISIGAMA, di Klanting 2010
4. Pendamping Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Bidang Teknologi Informasi) Competition for Madrasah in IT, ITS Surabaya (2013)
5. Guru di MI Nurul Islam Selok Awar-Awar (2014-2015)
6. Instruktur Program Pendidikan Setara Diploma Satu Bidang Teknologi Informasi kerjasama MAN Lumajang dan ITS Surabaya (2012-2014)
7. Direktur Program Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Kesehatan Masyarakat di Tingkat Dasar. Kerjasama LPM FEBI IAI Syarifuddin dan Dinas Kesehatan Kabupaten Lumajang (2016)
8. Guru di MAN Lumajang (2007-2019)
9. Dosen dan Peneliti di IAI Syarifuddin Lumajang (2014-sekarang)
10. *Field Project Officer* Program KPKMD (Konsorsium Pemberdayaan Kelompok Marginal Desa, KPKMD (Konsorsium) Kerjasama dengan KOMPAK DFAT (2016-2017)
11. Tim Pengembang Madrasah Miftahul Ulum Selok Gondang Sukodono (2018-2023)
12. Tim pengelola portal Website MAN Lumajang (2017-sekarang)
13. *Editor in Chief* Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam IAI Syarifuddin Lumajang(2015-sekarang)
14. Redaktur Pelaksana Majalah BAZNAS Kab. Lumajang (2018)
15. Ketua Penyunting Jurnal Khazanah Edukasi LPPM MAN Lumajang (2018)
16. *Managing Editor* Risalatuna: *Journal of Pesantren Studies*, Pusat Study Pesantren (2021-sekarang)
17. Tim Inovasi Kabupaten Lumajang (2019), PEMKAB-DPMD Lumajang
18. Dewan Hakim Musabaqoh Karya Tulis Ilmiah Bagi Penghulu dan Kepala KUA, 8 April 2019, di Hotel Lumajang
19. *Reviewer* Khidmatuna: Jurnal Pengabdian Masyarakat (2020-sekarang)
20. *Editorial Board* JIER (*Journal of Islamic Education Research*) UIN Jember 2020-sekarang
21. Fasilitator FGD Pemantauan dan Penanganan Dampak COVID-19, FITRA (Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran), di Aula DPMD Lumajang 30 Desember 2020.
22. Dewan Hakim Musabaqah Karya Tulis Al-Qur'an LPTQ Kabupaten Lumajang (2020, 2021)
23. Editor Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam STIT Al-Islah Bondowoso (2021)
24. Penulis *Policy Brief*, "Pelebagaan Akuntabilitas Sosial untuk Mewujudkan Pemerintahan Desa yang Transparan dan Partisipatif" FITRA, Januari 2021
25. Fasilitator FGD "Desain Pengembangan Pendamping Organik", Dirjen Pembangunan Desa dan Perdesaan, Kemendes RI, 5 November 2021.

Pengalaman Penelitian/Pengabdian

1. Konsep Pendidikan Islam Perspektif Imam Al-Ghazali dalam Kitab Ihya Ulumuddin BAB Ilmu (2008)
2. Modernisasi Pesantren; Upaya Rekonstruksi Pendidikan Islam: Studi Komparasi Pemikiran Abdurrahman Wahid dan Nurcholish Madjid, (Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam IAI Syarifuddin, Vol. 7 No. 2, Agustus 2014).
3. Sidomulyo, Komunitas Muslim Kreatif Di Tengah Keragaman Agama Dan Budaya Rawan Konflik (2015), Lakpesdam NU Lumajang.
4. Teologi Politik Islam Nusantara. (Penyunting). Dirjen Pendis Kemenag RI (2015)
5. Pendampingan Komunitas Makarya Joho Pasirian dan Komunitas Madani Krai Yosowilangun, untuk Akuntabilitas dan Inklusi Sosial di Desa. KPKMD bekerjasama dengan KOMPAK dan DFAT (2017)
6. *Aswaja Al Nahdliyah, Moderate Islam Identities and Spreading Values on Youth Generation in Lumajang East Java, Annual International Conference on Islamic Studies* (2017)
7. Dinamika Islam Moderat: Studi atas Peran LP. Ma'arif NU Lumajang dalam Mengatasi Gerakan Radikal, (Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam IAI Syarifuddin, Vol. 12, No. 1, Februari 2019)
8. Transformasi Kepemimpinan: Adaptasi Pesantren Bustanul Ulum Krai Lumajang dalam Menjawab Globalisasi (JIER: *Journal of Islamic Education Research*, UIN Khas Jember, Vol. 1, No. 1, 2019)
9. Paradigma Perubahan Pesantren Melalui Kepemimpinan Transformatif Kiai Misbahul Munir di Pondok Pesantren Gubug Al-Munir, (Khazanah: Jurnal Edukasi, Vol. 1, No. 2 September 2019)
10. Kiai Langgar sebagai Episentrum Pendidikan Islam Masyarakat Desa Meninjo Ranuyoso Lumajang, (Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 13, No. 1, Februari 2020)
11. Rekonstruksi Spirit Harmoni Agama di Daerah Rawan Konflik Agama Melalui Pendekatan *Participatory Action Research* di Desa Sidomulyo Kecamatan Pronojiwo Lumajang (Hibah PKM Inovatif Berbasis Moderasi Beragama, Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam, Kementerian Agama RI, 2020)

MOTTO HIDUP

الْحَقُّ بِلاَ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ