

**MANAJEMEN LAYANAN DIGITAL
DALAM MEMBANGUN KUALITAS
DI PONDOK PESANTREN NURUL JADID PROBOLINGGO**

DISERTASI



oleh:

SAMSUR

NIM: 223307010004

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2024**

**MANAJEMEN LAYANAN DIGITAL
DALAM MEMBANGUN KUALITAS
DI PONDOK PESANTREN NURUL JADID PROBOLINGGO**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memeroleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh
SAMSUR
NIM: 223307010004

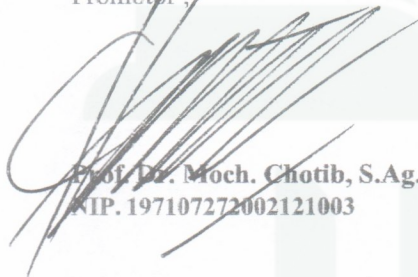
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**MANAJEMEN LAYANAN DIGITAL DALAM MEMBANGUN KUALITAS DI PONDOK PESANTREN NURUL JADID PROBOLINGGO**” yang ditulis oleh **SAMSUR NIM: 223307010004**, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Ujian Terbuka disertasi Promosi Doktor pada hari Jumat tanggal 25 Oktober 2024 dan diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor (Dr).

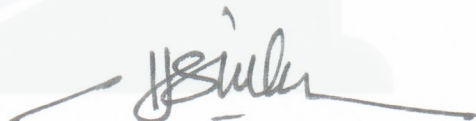
Jember, 25 Oktober 2024

Promotor,



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. M.M.
NIP. 197107272002121003

Co.Promotor,



Dr. H. Saihan, S.Ag. M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

Mengetahui,
Ketua Program Doktor MPI



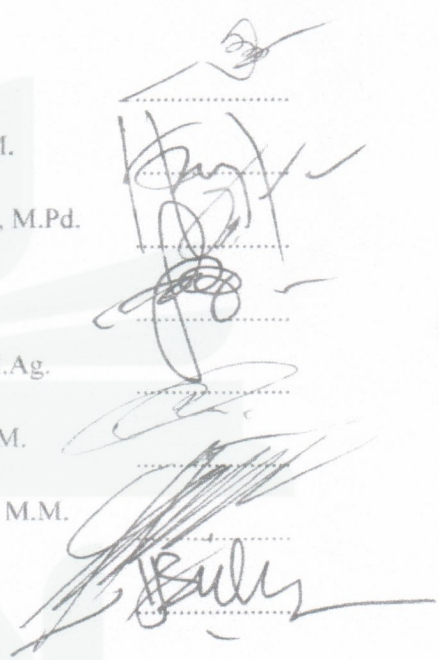
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
NIP. 196507201992031003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Manajemen layanan Digital Pesantren dalam Membangun Kualitas di pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo**” yang ditulis oleh **Samsur** NIM : 223307010004 ini telah dipertahankan oleh dewan penguji saat Ujian Pendahuluan (Tertutup) Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada tanggal 5 Oktober 2024 dan diterima sebagai salah satu persyaratan menyusun Ujian Terbuka Disertasi.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Dr. H. Abd. Muihith, M.Pd.I.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Pro. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
5. Penguji : Prof. Dr. Moh. Asror Yusuf, M.Ag.
6. Penguji : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
8. Co Promotor : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.



Jember, Oktober 2024

Mengesahkan

Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
Ketua Dewan Penguji Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

NIP. 197107272002121003

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : SAMSUR

NIM 223307010004

Program : Doktor MPI

Institusi : UIN KH. Achmad Siddiq Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi berjudul “Manajemen Layanan Digital Dalam Membangun Kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo” secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Probolinggo, 15 Juli 2024
Saya yang menyatakan



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

v

vi

i

KATA PENGANTAR

Bismillahi Ar-Rahman Ar-Rahim

Segala puji syukur senantiasa kami haturkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul “Manajemen Layanan Digital Dalam Membangun Kualitas Di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah SWT. sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan disertasi ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a jazaakumullahu ahsanal jaza' kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

Saya berterima kasih secara mendalam kepada:

1. Bapak Prof Dr. H. Hepni, M.M., selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan segenap jajaran Wakil Rektor.
2. Bapak Prof. Dr. Moch. Chotib selaku Direktur Pascasarjana dan Bapak Dr. H. Saihan, S.Ag.M.Pd.I, selaku Wakil Direktur Pascasarjana serta Civitas Akademika Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Bapak Prof. Dr. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
4. Bapak Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag.,M.M., dan Bapak Dr. H. Saihan, S.Ag.M.Pd.I, yang bersedia menjadi promotor dan co-promotor. Saya menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada beliau berdua atas kesabaran, kejelian dan semangatnya membimbing penulis untuk menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi ini.
5. Para Dewan Penguji Ujian Terbuka yakni Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag. M.M, (Ketua Tim Penguji), Prof. H. Sofyan Tsauri, M.M, Penguji Utama), Prof. Dr. H. Muh. Khusnuridlo, M. Pd. (Penguji), Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd (Penguji), Dr. Sumardi, M,Hum (Penguji eksternal), Dr. H. Abd. Muhith, S. Ag, M.Pd.I, (Penguji), Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag.M.M (Penguji/Promotor), Dr. H. Saihan, S.Ag.M.Pd.I (Penguji/Co Promotor), yang telah memberikan masukan demi kesempurnaan disertasi ini.

Semoga ilmu yang telah diberikan menjadi ilmu yang bermanfaat dan barakah, baik bagi penulis maupun pembaca serta menjadi amal jariyah.

6. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para bapak dan ibu Dosen Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas memberikan bimbingan, arahan, motivasi, spirit serta memberikan ilmunya kepada penulis mulai semester pertama sampai akhir ini, semoga menjadi ilmu yang bermanfaat dan barokah bagi penulis serta amal jariyah bagi bapak dan ibu dosen.
7. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para narasumber dan subjek penelitian. Mereka telah menjadi narasumber yang memperkaya informasi dan data penelitian ini.
8. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada sahabat-sahabat dan teman sejawat pada Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan penelitian ini.
9. Secara khusus, peneliti mempersembahkan dan juga berterima-kasih serta memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada keluarga tercinta, yakni almarhum kedua orang tua (Bapak Djatim dan Ibu Suparti), almarhum mertua (bapak Abd. Hamid,SH dan Ibu Hj. Afifah), dan istri tersayang dan tercinta (Siti Choiriyah,S.Ag) serta anak- anak tersayang (Muhammad Rahmat Firdausi dan Tazkia Aulia Rahmah) yang dengan penuh kesabaran membersamai proses penelitian dan terus memotivasi penyelesaian disertasi ini. Semoga amal baik mereka diterima oleh Allah SWT.

Disertasi ini dipersembahkan kepada kepada segenap keluarga besar yang telah mendukung penulis menyelesaikan karya ilmiah ini. Teruntuk istri tercinta dan anak-anak yang dengan sabar dan ikhlas memberikan motivasi menyelesaikan studi S3 di UIN KH. Achmad Siddiq Jember. Semoga kalian memiliki semangat melakukan studi hingga jenjang tertinggi, kelak.

Probolinggo, Oktober 2024

Penulis,

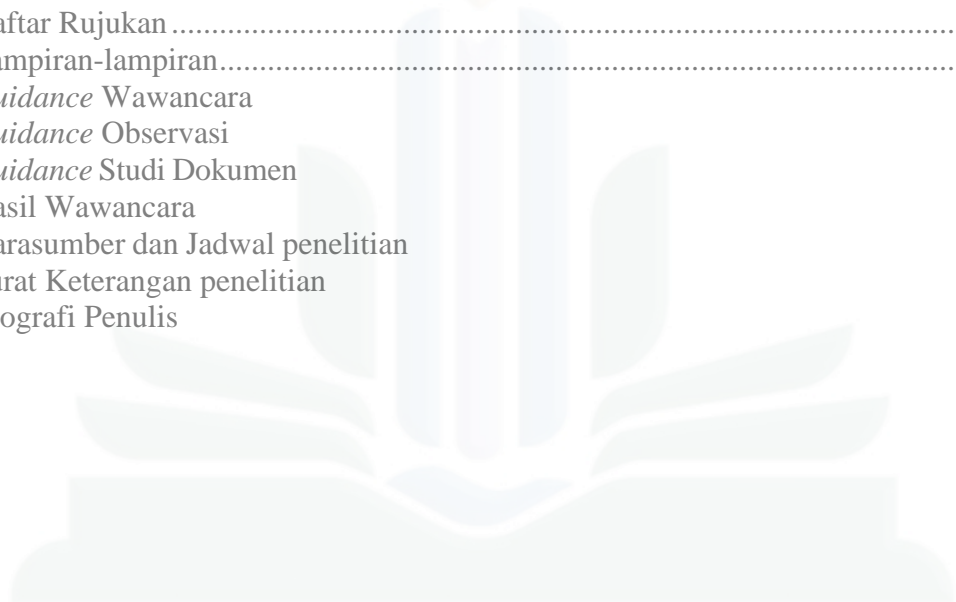


SAMSUR

DAFTAR ISI

Cover Depan.....	i
Cover Dalam	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Motto.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Dafrat table.....	xi
Daftar gambar	xii
Abstrak	xiv
Transliterasi Arab-Latin	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	18
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	19
E. Definisi Istilah.....	21
F. Sistematika Pembahasan	24
BAB II. KAJIAN TEORI	27
A. Kajian Pustaka	27
1. Penelitian Terdahulu	27
2. Kajian teori perubahan	36
3. Inovasi Layanan Pesantren	63
B. Teori Manajemen Mutu.....	70
C. Kerangka Konseptual.....	83
BAB III. METODE PENELITIAN.....	84
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	84
B. Lokasi Penelitian.....	89
C. Kehadiran peneliti.....	91
D. Subjek penelitian.....	92
E. Sumber data	93
F. Teknik pengumpulan data.....	95
G. Analisis data.....	97
H. Keabsahan data	98
I. Tahapan penelitian.....	100
BAB IV. PENYAJIAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	101
A. Pencairan tradisi menuju layanan digital dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid.....	101
B. Proses pergerakan layanan digital di Pondok Pesantren Nurul dalam membangun kualitas di Pesantren nurul Jadid.....	130
C. Digitalisasi layanan santri dalam membangun akuntabilitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid	153

BAB V. PEMBAHASAN.....	172
A. Pencairan tradisi dalam membangun kualitas.....	174
B. Proses Pergerakan layanan dalam membangun kualitas.....	197
C. Produk digitalisasi layanan dalam membangun kualitas	218
BAB VI. PENUTUP	235
A. Kesimpulan	235
B. Saran dan Rekomendasi.....	236
C. Implikasi Temuan	237
D. Keterbatasan Penelitian.....	238
Daftar Rujukan	240
Lampiran-lampiran.....	248
<i>Guidance</i> Wawancara	
<i>Guidance</i> Observasi	
<i>Guidance</i> Studi Dokumen	
Hasil Wawancara	
Narasumber dan Jadwal penelitian	
Surat Keterangan penelitian	
Biografi Penulis	



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 tahapan penelitian..... 100



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 teori strategi perubahan diadaptasi dari Robbins <i>Essentials</i>	52
Gambar 2.2 diagram pendorong perubahan	57
Gambar 2.3 diagram pendorong perubahan	58
Gambar 2.4 diagram pendorong perubahan	58
Gambar 2.5 Kerangka konseptual perubahan dan kualitas	83
Gambar 4.1 Kantor Pusat Pesantren Nurul Jadid	102
Gambar 4.2 Pengarahan umum pengasuh kepada santri dan pengurus.....	103
Gambar 4.3 praktikum mahasiswi fakultas kesehatan Universitas Nurul Jadid.....	106
Gambar 4.4 Kunjungan tamu dari lintas agama Jawa Timur	109
Gambar 4.5 Penanaman panca kesadaran santri bagi pengurus dan santri	112
Gambar 4.6 implementasi kesadaran berilmu bagi santri	114
Gambar 4.7 implementasi kesadaran berbangsa dan bernegara.....	118
Gambar 4.8 Rapat perumusan rencana strategis pesantren tahun 2023	121
Gambar 4.9 sosialisasi arah kebijakan umum pesantren.....	123
Gambar 4.11 Sosialisasi kebijakan umum pesantren terkait kinerja wali asuh	126
Gambar 4.12 silaturahmi bersama pengurus NU Kecamatan Paiton	132
Gambar 4.13 Pos keamanan Nurul Jadid melayani.....	136
Gambar 4.14 Musala Riyadlus Sholihin	140
Gambar 4.15 Madrasah Aliyah Nurul Jadid.....	142
Gambar 4.16 Pusat kegiatan peminatan santri dan student day	143
Gambar 4.17 layanan pesantren Nurul Jadid berbasis teknologi informasi	147
Gambar 4.18 penanaman minat computer bagi santri patriot.....	149
Gambar 4.19 Seminar urgensi pemanfaatan digital di pesantren tahun 2018	151
Gambar 4.20 rapat pemanfaatan IT di layanan pesantren tahun 2019.....	154
Gambar 4.21 rapat pengembangan layanan digital	155
Gambar 4.22 rapat tim pengembangan fitur-fitur layanan santri.....	157
Gambar 4.23 suasana sampaing santri setelah mengisi E-Sambang.....	158

Abstrak

SAMSUR, 2024. **Manajemen Layanan Digital Dalam Membangun Kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo** Disertasi. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember.

Promotor: Prof. Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag.M.M.

Co Promotor: Dr. H. Saihan, S.Ag.M.Pd.I.

Keywords : Layanan digital, Kualitas

Abstrak

Tema penting studi ini mencakup dinamika internal pesantren dalam hubungannya dengan pemanfaatan teknologi informasi untuk peningkatan kualitas melalui sistem pengelolaan. Unit-unit pembahasannya mendeteksi pengembangan yang dilakukan pada aspek isi atau bungkus. Lembaga pendidikan Islam tertua ini mengubah dirinya dengan hati-hati sehingga tidak terbaca dengan mudah oleh para pemerhati luar maupun dalam negeri. Lewin berargumentasi bahwa kontradiksi masa lalu dan sekarang mengakibatkan perubahan. Pendapat tersebut diuji dengan berbagai inovasi pengelolaan pesantren beradaptasi dengan gerak waktu. Kemajuan bidang teknologi informasi menysasar unit-unit dakwah, pendidikan dan kaderisasi serta keikutsertaannya dalam pengembangan masyarakat.

Penelitian ini fokus pada: (1) bagaimana pencairan tradisi menuju layanan digital santri dalam membangun kualitas di Pesantren Nurul Jadid? (2) bagaimana proses pergerakan layanan digital dalam membangun kualitas? dan (3) bagaimana digitalisasi layanan santri dalam membangun kualitas?.

Tujuan penelitian: (1) membangun teori layanan digital santri dalam membangun kualitas, (2) menemukan tahapan pengembangan pesantren pada penerapan layanan digital santri dalam membangun kualitas dan (3) menemukan digitalisasi layanan santri dalam membangun kualitas.

Pendekatan penelitian ini memakai kualitatif dengan desain studi kasus dengan latar Pesantren Nuru Jadid Paiton Probolinggo karena memiliki keunikan. Teknik penggalan data memakai metode observasi, metode wawancara dan studi dokumen. Analisis dilakukan dengan penyajian dan pemaknaan data dan menyandingkan data dengan teori Kurt Lewin, yakni *unfreezing*, *moving* dan *freezing*.

Kesimpulan studi meliputi (1) pencairan tradisi di Pesantren Nurul Jadid yaitu *responsif-maslahah* untuk menjawab kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Digitalisasi layanan terjadi pada aspek sarana pra sarana berbasis teknologi informasi yang dilakukan secara berimbang antara tuntutan kebutuhan masyarakat dalam hal pemanfaatan teknologi informasi tanpa merusak tradisi (2) proses pergerakan layanan santri yakni *terencana-terpadu* meliputi empat fase; yaitu inisiasi, sosialisasi, implementasi dan pengembangan, serta evaluasi dan penguatan. Proses pergerakan layanan santri ditopang empat unsur pokok, yakni *hardware*, *software*, *brainware* dan *spritualware*. (3). Digitalisasi layanan berupa *smart-kultural* pesantren dengan membangun pusat pengelolaan data pesantren (pedatren) berupa *cashless payment*, *paperless* dan layanan interaktif. Pesantren menyajikan adanya layanan satu pintu, layanan mudah dan aman bagi wali santri.

SAMSUR, 2024. **The management of digital services to establish a quality at Pesantren Nurul Jadid, Probolinggo**

Promotor : Prof. Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag.M.M.

Co Promotor : Dr. H. Saihan, S.Ag.M.Pd.I.

Keywords : *Digital services, quality*

Abstract

An important theme of this study includes internal dynamics in relation to the use of information technology for Islamic boarding school accountability. The discussion units detect Islamic boarding school development in the aspect of content or packaging. Pesantren alteration itself does not visible to foreign and domestic observers. Lewin argued that past and present contradictions lead to change. This opinion was tested with various innovations by Islamic boarding school managers adapting to the times. Advances in the field of information technology target *da'wah*, education and cadre formation units as well as participation in community development.

This research focuses on: (1) How does the dilution of tradition towards digital services for students build quality at the NurulJadid Islamic Boarding School? (2) What is the process of moving digital services to establish quality at the NurulJadid Islamic Boarding School? And (3) How do digitalization for student services build quality at the NurulJadid Islamic Boarding School?

Research objectives: (1) apply a theory of student digital services to establish quality, (2) find the stages of Islamic boarding school development in the application of student digital services to establish quality and (3) find student digital services to establish the quality.

The research uses qualitative with a case study design set at the NuruJadidPaitonProbolinggo Islamic Boarding School because it is unique. Data mining techniques include observation method, interviews method and document study. The analysis was carried out by presenting and interpreting the data and comparing the data with Kurt Lewin's theory, namely unfreezing, moving and freezing.

The study conclusions include (1) the disbursement of traditions at the NurulJadid Islamic Boarding School is responsive to responding to the needs and demands of the community. Digitalization of services in the aspect of information technology-based infrastructure is carried out in a balanced manner between the demands of the community's needs in terms of the use of information technology without destroying tradition. (2) the process of moving student services is planned and integrated covering four phases; namely initiation, socialization, implementation and development, as well as evaluation and strengthening. The process of moving student services is supported by four main elements, namely hardware, software, brainware and spiritual ware. (3). The student digital services are smart-cultural Islamic boarding schools by building Islamic boarding school data management centers (pedatren) in the form of cashless payments, paperless and interactive services. Islamic boarding schools provide one-stop service, easy and safe service for students' guardians.

ملخص البحث

سمسور، 2024. إدارة الخدمة الرقمية في بناء الجودة بمعهد الزور الجديد الإسلامي بروبونجو. رسالة الدكتوراه، برنامج الدراسات العليا بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الترويض: (1) الأستاذ الدكتور الحاج محمد خطيب الماجستير، و(2) الدكتور الحاج سيهان الماجستير.

الكلمات الرئيسية: إدارة الخدمة الرقمية، والجودة

كان الموضوع المهم في هذه الدراسة يشمل على الديناميكيات الداخلية فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة في المعهد الإسلامي. ونؤوم وحدات النقاش بالكشف عن تطوير المعهد الإسلامي من حيث المحتوى أو الشكل. تحول المعهد الإسلامي بجزر وعناية بحيث يمكن ملاحظتها من قبل المراقبين سواء من الداخل أو الخارج. يرى لوين بأن النزاع بين الماضي والحاضر يؤدي إلى التغيير. وقد تم اختبار هذا الرأي من خلال مجموعة متنوعة من الابتكارات في إدارة المعهد الإسلامي التي تتكيف مع حركة الزمن. ويستهدف مجالات تكنولوجيا المعلومات إلى وحدات الدعوة والتربية والتأهيل، وكذلك إلى المشاركة في تطوير المجتمع. محور هذا البحث هو (1) كيف تحويل التقليد إلى الخدمة الرقمية للطلاب في بناء الجودة بمعهد الزور الجديد الإسلامي؟ و(2) كيف عملية حركة الخدمة الرقمية في بناء الجودة بمعهد الزور الجديد الإسلامي؟ و(3) كيف تكون منتجات الخدمة الرقمية للطلاب في بناء الجودة بمعهد

الزور الجديد الإسلامي؟

يهدف هذا البحث إلى: (1) بناء نظرية الخدمة الرقمية للطلاب في بناء الجودة؛ و(2) كشف مراحل تطوير المعهد الإسلامي في تطبيق الخدمة الرقمية للطلاب في بناء الجودة؛ و(3) كشف شكل تحويل الخدمة الرقمية للطلاب في بناء الجودة. استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الكيفي بتصميم دراسة الحالة، مع اتخاذ خلفية "معهد الزور الجديد بيطان بروبونجو نظرا لتمييزه بخصوصية فريدة. وتشتمل طريقة جمع البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلة، ودراسة الوثائق. والتحليل من خلال عرض البيانات ونفسيره، ومقارنة البيانات بنظرية كورت لوين، التي تتضمن ثلاث مراحل وهي إذابة الجليد (Unfreezing)، التحرك (Moving)، وتجميد (Freezing).

أما نتائج البحث التي حصل عليها الباحث فهي (1) أن تحويل التقليد في معهد الزور الجديد الإسلامي هو الاستجابة على أساس المصلحة للإجابة على احتياجات ومتطلبات المجتمع. وتحقيق الخدمة الرقمية في جوازب المرافق الأساسية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن بين متطلبات احتياجات المجتمع من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات دون التغيير بالتالي؛ و(2) عملية حركة خدمة الطالب بطريقة مخططة ومتكاملة وتشتمل على أربع مراحل؛ وهي المبادرة، والتنوع، والتطوير، بالإضافة إلى التوهم والتعزيز. وتدعم عملية حركة خدمة الطالب أربعة عناصر أساسية، وهي الأجهزة المادية (hardware)، البرامج (software)، القوى العقلية (brainware)، والعنصر الروحي (spiritualware)؛ و(3) شكل الابتكارية هو الثقافة الذكية في المعهد الإسلامي من خلال إنشاء المركز لإدارة بيانات المعهد الإسلامي (pedatren) ويشتمل على الدناع بدون تودي، وعدم استخدام الأوراق، والخدمة التفاعلية. ويؤدم المعهد الخدمة شاملة، والخدمة السهلة والأمنة لأولياء أمور الطلاب.

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi Arab-Indonesia Program Pascasarjana UIN KHAS Jember adalah sebagai berikut:

No	Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
1.	ا	A	ط	t}
2.	ب	B	ظ	z}
3.	ت	T	ع	‘
4.	ث	Th	غ	Gh
5.	ج	J	ف	F
6.	ح	h}	ق	Q
7.	خ	Kh	ك	K
8.	د	D	ل	L
9.	ذ	Dh	م	M
10.	ر	R	ن	N
11.	ز	Z	و	W
12.	س	S	ه	H
13.	ش	Sh	ء	’
14.	ص	s}	ي	Y
15.	ض	d}		

Sumber: Kate L. Turabian, *A Manual of Writers of Term Papers, Theses, and Dissertations* (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1987).

Untuk menunjukkan bunyi (madd), maka caranya dengan menuliskan coretan horizontal (macron) di atas huruf, seperti a, i dan u (ا, ي, dan و). Bunyi hidup double (diphthong) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “aw”, seperti layyinah, lawwamah. Kata yang berakhiran ta marbutah dan berfungsi sebagai sifah (modifier) atau mudaf ilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai mudaf “at”.

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Studi mengenai layanan digital santri yang dihubungkan dengan kualitas publik begitu terbatas.¹ Studi ini berbeda dengan kajian manajemen pembelajaran, manajemen pesantren, kepemimpinan kiai, peran kepala sekolah dan madrasah, manajemen kesiswaan, manajemen kurikulum lebih banyak mendapat perhatian para peneliti manajemen pendidikan Islam dan pesantren.² Kecenderungan tersebut memunculkan dilema dimana pesantren dikesankan sebagai lembaga yang jauh dari keterbaruan dan lekat dengan kejumudan. Pada faktanya terdapat kebaruan, yang dapat dijadikan bahan kajian berlimpah.

Minimnya penelitian manajemen layanan digital santri tidak berarti mengurangi arti penting teknologi informasi bagi pesantren.³ Kaum sarungan tersebut

¹ Abd. Halim Soebahar, Pendidikan Islam dan trend masa depan: Pemetaan wacana dan reorientasi, (Jember: Pena Salsabila 2011), 23-25.

² Penelitian tentang pendidikan pesantren sudah banyak dilakukan oleh sarjana dalam dan luar negeri. Seperti tulisan Zamakhsyari Dhofier (1982), Karel A. Steenbrink (1986), Hiroko Horikoshi (1987), Nurcholish Madjid (1987), Mastuhu (1994), A.. Wahid Zaini (1995), Abdurrahman Wahid (2002), Moh Khusnuridlo (2006), Abd. Halim Soebahar (2013), Azyumardi Azra (2014), Erma Fatmawati (2015) dll. Mereka menelaah asal usul, pertumbuhan serta perkembangan pesantren. Banyaknya kajian tentang pesantren menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tradisional tersebut menjadi objek kajian yang terus berkembang dan tidak habis-habis.

³ Abdurrahman Wahid, "Asal Usul Tradisi Keilmuan Pesantren" dalam Majalah Pesantren edisi perdana Oktober-Desember (Jakarta: P3M, 1984), 4-11. Menurut Wahid, tradisi keilmuan pesantren dapat ditelusuri dari hellenisme, fiqh sufistik dan cakrawala baru. Pesantren yang merupakan derivasi dari santri. Dalam kajian pesantren, santri merupakan dasar dari keberadaan pesantren itu sendiri.

memiliki kepekaan terhadap laju perkembangan zaman,⁴ terbukti dengan perkembangan pesantren semakin menunjukkan kurva positif. Fenomena digitalisasi layanan santri seperti e sambang, e bekal, pembayaran BPS (Biaya Pendidikan Santri) dan Penerimaan Santri Baru (PSB)⁵ diterapkan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo menarik diteliti secara mendalam dan holistik karena menunjukkan dinamika dan drama dalam prosesnya.

Isu layanan digital santri menarik dikaji karena menggambarkan langkah pengembangan pesantren secara cepat dan dramatis. Selama ini, pesantren dilihat sebagai anti perubahan dan lekat dengan ketertinggalan.⁶ Kajian mengenai pesantren di tahun 1970-an hingga 1990-an menunjukkan adanya ketertinggalan pesantren dibandingkan dengan sistem sekolah, madrasah dan perguruan tinggi. Pesantren diposisikan sebagai institusi yang perlu diperbaharui berdasarkan aspek-aspek *tangible* (gedung, teknologi dan penampilan santrinya). Keberadaan pesantren tidak mendapatkan perhatian dari kalangan pemerhati akibat adanya cara pandang mereka yang salah dan tidak mendalam.

Beberapa orientalis seperti Snouck dan Geertz menyatakan pesantren merupakan lembaga sulit berubah karena faktor kiai yang kolot sehingga diprediksi ditinggalkan masyarakatnya. Para peneliti Barat tersebut cenderung menempatkan

⁴ Abd. Muhith & Umiarso, *The Young Kyai (Lora) and Transformation on the Pesantren in Madura*, *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies* 6(2) 2020, 120-126.

⁵ Peneliti, *Observasi*, 13 Januari 2023

⁶ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), 211-213. Dalam bukunya, Horikoshi menempatkan kiai sebagai tokoh kharismatik yang memiliki peran dalam perubahan masyarakat. Kiai dipandang sebagai aktor perubahan terhadap pandangan hidup yang berakar pada keyakinan keagamaan yang kuat.

pesantren sebagai kalangan tradisional, sementara sekolah dan madrasah dipandang sebagai solusi bagi kemajuan masyarakat. Para peneliti tersebut cenderung memberikan citra negatif pesantren dalam kaitannya dengan dunia modern yang artificial.

Sebaliknya, Horikoshi menjelaskan pandangan berbeda dan menyatakan layanan di pesantren terus berkembang mengikuti arus kemajuan jaman sehingga diterima oleh masyarakat luas. Dia membantah gurunya, Geertz, dan menyajikan kemampuan pesantren dalam hal kebertahanan serta keberlangsungannya di era penjajahan, pra kemerdekaan hingga reformasi. Terbukti, hingga saat ini, pesantren masih hidup dan mengalami pertumbuhan signifikan.⁷ Peneliti berikutnya, seperti A. Soebahar, Khusnuridlo, Chotib, Muhith, terus menyajikan data perkembangan pesantren beradaptasi dengan laju perkembangan zaman yang dinamis.⁸

Lambat laun, perkembangan pesantren dibuktikan dengan keterus-berlangsungannya hingga saat ini.⁹ Jumlah pesantren bertambah dari segi kuantitas maupun kualitasnya, baik di Jawa maupun luar Jawa.¹⁰ Dilihat dari sisi bangunan, pesantren mengalami perubahan dari bilik menjadi bangunan bertingkat dan megah.

⁷ Saat ini, kelembagaan pesantren terus bertambah dengan mengadaptasi sistem sekolah, madrasah dan pendidikan tinggi.

⁸ Moch. Chotib, Saihan, Samsur, Ahmad Rofii, Transformative Leadership: Empowering Human Capital in Senior High Schools, Nidhomul Haq, vol 9, no 02 (2024), 466-470. Baca juga Khusnuridlo, Moh. Badrudin, Badrudin; ; Wahyu, Muhammad Zaini El, The Influence of Learning Management Information System and Service Quality on the Customer Satisfaction of Ruangguru Application, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, v17 n1 2022, 152-155.

⁹ Babun Suharto, *Managing Transitions; Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi* (Jember: STAIN Press, 2014), 13-34.

¹⁰ Abd. Muhith, Quality Culture of Islamic Boarding School, international journal of research Granthalaayah, vol 6, 10, 2018, 30-33.

Dalam kurun terakhir, pesantren telah menjadi kajian tersendiri bagi peneliti dalam negeri maupun mancanegara. Pesantren diajukan sebagai perspektif tersendiri mengimbangi disiplin lainnya.¹¹ Menariknya, terdapat Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yang menjadikan pesantren sebagai jurusan khusus, seperti S3 Manajemen Pendidikan Pesantren di Universitas KH. Achmad Siddiq Jember dan S2 Manajemen Pendidikan Pesantren di STIK Guluk-Guluk Sumenep Madura.

Di lain sisi, terdapat kritik terkait perkembangan pesantren. Para peneliti mengakui kemajuan pesantren berdasarkan perubahan institusional, sumber daya manusia maupun teknologi. Akan tetapi terdapat kecenderungan kemajuan pesantren menggerus tradisi agung di dalamnya, yakni pendalaman dan penguasaan kitab kuning.¹² Keberadaan sekolah, madrasah dan pendidikan tinggi di pesantren menghilangkan konsentrasi santri menggeluti tradisinya. Santri sibuk dengan tuntutan kurikulum dan para guru di dalamnya dihadapkan dengan berbagai tuntutan beban kerja guru maupun dosen. Hal ini menjadi tantangan pesantren dalm kaitannya

¹¹ Saihan, *Umiarso El-Rumi*, Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum, Suren, Jember, Edukasia, Jurnal penelitian pendiikan Islam, vol. 16, no 02 (2021).

¹² Sri Widayati, *Pesantren and Social Empowerment: A Critical Analysis on Pesantren al-Imdad Yogyakarta and Pesantren Maslakul Huda Central Java*, Analisa: Journal of Social Science and Religion 5(1) 2020, 61-70. Bandingkan dengan Umi Zulfa, *Empowering Pesantren: A Study of al-Ghazali's Thoughts on Islamic Education*, Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan 26(1) 2018, 245-250.

dengan upaya penyesuaian dengan tuntutan kemajuan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Para peneliti berargumen tidak melihat kemajuan pesantren, dari sisi kepemimpinan maupun manajerial. Ziemek menggambarkan pesantren sebagai kerajaan dan kiai diposisikan sebagai raja kecil dan santri serta masyarakat dipadankan dengan pesuruh. Pendapat ini diamini kalangan peneliti Barat memahami hubungan santri kiai sebagai *patron-klien* (hubungan atas bawah). Madjid memperkuat pandangan Ziemek menempatkan santri sebagai cantrik, yakni pesuruh kiai. Pendapat tersebut bertahan hingga tahun 1990-an dan mewarnai pandangan para peneliti dalam negeri tentang perkembangan pesantren dalam kaitannya dengan sosial, budaya hingga wacana politik.

Pendapat tersebut berseberangan dengan makna santri, sebagaimana Dhofier, berarti orang yang ahli membaca kitab suci. Argument tersebut didukung oleh ayat al-Qur'an mengenai pentingnya memperdalam ilmu-ilmu keagamaan (*tafaqquh fi aldin*). Dia membantah dan memberikan koreksi terhadap Ziemek dan Madjid dengan menyajikan berbagai data kemajuan cara pandang santri dan peran mereka dalam mengisi kemerdekaan. Naiknya Abdurrahman Wahid (alumnus pesantren) sebagai presiden RI menggantikan BJ Habibie memperkuat antitesa Dhofier mengenai peran santri dalam kancah nasional dan internasional. Kini. Telah banyak santri menjadi menteri, anggota dewan perwakilan rakyat, gubernur, bupati, pengusaha, rektor dan mengisi kemajuan Indonesia.

Penelitian Baits menyatakan kepemimpinan pesantren *collective collegial* dikelola dengan bentuk yayasan. Pengelolaan pesantren mengalami modernisasi.¹³ Pendapat Baits berbanding lurus dengan telaah Ridlo dan Halim dimana organisasional pesantren mengalami perkembangan pesat. Dengan demikian Pandangan Madjid bahwa pesantren menerapkan *religio feudalisme* tidak didukung oleh para peneliti pesantren dan telah kehilangan momentum peradaban pesantren. Adalah Martin menyebut pesantren sebagai *the one of great tradition in Indonesia* (tradisi agung di Indonesia)¹⁴ semakin menguatkan keberadaan pesantren sebagai institusi unggul berbasis budaya lokal.

Secara filosofis pesantren menghasilkan pandangan hidup dan aspirasi yang khas, sehingga disebut *sub kultur* dalam masyarakat.¹⁵ Visi untuk mencapai keridlaan Allah menempati kedudukan terpenting di pesantren. Orientasi keakhiratan inilah ditekankan dalam pengerjaan perintah-perintah agama seteliti dan selengkap mungkin, menjadi dasar pokok kehidupan pesantren. Selain itu memunculkan watak hidup menerima apa saja kadar yang diberikan kehidupan.¹⁶ Segi positif visi tersebut adalah kemampuan menciptakan penerimaan perubahan-perubahan status kehidupan dengan mudah, serta fleksibilitas menempuh karir kehidupan kelak.

¹³ Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL, 2011), 47-50. Lihat pula Warren G. Bennis, et al. (Edit.), *The Planning of Change*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 2008), 78-82.

¹⁴ Martin van Bruinessen, *Pesantren, kitab kuning dan tarekat*, (Bandung Mizan, 1999), 17-19.

¹⁵ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan tradisi* (Yogyakarta; LKiS, 2011), 10-12.

¹⁶ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan tradisi* (Yogyakarta; LKiS, 2011), 14-15.

Secara yuridis, UU noomor 18 tahun 2019 tentang pesantren merupakan ruang bagi eksistensi dan pengembangan pesantren di Indonesia. Regulasi tersebut merupakan pengakuan pemerintah akan keberadaan pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Pada UU SPN no 02 1992 dan UU Sisdiknas no 20 tahun 2003 tidak memberikan ruang secara spesifik terhadap pengembangan pesantren. Adanya UU 18 2019 merupakan penanda kemajuan pesantren sebagai entitas pendidikan tradisional di nusantara. Di dalamnya termaktub filosofi, nilai, fungsi dan pola-pola pengembangan pesantren dalam kaitannya dengan kemajuan bidang teknologi informasi.

Pertanyaannya masihkah pesantren sebagai sub kultur? padahal ada keterserapan pesantren terhadap cara-cara berpikir modern, penetrasi pasar dan campur tangan pemerintah. Kekhasan pesantren dinilai mulai hilang sehingga terdapat pandangan bahwa pesantren tidak ada bedanya dengan lembaga pendidikan yang lain, seperti sekolah, madrasah, IAIN, maupun UIN. Pesantren masuk ke wacana negara yang homogen, seperti ketakutan terhadap wahabisme. Selain itu, terdapat ketercerapan pesantren terhadap kecenderungan pasar dan dunia global dimana kemandirian mulai mengalami pergeseran. Beberapa kalangan juga menyebut adanya kontestasi peran ulama yang mengalami kontestasi. Kepemimpinannya yang kharismatik mulai dirongrong oleh kekuatan pasar/global/negara, tapi secara paradigmatik belum ada sumbangsih yang menentukan masa depan pesantren.

Perspektif tersebut menunjukkan bahwa fenomena pengembangan pesantren mengalami *gap* karena tidak dibahas secara tepat. Pembahasan tema manajemen

layanan digital pesantren menjadi menarik dan penting karena memantik perdebatan akademik yang berkepanjangan. Faktor utama adalah besarnya jumlah pesantren di Indonesia mencapai 23.497 dan santri sebanyak 4.487.744.¹⁷ Di Provinsi Jawa Timur berjumlah 3.005 pesantren diisi oleh 923,187 santri. Data di Kabupaten Probolinggo 287 pesantren dan santri sebanyak 33.935 orang. Besarnya jumlah pesantren di Indonesia menjadi kanal penting terjadinya perubahan di masyarakat.

Lebih jauh, perkembangan pesantren dibuktikan dengan adanya kajian tentang transformasi dalam hubungannya dengan era 5.0. Studi-studi tersebut menghitung dengan cermat peluang, tantangan dan *best practice* pengelola dalam memproduksi hal-hal baru yang sesuai perjalanan waktu.¹⁸ Kajian relevan dilakukan Khusnuridlo membahas manajemen pesantren dan Kholilurrahman berkaitan dengan kepemimpinan inovasi pesantren.¹⁹ Hepni, Titiek dan Zaini memandang pesantren sebagai lembaga dinamis yang mampu bertahan sekaligus berkembang di berbagai era, mulai zaman pra kemerdekaan hingga era 5.0 saat ini. Adanya kajian tersebut menunjukkan artikulasi pesantren sebagai lembaga harapan masyarakat di masa mendatang.²⁰ Pesantren mengalami perubahan penting dalam mencapai cita-citanya

¹⁷ Direktorat Pendidikan Diniyah Pondok pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2022/2023

¹⁸ Ridwan Maulana, Rijaal Mahmudi dan Andhita Risko F, *Transformasi Pesantren Menghadapi era 4.0*, Al-adalah, vol 1 No. 03 2023

¹⁹ Moh. Khusnuridlo, *Manajemen pesantren* (Laksbang; Yogyakarta, 2006); lihat juga, Kholilurrahman Kepemimpinan inovatif pesantren, studi di Pesantren Blok Agung Banyuwangi (Disertasi UIN KHAS, tidak diterbitkan)

²⁰ Abd Muiz Zaini, Hepni, dan Titiek Rohanah Hidayati, *Islamic Boarding School's Curriculum Management Modernization*, Jieman vol 4 no (2) 2022 <https://jieman.uinkhas.ac.id/index.php/jieman/article/view/97>

melalui dinamika yang dihadapi pada bidang pendidikan, keagamaan, sosial kemasyarakatan dan dakwah keislaman.

Kemendesakan kajian manajemen ayanan digital di pesantren juga didukung aspek religius pesantren dalam mengelola pengembangan. Dalam perspektif religius, pengembangan pesantren mengacu kepada QS Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

(11)

Artinya : Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. Pada ayat tersebut menyatakan bahwa perubahan merupakan keniscayaan yang sulit ditolak dan terjadi pada setiap sisi kehidupan.

Ayat tersebut memberikan petunjuk adanya perubahan tidak terelakkan pada sektor-sektor kehidupan manusia, termasuk pesantren. Perubahan dipandang sebagai takdir Allah dan menjadi tugas manusia mewujudkan kemajuan di muka bumi.

Islam tidak asnti perubahan, bahkan cenderung mendorong umatnya untuk terus menerus berubah, menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan sekitar dengan tetap berpegang pada iman dan ketakwaan. Adanya perintah melakukan perubahan menunjukkan agama Islam berorientasi kemajuan. Kehadiran Rasulullah SAW di Makkah menghasilkan perubahan berupa kemajuan pada semua aspek kehidupan, ekonomi, sosial, budaya hingga politik. Arab yang pagan diubah menjadi

mercusuar dunia dengan kemampuan menaklukkan Persia dan Bizantium yang telah lebih dahulu menjadi penguasa dunia.

Kemampuan Islam maju dengan basis iman dan ilmu menjadikan kehidupan dunia yang lebih baik dan bermartabat. Perubahan yang dibawa Rasulullah tidak membawa pertumpahan darah dan ekspansi kewilayahan. Gagasannya menghasilkan pola-pola kehidupan dunia yang damai dan penuh pencerahan. Kemajuan yang dipamerkan oleh Kholifah Abu Bakar, Umar, Usman dan Ali serta Dinasti Umayyah, Abbasiyah menunjukkan kemajuan peradaban Islam dalam kancah dunia. Pencapaian Islam di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, sosial dan peradaban menjadi bagi pengembangan pesantren kini dan mendatang.

Berkaitan dengan perubahan tersebut, manajemen layanan pesantren mencerminkan adanya seleksi secara berkelanjutan mengacu kepada kaidah:²¹

الثبات في المقاصد والمرونة في الوسائل

Artinya: Tetap dalam tujuan utama dan berubah dalam hal sarana

Mengacu kepada adagium tersebut, layanan digital santri memiliki dasar pada aspek keagamaan dan dilakukan pesantren dalam perkembangannya di tengah-tengah masyarakat. Perubahan pesantren tidak mencerabut akar tradisinya, tetapi menguatkan dan menyajikan kemajuan lainnya.

Aspek penting manajemen layanan digital dikuatkan dengan penelitian Suhadi menginvestigasi kurikulum dan kualitas pembelajaran di UIN Kiai Haji Achmad

²¹ KH. Afiduddin Muhajir dalam wawancara dengan peneliti

Siddiq dalam menghadapi tantangan di masa depan. UIN KHAS merupakan salah satu pendidikan tinggi di Indonesia sebagai pusat kajian pesantren.²² Perubahan dari IAIN (Institut Agama Islam Negeri) menjadi UIN (Universitas Islam Negeri) tentunya merupakan peluang dan tantangan tersendiri. Kurikulum dan pembelajaran diposisikan sebagai kunci kemajuan kelembagaan.²³ Penelitian-penelitian sebelumnya tidak membahas layanan pesantren dari aspek digitalisasi.

Tahap-tahap pengembangan pesantren telah dimulai sejak lama. Di tahun 1970-an, santri dipandang sebagai salah satu varian dalam trikotomi masyarakat Jawa, yaitu santri, abangan dan priyayi.²⁴ Selain itu, santri menjadi salah satu elemen inti pesantren.²⁵ Peneliti lainnya berasumsi bahwa santri memiliki keterkaitan dengan kebudayaan tertentu.²⁶ Santri diposisikan sebagai warga pesantren dan ikut serta membentuk pesantren.²⁷ Sinyalemen tersebut memunculkan berbagai sudut pandang sehingga santri tidak lagi dipahami secara tunggal, namun dikaitkan dengan psikologis, sosiologis dan ilmu manajemen. Kajian tentang santri perlu dikembangkan menjadi subyek tersendiri yang utuh dalam kaitannya dengan perubahan sosial dan perilaku organisasi. Mashudi mengemukakan studi

²² Profil UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember tahun 2022/2023

²³ Suhadi Winoto, *Improving curriculum and lectures challenges to quality based-technology* (digilib UINkhas.ac.id, 2022)

²⁴ Clifford Geertz, *The Religion of Java* (USA: The Free Press, 1960), 121-123.

²⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 79-93.

²⁶ Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1987), 19-20.

²⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 25-27.

pengembangan pendidikan tinggi pesantren sebagai bentuk jawaban atas kebutuhan masyarakat modern.²⁸

J. Donald Walters menyatakan bahwa situasi krisis yang dialami manusia modern merupakan akibat minimnya kesadaran moral dan spiritual. Perkembangan ilmu pengetahuan dan pesatnya arus informasi berbasis teknologi pada abad 20 telah memberi berkah melimpah kepada manusia, yaitu kemudahan materi dan cakrawala berpikir. Di sisi lain, modernisme juga menghadirkan kegelisahan jiwa yang hebat dan hilangnya perhatian secara bertahap akan spiritualitas dan etika.²⁹ Dalam pada itu, muncul pemikiran postmodernisme sebagai antitesa dari modernism yang dianggap tidak bisa menjawab persoalan-persoalan kemanusiaan. Postmodernisme menyampaikan konsepsi baru tentang manusia, rasionalitas, kebenaran, bahasa dan spiritualitas.

Penggerusan aspek spiritualitas dan terputusnya kesadaran yang tinggi mengakibatkan munculnya nilai, sikap dan perilaku yang menegasikan karakter manusiawi.³⁰ Standar yang digunakan beralih pada yang mekanik-materialistik-positivis. Manusia kehilangan dimensi kepercayaannya terhadap yang *intangible*, dan bergantung pada yang *tangible*.

²⁸ Mashudi, *Pesantren-Based Higher Education Institutions: The Format of Modern Islamic Education*, Ta'dib 25 (2), 2020, 123-125.

²⁹ J. Donald Walters, *Crisis in Modern Thought: Menyelami Kemajuan Ilmu Pengetahuan dalam lingkup filsafat dan Hukum Kodrat*. Terj. B. Widi Nugraha (Jakarta: gramedia, 2003), 1.

³⁰ Erich Fromm, *Akar Kekerasan; Analisis Sosio-psikologis atas Watak Manusia* terj. Imam Muttaqin (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), 97-98.

Tempo.com merilis laporan CDC (*centres for disease control*) tentang meningkatnya angka bunuh diri pada decade 1999.³¹ Dalam laporannya dinyatakan bahwa angka bunuh diri meningkat dari 14 ke 18 per seratus. Pada tahun 2010 angka bunuh diri pada kaum Indian kulit putih melonjak tajam dari 11 ke 19 per seratus orang. Berdasarkan angka tersebut prosesentasenya mencapai jumlah 65 %. Kondisi tersebut menjadi tragedi kemanusiaan yang perlu mendapatkan informasi mengenai apa yang menyebabkan kejadian tersebut.

Pada tahun 2016 terjadi beberapa kasus yang menyita perhatian publik. Misalnya, tertangkapnya ketua DPD RI (Irman Gusman) dalam kasus impor gula. Kejadian tersebut mengagetkan banyak kalangan, karena Irman dikenal sebagai orang yang saleh. Oktober 2016, berbagai media massa memberitakan kasus penipuan berkedok penggandaan maupun pengadaan uang yang disangkakan kepada Dimas Kanjeng Taat Pribadi. Korbannya dari berbagai kalangan, bahkan seorang Doktor lulusan Amerika dan pemuka ICMI (Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia) dan salah seorang pengurus MUI (Majlis Ulama Indonesia).

Berdasarkan realitas di atas, dapat dikemukakan permasalahan mendasar dan makro, yaitu layanan santri yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga pola, yaitu santri yang *tafaqquh fi al-din*, yang *nyantri* (belajar di pesantren) sambil sekolah dan yang sekolah sambil *nyantri*. Dari sekian pembahasan, layanan santri belum mencapai kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, yaitu belajar dan berprestasi. Kenyataan tersebut memaksa pesantren untuk terus berbenah dalam

³¹ Tempo.com, *Angka Bunuh Diri MEningkat di Amerika*. Diakses 10 Oktober 2016

memenuhi tuntutan publik dan pesantren ideal. Dalam kaitannya dengan perkembangan teknologi informasi, pesantren terus melakukan pengembangan dengan memerhatikan tradisi lama dan perkembangan terkini.

Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo³² merupakan pesantren besar di Indonesia, baik dari sisi jumlah santri, lembaga pendidikan maupun prestasinya. Pesantren ini menyelenggarakan pendidikan formal, informal maupun non formal. Lembaga pendidikannya berafiliasi kepada Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementrian Ristek dan Teknologi. Nurul Jadid menyelenggarakan satuan pendidikan PAUD, TK, MI, MTs, SMP, SMA, MA, SMK hingga perguruan tinggi jenjang S1 dan S2³³ dan Ma'had Aly dan Madrasah Diniyah serta kursus-kursus. Pesantren tersebut telah melahirkan puluhan ribu alumni yang telah berkiprah dalam semua bidang, baik pendidikan, sosial-keagamaan, ekonomi maupun politik. Pengalaman mengelola pengembangan santri menarik ditelaah secara mendalam dan holistik.

Ditilik dari tahun berdirinya, Pesantren Nurul Jadid telah berumur melebihi 80 tahun. Dari segi umurnya yang cukup tua, pesantren tersebut memiliki pengalaman yang memadai. Selain itu, Nurul Jadid mengalami berbagai dinamika dan bisa berkembang. Pengalaman dan dinamika yang dihadapi menarik sebagai kerangka dan perspektif pengembangan pesantren dalam menghadapi berbagai tantangan dan pola-

³² Aliwafa, *Profil Nurul Jadid* (Paiton: Koordinator, 2004).

³³ Mashudi, *Pesantren-Based Higher Education Institutions: The Format of Modern Islamic Education*, Ta'dib 25 (2), 2020, 123-125.

pola inovasi yang dikembangkan. Sistem informasi penerimaan santri baru merupakan salah satu tuntutan kebutuhan masyarakat agar layanan pesantren memberikan kepuasan terhadap pelanggan,³⁴ atau akan mengalami kemunduran apabila tidak bisa mengelola layanan sesuai perkembangan jaman.

Pesantren menerapkan layanan e-sambang mengantisipasi jumlah santri cukup banyak dalam kaitannya dengan wali santri.³⁵ Perkembangan jumlah santri tidak sebanding dengan cepatnya layanan yang diberikan dengan alasan keterbatasan sumber daya pengurus dan pengalaman mengelola kegiatan saat berkecamuknya wabah covid-19.³⁶ Layanan pesantren cukup banyak mencakup keagamaan, pendidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi, keilmuan, sosial kemasyarakatan dan kesadaran berbangsa serta bernegara. Layanan keorganisasian diberikan dalam bentuk kegiatan santri sehubungan dengan keberadaan mereka di daerah untuk berserikat dan berkumpul.

Wawasan kemampuan metodologis mengalami krisis, sehingga pengorganisasian menjadi sorotan.³⁷ Kegelisahan tersebut dapat dipahami jika dikaitkan dengan fungsi dan peranan santri dalam masyarakat modern. Penurunan

³⁴ Badrudin; Moh. Khusnuridlo; Muhammad Zaini; *The Influence of Learning Management Information System and Service Quality on the Customer Satisfaction of Ruangguru Application*, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, v17 n1 p148-158 2022

³⁵ Peneliti, *Observasi*, 13 Februari 2023. Data pesantren Nurul Jadid tahun 2022

³⁶ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2014), 127-129. Fungsi tradisional pesantren adalah transmisi dan transfer ilmu-ilmu keagamaan, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama.

³⁷ Abdurrahman Wahid, *Bagaimana Mengantisipasi Perubahan dalam Majalah Pesantren, Pesantren dan Ulama Hari Esok*, edisi no. 2 (Jakarta: P3M, 1987), 34-51. Bandingkan dengan Munawir Sadzali, *Ulama yang Berwawasan dan Tidak Romantis dalam Majalah Pesantren, Pesantren dan Ulama Hari Esok*, 29-33.

kemampuan keagamaan santri sebagai akibat dari sempitnya wawasan dan metodologi berpikir serta perannya dalam kehidupan sosial. Fakta tersebut mengindikasikan motivasi santri bersifat dinamis. Dalam pada itu Nurul Jadid memberikan inovasi produk layanan santri untuk meningkatkan proses pengkaderan yang efektif dan produktif, berupa kemudahan layanan keuangan, pembelajaran, sambang santri maupun pembelajaran³⁸. Santri memiliki pemahaman keagamaan yang inklusif sehingga memahami persoalan sosial keagamaan secara moderat. Distingsi tersebut dapat menjadi modal bagi pesantren tersebut berkompetisi di era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).³⁹

Merujuk pengembangan layanan santri di Pesantren Nurul Jadid menarik untuk menelaah dinamikanya secara holistik (menyeluruh) dalam konteks pesantren yang mengalami inovasi dan peningkatan kualitas pendidikan.⁴⁰ Pesantren juga memiliki prinsip-prinsip kepesantrenan sebagai pedoman dalam memberikan layanan santri, yakni trilogi dan panca kesadaran santri. Trilogi santri meliputi; memperhatikan kewajiban-kewajiban *fardlu ain*, mawas diri dengan meninggalkan dosa-dosa besar dan berbudi luhur kepada Allah dan manusia. Panca kesadaran santri terdiri dari kesadaran beragama, kesadaran berilmu, kesadaran bermasyarakat, kesadaran berbangsa dan bernegara, dan kesadaran berorganisasi.⁴¹

³⁸ Peneliti, *Observasi awal*, Nurul Jadid 25 Januari dan 15 Februari 2023

³⁹ Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren...49*

⁴⁰ Dudun Ubaedullah, et al., *Service Quality of Pesantren and Its Impact on the Santri Loyalty*, International Journal for Educational and Vocational Studies 1(3) 2019, 256-259.

⁴¹ Aliwafa, *Profil Nurul Jadid* (Paiton: Koordinator, 2004).

Pernyataan tokoh pesantren mengindikasikan adanya relevansi layanan santri⁴² dikembangkan secara terus menerus untuk menjawab tantangan kebutuhan pengguna layanan.⁴³ Berdasarkan asumsi tersebut, bahwa telah terjadi pengembangan layanan santri dari manual ke digital untuk perbaikan di Pesantren Nurul Jadid. Pada tahun 1970-an, manajemen pesantren memasukkan madrasah dan sekolah dalam sistem pendidikannya dan mengaami perkembangan dibandingkan dengan kondisi tahun 2023. Mengacu pada penelitian Syamsul Anam dkk bahwa kompetensi guru di SDIT (sekolah dasar islam terpadu) Imam Syafi'i mewujudkan kemampuan siswa dalam hal peningkatan kemampuan bahasa asing. Program-program yang dilaksanakan guru mendapatkan hasil maksimal diketahui dari kemampuan mereka berbahasa secara aktif maupun pasif. Dengan demikian kemampuan guru memberikan dampak efektif terhadap kemampuan siswa.⁴⁴

Inovasi pesantren ditelusuri dari adanya kebijakan konvergensi yang diterapkan pemerintah.⁴⁵ Pemerintah menganggap pendidikan pesantren konservatif

⁴² Farahdilla Kutsiyah, *Social Capital and Its Transformations in Sidogiri Islamic Boarding School*, Karsa: Journal of Social and Islamic Culture 28(1) 2020, 70-74, lihat juga M. Falikul Isbah, *Pesantren in the Chaging Indonesian Context: History and Current Developments*, Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS) 8(1) 2020, 65-106.

⁴³ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2014), 127. Lihat juga Abdurrahman Wahid, *Bagaimana Mengantisipasi Perubahan dalam Majalah Pesantren, Pesantren dan Ulama Hari Esok*, edisi no. 2 (Jakarta: P3M, 1987), 34-51. Bandingkan dengan Munawir Sadzali, *Ulama yang Berwawasan dan Tidak Romantis dalam Majalah Pesantren, Pesantren dan Ulama Hari Esok*, 29-33. Fungsi tradisional pesantren adalah transmisi dan transfer ilmu-ilmu keagamaan, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama.

⁴⁴ Nisa Fitriani, Syamsul Anam dan Asep Maulana, *Literacy of early age student; Teacher managerial competence and legal rational authority of boarding school leaders*, Jember: Munaddhomah, vol 05 2024.

⁴⁵ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), 15-16.

dan pengembangannya.⁴⁶ Pesantren Nurul Jadid mendirikan perguruan tinggi tahun 1968, dan SMA pada tahun 1971. Pesantren memasukkan sistem pendidikan tinggi pada tahun 1970, sekolah dan madrasah sebagai satuan pendidikan di dalamnya. Harapan masyarakat tidak mudah terwujud dan motivasi belajar santri menjadi sorotan, karena beban belajar terus bertambah. Santri dituntut menguasai materi agama dan umum. Mereka diharapkan menjadi *muslim scholar* atau *islamic scientist* di tengah-tengah masyarakat.

Berlandaskan pemikiran dan fenomena pengembangan di Pesantren Nurul Jadid, menarik dikaji secara mendalam untuk diungkap konstruksi layanan digital santri secara genealogis, dari dimensi pertumbuhannya dan konteks manajemen perubahan di dalamnya. Penelitian tentang digitalisasi layanan santri penting dilakukan, karena belum ada satupun peneliti yang mengkajinya secara lengkap dan mendalam. Penelitian ini diharapkan mendapati hal-hal baru dari studi-studi yang tidak ditemukan sebelumnya. Oleh karenanya, akan dilakukan penelitian berjudul **“Manajemen Layanan Digital Dalam Membangun Kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo”**.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan konteks penelitian pada poin A, fokus penelitian ini meliputi manajemen layanan digital santri dalam kaitannya dengan kualitas pondok pesantren.

⁴⁶ Munawir Sadzali, Ulama yang Berwawasan dan Tidak Romantis dalam Majalah Pesantren, *Pesantren dan Ulama Hari Esok*, 29-33.

Supaya pembahasan tidak melebar, maka penelitian diarahkan pada tiga permasalahan pokok yaitu:

1. Bagaimana pencairan tradisi menuju layanan digital santri dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid?
2. Bagaimana proses pergerakan layanan digital di Pondok Pesantren Nurul dalam membangun kualitas ?
3. Bagaimana digitalisasi layanan santri dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berpijak pada tiga fokus Penelitian tersebut sebagaimana poin B, maka tujuan penelitian adalah:

1. Membangun teori layanan digital santri dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid.
2. Menemukan tahapan pengembangan pesantren pada penerapan layanan digital santri dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid.
3. Menemukan digitalisasi layanan santri dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid.

D. MANFAAT PENELITIAN

Sehubungan dengan fokus dan tujuan penelitian, studi ini memiliki manfaat untuk mencermati perkembangan digitalisasi layanan pesantren dalam kaitannya

dengan peningkatan kepercayaan masyarakat. Di sisi lain, selama ini, penelitian-penelitian tentang pengembangan pesantren tidak dilakukan secara komprehensif. Terbatasnya kajian tentang digital layanan santri menjadi peluang adanya teori baru dalam keilmuan manajemen pendidikan Islam, baik teori substantif maupun formal. Kajian ini bermanfaat memberikan praktik terbaik pengembangan digitalisasi layanan santri di Pesantren Nurul Jadid.

Kajian ini bermanfaat memperkenalkan manajemen layanan santri sebagai salah satu khazanah dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam untuk menemukan paradigma dan metode pengkajian dalam kaitannya dengan manajemen perubahan. Penelitian ini menjadi penyempurna teori tahapan perubahan Kurt Lewin, karena tuntutan dinamika masyarakat dan konteks manajemen pesantren yang terus berkembang. Temuan Lewin terbatas pada manajemen perusahaan yang kering akan nilai-nilai. Perubahan hanya dipandang sebagai pematangan hal-hal bersifat *tangible* dan tidak mencerna kemendalaman pada unsur *intangible*.

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat memberikan masukan bagi pengambil kebijakan pesantren di Indonesia. Yaitu, berguna mengantisipasi perubahan pesantren dan pola pengembangan bidang layanan digital. Para pemangku kebijakan harus menyadari bahwa masyarakat terus berubah, sehingga perubahan layanan santri relevan dengan kebutuhan masyarakat. Mereka harus sadar bahwa perubahan tidak boleh menggerus dan menghabisi tradisi pesantren. Kebijakan yang diterapkan tidak boleh *ahistoris*, sehingga harus mengajak para pemangku pesantren merumuskan kebijakan secara menyeluruh.

Bagi para peneliti, studi ini bermanfaat memberikan masukan atas teori perubahan. Agama memberikan kontribusi memasukkan nilai-nilai positif terjadinya perubahan di segala sector kehidupan. Perubahan di berbagai belahan dunia banyak terinspirasi dari ajaran-ajaran agama dan dirorong oleh kaum agamawan. Para nabi, ulama dan tokoh agama berkontribusi bagi perubahan umat manusia. Penelitian komprehensif dengan melibatkan nilai-nilai keagamaan pesantren memberikan nuansa baru bagi terciptanya wacana perubahan komprehensif.

E. DEFINISI ISTILAH

Setelah mengemukakan manfaat penelitian, maka dijelaskan definisi istilah, layanan digital, santri dan kualitas pesantren yang akan digunakan dalam studi sebagai berikut.

1. Layanan digital

Terma layanan berasal dari layan yang berarti menyiapkan dan mengurus sesuatu yang diperlukan seseorang. Layanan digital adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas teknologi informasi untuk memberikan manfaat kepada orang lain secara langsung maupun tidak langsung. Layanan digital adalah aktifitas atau hasil, bersifat tidak kasat mata, yang dapat ditawarkan oleh lembaga kepada pihak lain. Jika dikaitkan dengan hal tertentu, layanan berarti aktifitas atau proses yang bertujuan memberikan kemudahan, kenyamanan atau keselamatan tertentu.

2. Santri

Santri adalah orang yang ahli membaca kitab suci, berasal dari bahasa sansekerta ‘sashtri’, yaitu mengerti kitab suci. Siapapun disebut santri apabila menjalankan agama dengan taat. Istilah santri, dalam penelitian ini, mengacu pada UU 18 2019 dan PMA nomor 14 2013.

3. Kualitas Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam yang bertujuan memahami, menghayati dan mengembangkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral agama sebagai pedoman hidup bermasyarakat. Dalam UU 18 tahun 2019, pesantren dimaksudkan sebagai lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan secara terpadu dengan satuan pendidikan lainnya.

Kualitas adalah mutu layanan pesantren atas amanah yang diberikan wali santri kepada pengurus. Kualitas berhubungan dengan kepercayaan publik yang harus dijaga sesuai dengan kesepakatan bersama. Berbagai layanan diberikan sehingga dapat diperhitungkan aspek-aspeknya. Mutu pesantren menyangkut proses-proses pengelolaan dan produk yang dijanjikan sesuai visi, misi dan program pengembangannya dalam memberikan kepercayaan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan pesantren, yakni santri, wali santri, alumni pesantren dan masyarakat.

Dari penjelasan masing-masing istilah di atas, definisi manajemen layanan digital dalam membangun kualitas di Pesantren Nurul Jadid adalah pengembangan fitur-fitur digital secara terus menerus yang dilakukan pesantren baik struktur maupun kultur melalui peran actor-aktor di dalamnya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, dakwah dalam partisipasi masyarakat sebagai pemakai layanan. Peningkatan kualitas layanan sebagai bentuk pertanggungjawaban pesantren kepada masyarakat luas. Manajemen layanan digital pesantren merupakan wujud inovasi dalam rangka memenuhi kemaslahatan dan menjawab tantangan perubahan. Pesantren responsif dan beradaptasi dengan berbagai waktu dan masa depan. Desain, pelaksanaan dan evaluasi layanan digital dilakukan secara terus menerus untuk menemukan pola baku yang sesuai dengan kebutuhan tuntutan public.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Disertasi ini memiliki enam fitur pembahasan, yakni bab I sampai VI sebagaimana penjelasan berikut.

Bab pertama merupakan pendahuluan pokok-pokok pemikiran alasan pemilihan tema dan manfaat penting studi dilakukan. Setelah itu dikemukakan tiga fokus penelitian, tiga tujuan penelitian, manfaat teoretis dan praktis penelitian. Penjelasan istilah-istilah disampaikan untuk didalami dan ditemukan tiga kata kunci sehubungan dengan judul. Kemudian dijelaskan sistematika pembahasan dari bagian pendahuluan hingga penutup.

Bab kedua menelaah teori-teori sebagai pemandu peneliti mendekati kasus Pesantren Nurul Jadid. Pada bagian ini dibahas 16 penelitian terdahulu, teori perubahan, manajemen perubahan, kualitas perubahan pesantren serta kualitas layanan pesantren. Teori-teori tersebut dijelaskan secara garis besar dan detail mengacu kepada *grand theory* dan beberapa studi pengembangan terkait dengan teori utama. Pembahasan ditutup dengan menyusun kerangka konseptual penelitian yang menyatukan berbagai pemikiran dan referensi. Teori berfungsi sebagai pemandu peneliti memahami fakta-fakta manajemen layanan digital dalam kaitannya dengan kualitas pesantren.

Bab ketiga merupakan langkah-langkah penelitian dari observasi awal, penyusunan proposal, penggalian data, penyajian data, pemaknaan data serta penafsiran data dengan teori. Proses penelitian menggunakan kualitatif dengan desain studi kasus Yin, Miles dan Huberman serta Cress Well. Metode tersebut relevan dengan kasus di Nurul Jadid. Teknik-teknik penelitian menggambarkan trisula hubungan antara teori, data dan metodologi. Relevansi dan keterhubungan menjadi penting mengingat penelitian ini berbasiskan pada teori pada Bab II, dan Metode pada Bab III untuk menghasilkan data akurat pada Bab IV.

Bab keempat menyajikan data-data penelitian yang diperoleh dengan memakai metode wawancara, observasi dan studi dokumen. Data merupakan pokok dari trisula penelitian, yakni teori, metode dan data. Penyajian data sesuai dengan tiga fokus dan tujuan penelitian, yaitu data tentang pencairan tradisi, data mengenai proses pergerakan layanan, dan produk-produk layanan Pondok Pesantren Nurul Jadid.

Penyajian data mengikuti prosedur studi kasus. Data disajikan secara epik dan emik. Data-data asli disajikan apa adanya disertai pemaknaan oleh peneliti mengacu pada desain penelitian sebagaimana bab III.

Bab kelima meliputi analisis data disandingkan dengan teori utama dan penelitian terdahulu. Pemaknaan data dilakukan terhadap fokus kesatu, fokus kedua dan fokus sesuai dengan langkah-langkah dari Miles Huberman, Yin dan Cress Well. Pada analisis ditentukan posisi penelitian terhadap penelitian terdahulu dan teori perubahan antara mengkonfirmasi, mengkritisi atau menyajikan teori baru sehubungan dengan layanan digital pesantren. Analisis data mengoreksi hasil penelitian terdahulu sebagai bentuk kebaruaran.

Disertasi ditutup dengan bab VI berisi kesimpulan, saran, implikasi, dan keterbatasan penelitian. Kesimpulan berisi jawaban atas tiga fokus penelitian dengan mengajukan temuan baru. Saran meliputi rekomendasi atas kesimpulan yang diperoleh yang disampaikan secara dialektis. Implikasi penelitian meliputi dampak temuan disertasi terhadap teori dan penelitian terdahulu. Hal itu tidak disampaikan secara panjang lebar mengacu kepada desain penulisan di UIN KH Ahmad Shidiq dan diskusi terbatas bersama para penguji serta promotor. Keterbatasan mencakup pengakuan atas kekurangan dan saran terhadap peneliti setelahnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

Penelitian ini berbasis teori-teori tertentu relevan dengan tema utama, yaitu manajemen layanan digital dan kualitas. Kajian teori terdiri dari kajian pustaka yang diolah sedemikian rupa sehingga mewujudkan kerangka teoritik penelitian. Kerangka tersebut menjadi panduan peneliti memahami dengan seksama kondisi dan situasi lokus. Pemahaman teori secara komprehensif membantu peneliti menghasilkan teori baru untuk kepentingan studi.

A. KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini mengemukakan teori-teori relevan dengan tiga fokus studi. Teori menjadi bekal memahami fenomena pengembangan pesantren dalam bidang taknologi informasi. Dalam hal ini dikaji penelitian terdahulu, teori perubahan dan teori manajemen mutu.

1. Penelitian Terdahulu

Mengacu kepada tujuan dan fokus penelitian di atas, peneliti melakukan tinjauan kepustakaan atas beberapa buku, disertasi dan jurnal yang terkait dengan digitalisasi layanan santri dalam konteks perubahan manajemen pendidikan pesantren. Penelitian tentang motivasi, santri dan pesantren telah banyak dilakukan, namun belum memadai seiring dengan era 5.0 yang sarat dengan perkembangan dunia digital.

Pertama disajikan studi Khusnuridlo dan Sulton membincang manajemen pesantren yang terus berkembang. Keberadaan pesantren mengalami dinamisasi terus menerus sehingga menuntut pengelola untuk terus beradaptasi. Diantara perkembangan yang dilakukan pesantren mencakup kurikulum, sarana prasarana dan kelembagaan. Pada prinsipnya pengembangan pesantren terjadi pada aspek-aspek terlihat (*tangible*) dan tidak terlihat (*intangible*). Penelitian tersebut tidak berkenaan dengan perkembangan teknologi informasi yang mengalami perkembangan begitu cepat dan kini merambah dunia pesantren.

Kedua merujuk penelitian Geertz berjudul *The Religion Of Java* membagi masyarakat Jawa dengan tipikal abangan, santri, priyayi dalam mengidentifikasi agama Jawa.⁴⁷ Antropolog asal Amerika tersebut memberikan gambaran yang menarik tentang varian santri yang didasarkan pada referensi yang memadai dengan observasi yang mendalam. Secara generik, Geertz menempatkan santri sebagai orang taat beragama yang tidak selalu terkait dengan lembaga pendidikan tradisional maupun ormas tertentu. Santri dikaitkan dengan aktifitas ekonomi, yaitu sebagai pedagang pasar. Penelitian tersebut belum membahas motivasi santri dalam kaitannya dengan perubahan manajemen pendidikan pesantren.

Ketiga memakai penelitian Steenbrink tentang Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern. Steenbrink mengajukan

⁴⁷ Clifford Geertz, *The Religion of Java* (USA: The Free Press, 1960).

dinamika pesantren dari sisi kaum modernis. Dia mendinamisasi pesantren dari sisi kesejarahan dengan mencermati praktik pendidikan dan pembelajaran.⁴⁸ Studi ini historis dan berkontribusi memberikan jalan terang memperkenalkan modernisasi pesantren di Indonesia dengan mengungkap kebijakan pendidikan Belanda dan Indonesia di awal kemerdekaan. Secara futuristik, Steenbrink menyatakan kemungkinan pendidikan tradisional melakukan konvergensi. Namun demikian, dia tidak memasukkan unsur kontinuitas pesantren, yaitu sebagai induk bagi satuan pendidikan sekolah dan madrasah di masa depan. Penelitian tersebut cenderung berpijak pada pendidikan modern.

Keempat dipakai telaah Mastuhu dalam bukunya berjudul *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*.⁴⁹ Mastuhu memposisikan santri sebagai salah satu aktor dalam dinamika pesantren. Dengan menentukan enam pesantren di Jawa Timur, menyatakan bahwa pendidikan pondok pesantren yang dipimpin oleh pemimpin kharismatik rasional seharusnya menerapkan kurikulum 30 % agama dan 70 % pengetahuan umum efektif dalam internalisasi nilai-nilai religius. Dalam dinamikanya, kiai berfungsi menjaga nilai-nilai ukhrawi, sementara ustadz bertugas menjaga nilai-nilai duniawi. Pembahasan mengenai santri masih terbatas dan belum utuh menyangkut motivasinya dalam dinamika sistem pesantren.

⁴⁸ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* terj. Abdurrahman (Jakarta: LP3ES, 1994).

⁴⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994).

Kelima disajikan penelitian tentang aktor perubahan pesantren melalui peran aktif KH Abdullah Syafii dalam perubahan sosial di Ibukota Jakarta oleh Indra.⁵⁰ Penelitian Indra tersebut memberi pemahaman baru tentang peran perubahan kiai melalui bidang pendidikan yang selama ini identik dengan hidup di perdesaan. KH. Abdullah Syafii melakukan perubahan sosial secara berangsur-angsur, namun pasti. Penelitian tersebut menguatkan temuan Hiroko Horikoshi tentang kiai dan perubahan sosial. Namun demikian, Indra tidak menelaah adanya aktor lain dalam perubahan pesantren.

Keenam dikemukakan kajian Mastuki tentang peran santri di era pembangunisme di Indonesia, yakni era kepemimpinan Soeharto hingga kejatuhannya.⁵¹ Dia membuktikan adanya gerakan santrinisasi birokrasi, dan proses birokratisinasi santri. Pada era tersebut, santri menunjukkan kiprahnya pada dunia baru di luar pesantren. Kaum sarungan ini mengisi ruang-ruang di beberapa kementerian, terutama kementerian agama. Mastuki memberikan cara pandang santri sebagai ilmuwan, pedagang, birokrat dan tidak ketinggalan politisi. Dia tidak mengkaji secara spesifik mengenai keberadaan santri dalam kancah perubahan digital.

⁵⁰ Hasbi Indra, *Pesantren dan Transformasi Sosial; Studi atas Pemikiran KH Abdullah Syafie dalam Bidang Pendidikan Islam* (Jakarta: Penamadani, 2003).

⁵¹ Mastuki HS, *Kebangkitan Kelas Menengah Santri; Dari Tradisionalisme, Postradisionalisme hingga Fundamentalisme* (Banten: Pustaka Dunia, 2010).

Ketujuh disampaikan studi Dhofier mengenai visi misi kiai dan dasar kemajuan pesantren di Indonesia.⁵² Dia memotret kultur pesantren berakar pada sunnah Rasulullah SAW. Menurut Dhofier perkembangan pesantren berakar kuat pada ke-aswaja-an, yakni *best practice* ajaran Islam era Rasulullah, Sahabat, dan para pengikutnya. Tali temalnya bersinambung sedemikian rupa hingga sampai di Indonesia melalui jasa besar wali songo, sebagai penyebar Islam utama di tanah Jawa. Dhofier mengetengahkan perspektif baru, pesantren sebagai kultur. Kebiasaan-kebiasaan santri menggumpal menjadi ajaran mulia di bumi pertiwi.

Kedelapan mengacu pada penelitian Anwar tentang pembaruan pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri.⁵³ Bentuk pembaruan Pesantren Lirboyo diidentifikasi dari adanya lembaga pendidikan formal dan muadalah. Kebertahanan Pesantren Lirboyo disebabkan oleh kemampuannya beradaptasi dengan kecenderungan sosio-kultural komunitasnya, penguasaan santri terhadap kitab kuning, dan kharisma kiai. Proses pembaruan di Lirboyo berdasar visi-misi teologis dalam menuntut ilmu dan hubungan *stakeholders* di dalamnya yang diikat dengan ideologi sunni. Pembaruan pembelajaran pesantren diperluas ke bidang manajemen. Namun demikian, penelitian tersebut cenderung pada konservasi pesantren terhadap dimana perubahan merupakan

⁵² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 2011).

⁵³ Ali Anwar, *pembaruan pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar-IAIT Press, 2011).

proses yang diratapi. Kecenderungannya terhadap pemeliharaan terhadap tradisi lebih dominan dibandingkan dengan aspek-aspek inovasi pesantren.

Kesembilan digunakan penelitian Nasir dalam bukunya berjudul *mencari tipologi pendidikan ideal pondok pesantren di tengah arus perubahan*, tahun 2010. Mantan rektor UIN Sunan Ampel Surabaya itu mengemukakan tipikal pesantren masa depan. Menurutnya lembaga pendidikan tertua di Indonesia tersebut merupakan tipe ideal pendidikan di Indonesia. Pesantren diposisikan sebagai pola pendidikan *genuine* sesuai dengan pluralitas karakter masyarakat Indonesia. Pola pembelajaran 24 jam membuahkan produk-produk pendidikan yakni ulama-ulama tersebar di seluruh nusantara. Nasir mengajukan nuansa baru pendidikan khas bumi pertiwi berkompetisi dengan model pendidikan berorientasi pasar dan penetrasi kebijakan negara.

Kesepuluh temuan Djamas meliputi perbandingan pendidikan berbasis keagamaan di nusantara, yakni analisis mengenai NU dan Muhammadiyah dari sisi pola pendidikan.⁵⁴ Studi tersebut mendapat perhatian sebagian besar masyarakat pendidikan di masanya. Kemampuan Djamas mengemas data menjadikan temuannya penting dipertimbangkan sebagai input baru bagi pengelolaan pendidikan masa depan. Data-data di dalamnya sarat dengan pergulatan dua organisasi kemasyarakatan tersebut mengelola dinamika pendidikannya. Pendekatan pendidikan NU dan Muhammadiyah layak

⁵⁴ Djamas, Nurhayati. *Pendidikan Islam dan Kebijakan Negara: Transmisi Pemikiran Keislaman dalam Konteks Kehidupan Nasional 1945-2000*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Jakarta: Disertasi IAIN Syarif Hidayatullah.

dipertimbangkan sebagai penyeimbang kebijakan pendidikan di Indonesia cenderung sekuler.

Kesebelas literatur Asrohah⁵⁵ membahas sejarah pesantren di Jawa dengan kasus Pesantren Tegalsari Ponorogo, Pesantren Sidaresma Surabaya dan Pesantren Tremas Pacitan. Tiga pesantren tersebut diduga sebagai pesantren pelopor di Nusantara. Hasil penelitian Hanun menyatakan bahwa pesantren adalah perpaduan budaya Hindu dan Timur Tengah. Pesantren diasumsikan menyerap sistem *madrasi* dan *zawiyah* serta tradisi hubungan guru murid pada tradisi Hindu Budha. Namun pembelajaran kitab kuning, yang menjadi ciri khas pesantren tidak ditemukan dalam sistem pendidikan Hindu budha. Budaya-budaya tersebut mengalami perubahan dan kontinuitas secara terus menerus. Studi mengenai transformasi pesantren dilakukan oleh Halim Soebahar. Dia mendeteksi tiga varian inovasi pesantren berupa *ma'had aly*, pelatihan-pelatihan dan *halaqah* pesantren. Tiga hal tersebut merupakan layanan baru yang diberikan pesantren di era 1970-an. Pesantren mengadaptasi program pemerintah dan memasukkannya sebagai layanan informal santri. Pada tahun-tahun tersebut pemerintah gencar memberikan bantuan program kepada masyarakat uas dan meibatkan pesantren di dalamnya. Berbeda dengan penelitian ini yang membahas perkembangan pesantren dalam kaitannya dengan dunia digital.

⁵⁵ Asrohah, Hanun. 2002. *Pelebagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Jakarta: Disertasi IAIN Syarif Hidayatullah.

Keduabelas merujuk kajian Aliwafa mengenai perubahan pendidikan tinggi khas pesantren. Dalam kesimpulannya, dia menyatakan bahwa pesantren mengalami perkembangan secara kontinu. Sehubungan dengan kontinuitas dan perubahan di pesantren terdapat beberapa tradisi mengalami penurunan bahkan mati. Beberapa pesantren yang dulunya menjadi rujukan masyarakat, kini tidak tampak lagi. Ada diskontinuitas yang dialami pesantren saat mengadaptasi dunia baru. Penelitian Aliwafa tidak membincang secara serius mengenai perkembangan layanan digital terkait dengan pengembangan kapasitas santri.

Ketigabelas menggunakan telaah Kholilurahman mengenai kepemimpinan inovasi di SMK berbasis pesantren. Dia mengkritik Jargenshaw yang mengunggulkan pendidikan negeri dibandingkan swasta di negaranya. Menurutnya marketing dan produk pendidikan negeri lebih baik dibandingkan dengan swasta. Khalilur menemukan fakta baru bahwa pemasaran pesantren dilakukan secara efektif melalui keberperanan kiai di masyarakat. Kepemimpinan kiai dipandang memiliki tingkatan inovasi didasarkan kepada pandangan keagamaan untuk terus berkiprah lebih baik dan produktif.

Keempatbelas studi Baits Sulton membahas perubahan institusi pesantren. dalam pandangannya strategi perubahan pesantren menyoar kelembagaan dan keorganisasian. Pada prinsipnya perubahan pesantren dilakukan secara strategis dan bertahap. Pesantren melakukan konvergensi atas kebijakan-kebijakan dari luar dan tuntutan dari pengelola. Dalam pada itu Baits mengusulkan adanya strategi baru yang menekankan pada visi, misi, nilai,

otoritas, prosedur dan struktur. Studi Baits tidak membincang secara mendalam mengenai layanan digital untuk meningkatkan prestasi santri, baik keilmuan, keagamaan dan kemasyarakatan.

Kelimabelas mengacu pada disertasi Umi Mahmudah tentang kemandirian pesantren terkait dengan partisipasi masyarakat. Umi mengemukakan pentingnya masyarakat bagi pesantren, bahkan utama. Keberadaan pesantren ditentukan oleh masyarakat. Pesantren adalah pendidikan berbasis masyarakat. Temuan Umi bermanfaat mendefinisikan ulang keterlibatan masyarakat membangun pesantren. karenanya, pesantren ada bermanfaat bagi kepentingan lingkungannya. Semakin besar pesantren, berarti demikian dukungan masyarakat.

Keenambelas mempertimbangkan temuan Nur Efendi mengenai perubahan pesantren. Efendi mendiskusikan diskursus baru mengenai kemampuan pesantren merubah dirinya sesuai dengan segala zaman. argumentasinya bahwa pesantren memiliki kemampuan hidup di segala tempat dan waktu. Kemampuan beradaptasi tersebut menjadikan lembaga pendidikan tertua di Indonesia tersebut diterima berbagai kalangan dengan kemampuan beragam tantangan menjadi potensi. Para agen berperan penting menjadi lokomotif pengembangan pesantren hingga kini.

Berdasarkan 16 studi terdahulu tersebut terlihat bahwa kajian pesantren demikian kaya. Diskursus tersebut membahas pesantren dalam perspektif manajemen, tradisi, kelembagaan dan keorganisasian. Para peneiti juga

menelaah perubahan pesantren sehubungan dengan hal-hal *tangible* (terlihat) dan *intangibile* (tidak tampak). Tradisi, nilai, visi, struktur, visi, misi dan prosedur telah menjadi temuan peneliti sebelumnya. Urgensi, sebab musabab dan strategi perubahan pesantren telah dibahas dalam studi tersebut.

Berbeda dengan 16 penelitian tersebut, disertasi ini mendalami tema perubahan pesantren dan kualitas layanan dengan memotret jenis-jenis, faktor-faktor, urgensi dan produk perubahan pesantren secara institusional dan organisasional. Lebih jauh, penelitian ini membahas secara mendalam mengenai hubungan pesantren dengan perkembangan teknologi informasi yang dimanfaatkan untuk kemaslahatan. Manajemen Digital dan kualitas layanan menjadi titik fokus karena tidak ada peneliti sebelumnya yang membahas tema tersebut secara komprehensif dan holistik.

2. Kajian Teori Perubahan

Setelah tinjauan kepustakaan, peneliti menentukan kerangka teori yang akan dijadikan acuan dalam memahami fokus penelitian. Fokus penelitian pertama akan menggunakan teori perubahan, perubahan pesantren dan manajemen perubahan.

a. Pengertian perubahan

Perubahan diartikan dengan peralihan dalam masyarakat meliputi individu dan kelompok sosial.⁵⁶ Soemardjan mengartikannya sebagai peralihan atau pergantian organisasional terhadap perangkat-perangkat umum, menyangkut filosofi, *values*, kegiatan-kegiatan maupun tingkah-lakunya.⁵⁷ Perubahan juga bermakna kemenangan satu kelas atas lainnya. Pengertian tersebut didasarkan kepada masyarakat sebagai kelas sosial secara makro.⁵⁸ Perubahan menyangkut *individual, organizational development* menuju *organizational design* meliputi *attitude, perceptions, motivaion, interpersonal attraction, past reinforcement experiences*.⁵⁹

Perubahan merupakan peralihan cara-cara hidup menyangkut individu, kelompok maupun institusi karena faktor geografis, sosiologis maupun ekonomi karena adanya penemuan-penemuan baru. Perubahan terjadi pada institusi dan aktor di dalamnya meliputi pergeseran-pergeseran, modifikasi-modifikasi sistem yang berkaitan dengan konteks struktur maupun kultur. Dengan demikian, perubahan merupakan alamiah yang terjadi pada apapun dan siapapun dalam kehidupan sosial.

⁵⁶ Max Weber, *Sosiologi* terj. Noorkholish (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2009), 493-495.

⁵⁷ Selo Soemardjan, *Social Change in Yogyakarta* (New York: Cornell University Press, 1962), 379.

⁵⁸ Doyle Paul Johnson, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern* terj. Robert MZ. Lawang (Jakarta: Gramedia, 1994), 146.

⁵⁹ H.L. Tosi & W.C. Hammer, *Organizational Behavior and Management, A Contingency Approach* (USA: St. Clair Press, 1974), 6-10.

Dalam pembacaan Muhammad Rofangi, perubahan tidak selalu membawa kemajuan (*progress*), tetapi mengakibatkan kemunduran (*regress*).⁶⁰ Sifat perubahan bisa diidentifikasi dari adanya *progress* dan *regress* dalam suatu organisasi yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan maupun penurunan mutu dari keadaan sebelumnya. Organisasi dapat dikatakan mengalami *progress* apabila orientasi, sikap dan perilakunya mengalami kemajuan yang signifikan dalam mencapai tujuannya. Sifat *progress* yang menandai adanya perubahan baik terencana maupun tiba-tiba. Adapun *regress* terjadi akibat konflik maupun masalah-masalah yang dapat menimbulkan adanya kemunduran akibat adanya hambatan, tantangan, ancaman maupun gangguan dalam struktur maupun kontingensi.

Manajemen perubahan merupakan pencairan, pergerakan dan pematapan organisasional dalam memperoleh cita-citanya secara manajerial mencakup empat hal pokok yaitu, struktur lembaga, produk, layanan baru dan teknologi baru.⁶¹ Manajemen perubahan adalah proses perubahan meliputi aktor dan kultur dengan melakukan perubahan strategi, struktur lembaga, sistem dan proses secara tepat.⁶² Jadi, manajemen perubahan adalah pergerakan untuk merubah performa dan *mindset stakeholders* pada suatu lembaga untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

⁶⁰ Muhammad Rofangi, "Posisi Kiai dalam Pengembangan Tradisi Pesantren", dalam Munir Mulkhan, *Rekonstruksi Pendidikan dan Tradisi Pesantren; Religiusitas Iptek* 180-181.

⁶¹ Marilyn M. Helms, *Encyclopedia Of Management* (USA: Detroit, 2006), 519-520.

⁶² Kurt Lewin, *Cannels Of Group Life; Social Planning And Action Research*, Sage Journals, Human Relations, vol 1,2: First published Nov 1, 1947, 143-144.

Manajemen perubahan dapat dilakukan secara rutin maupun insidental. Perubahan secara rutin dapat dilakukan pada peralihan organisasi dan penempatan staf. Perubahan dilakukan agar aktor-aktor dalam organisasi memiliki komitmen layanan, berkelanjutan dan kapabilitas dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kerangka inilah, perubahan layanan dimaksudkan untuk memperbaiki performa dan dan merubah perilaku.⁶³

Manajemen perubahan meliputi tiga bentuk yaitu, terencana, spontanitas dan evolusi. Pergantian layanan terencana adalah desain peralihan meliputi energi potensial. Perencanaanya mencakup pembacaan internal dan eksternal. Pencairan spontanitas adalah pergerakan yang terjadi secara tiba-tiba, di luar dugaan *stakeholders*. Perubahan evolusi adalah pergerakan secara bertahap menuju arah yang telah ditentukan lembaga.

Aspek-aspek manajemen perubahan mencakup perangkat lunak dan kasar. Menurut Hersey dan Blanchard proses perubahan dimulai dari pengetahuan, lalu membentuk sikap, kemudian menjadi kebiasaan, dan menjadi perilaku kolektif yang membentuk performa organisasi.⁶⁴ Berdasarkan argumen tersebut perubahan layanan dimulai dari level kognitif, lalu sikap, menjadi perilaku mencakup individu, kelompok dan lembaga. Manajemen perubahan berdampak pada perubahan produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan. Melalui perubahan

⁶³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (USA: Prantice Hall Inc, 2002), 302-305.

⁶⁴ Paul Hersey & Ken Blanchard, *Organizational Behavior Management*. Terj. Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1994).

layanan, lembaga akan menghadapi pesaing baru dan pasar baru.⁶⁵ Dengan demikian, manajemen perubahan menyangkut aktifitas-aktifitas baru yang didasarkan pada kebutuhan pemanfaat layanan pendidikan, baik internal maupun eksternal.

Manajemen perubahan ditilik dari keberadaan organisasi yang berkembang meliputi kesatuan sosial yang berorientasi tujuan, memiliki struktur dan mengkoordinasikan aktivitas sistem dan berkaitan dengan lingkungan eksternal.⁶⁶ Dengan demikian, ada unsur-unsur inti organisasi yaitu struktur, kebijakan, prosedur dan tujuan.⁶⁷ Pengertian tersebut dikuatkan oleh Gorton yang menyatakan bahwa elemen dasar organisasi meliputi manusia, tujuan, struktur, teknik, dan sistem informasi.⁶⁸ Pengertian tersebut menunjukkan adanya perkembangan pengertian organisasi atas pengaruh-pengaruh tertentu, baik daridalam maupun luar. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan adanya hubungan yang saling terkait dan menyatu.

Dalam perjalanannya, organisasi mengalami perubahan⁶⁹ nilai-nilai, pola-pola perilaku, organisasi, lembaga kemasyarakatan, kekuasaan dan wewenang terkait dengan perubahan dalam masyarakat meliputi individu, kelompok dan

⁶⁵ Marylin, *Encyclopedia*...520.

⁶⁶ Richard L. Daft, *Organization Theory and Design* (USA: South Western, 2013), 12.

⁶⁷ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Press, 2002), 261.

⁶⁸ Richard A. Gorton, *School Administration; Challenge And Opportunity For Leadership* (USA: WM.C. Brown Company, 1976), 104-119.

⁶⁹ Kurt Lewin, *Resolving Social Conflict* (New York: Harper And Brother Publisher, 1948), 40-41.

sosial.⁷⁰ Perubahan organisasi meliputi manusia, struktur dan teknologi sebagai akibat dari adanya sistem dalam organisasi yang menjadinya memiliki daya imunitas terhadap lingkungan dan kemampuannya berubah secara otomatis ketika melihat adanya gangguan.

Merujuk kepada Hanson, perubahan organisasi adalah proses pergantian perilaku, struktur, tujuan dan *outcomes* beberapa bagian dalam organisasi.⁷¹ Menurut Jones perubahan organisasi adalah pergeseran dari kondisi saat ini kepada tujuan yang diinginkan dalam rangka meningkatkan efektifitasnya.⁷² Dari dua definisi tersebut perubahan organisasi adalah pergeseran dan pergantian dalam mencapai tujuannya.

Perubahan organisasi dilakukan dengan tujuan-tujuan peningkatan cara-cara dan pengelolaan sumber-sumber dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai. Ada 3 input penting melatari peralihan, yakni rasa memiliki, meningkatnya komitmen dan perbaikan berkelanjutan. Robbins mengatakan bahwa tujuan perubahan organisasi adalah perbaikan kemampuan organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungan dan perubahan perilaku.⁷³ Kedua tujuan tersebut memiliki makna yang penting dan mendalam terhadap pencapaian performa organisasi. Keduanya harus dilakukan secara sistematis, bukan tambal sulam. Karena perubahan secara sepotong-sepotong mengakibatkan

⁷⁰ Max Weber, *Sosiologi* terj. Noorkholish (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2009), 493-495.

⁷¹ Hanson, *Organizational...*, 283.

⁷² Gareth R. Jones, *Organization Theory, Desain, and Change* (USA: Pearson Education, 2010), 20.

⁷³ Robbins, *Essentials...*, 302.

munculnya masalah-masalah baru sehingga mengancam keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Perubahan organisasi meliputi beberapa tipikal. Hanson menyebutkan tiga, yaitu perubahan terencana, spontan dan evolusioner.⁷⁴ Perubahan terencana merujuk kepada perubahan yang sistematis dan logis sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan terukur. Perubahan spontan adalah perubahan yang tiba-tiba dan tidak diperkirakan, seperti bencana alam. Perubahan evolutif bersifat jangka panjang dan kumulatif.

b. Kemendesakan perubahan

Penelitian Robbins dilakukan dalam konteks perusahaan. Dia telah membahas tentang hakikat perubahan pada tenaga kerja. Menurutnya, saat ini, perusahaan tidak ada yang dalam posisi stabil. Semuanya mengalami perubahan, sehingga dikatakannya berubah atau mati. Artinya, kalau suatu perusahaan tidak berubah akan mati. Hampir setiap organisasi harus menyesuaikan dengan lingkungan yang sifatnya multikultural, perubahan demografi dan *outsourcing*. Perusahaan harus menyesuaikan dengan perubahan, kalau tidak akan mati.⁷⁵

Lebih lanjut dinyatakan, bahwa hampir setiap organisasi, mau tidak mau, harus melakukan penyesuaian (*adjustment*). Faktor-faktor pemicu bahwa organisasi harus selalu melakukan penyesuaian terhadap perubahan karena

⁷⁴ Hanson, *Organizational...*, 298-299.

⁷⁵ Stephen P Robbins, & Timothy A Judge, *Essentials of Organizational Behavior*. (USA: Pearson, 2014), 263-265.

teknologi terus mengalami perkembangan, kompetisi berubah dan tren sosial juga berubah. Dengan demikian, perubahan itu sendiri dipicu oleh berbagai kekuatan eksternal dan internal yang bersifat memaksa organisasi untuk senantiasa berubah.

Perubahan mengalami resistensi karena, kadang-kadang, dipandang sebagai sesuatu yang mengancam. Resistensi terhadap perubahan bisa positif, dengan syarat menuju pada diskusi dan debat terbuka. Sepanjang resistensi terhadap perubahan mengarah kepada perdebatan yang sifatnya terbuka bisa menjadi sesuatu yang sifatnya positif. Resistensi terhadap perubahan tidak selalu negatif tergantung pengelolaannya terhadap resistensi. Sumber resistensi berasal dari individu maupun organisasi.

Agen-agen perubahan menggunakan resistensi untuk memodifikasi perubahan tersebut agar sesuai dengan keinginan member. Artinya bahwa agen menganggap resistensi sebagai strategi dengan tujuan memodifikasi perubahan agar memenuhi keinginan member. Ada keinginan-keinginan yang disesuaikan dengan potensi dan kondisi sosial, ekonomi dan kultur organisasi. Sehingga terjadi debat terbuka sehingga keinginan organisasi menjadi sesuai dengan potensi dan keadaan. Dengan demikian terjadi keinginan yang disepakati (visi).⁷⁶

Lembaga menghadapi distorsi positif dan negative dalam hubungannya dengan pihak internal ataupun eksternal. Jadi, resistensi bisa positif apabila dikelola melalui secara baik, artinya mengarah kepada debat terbuka (negosiasi)

⁷⁶ Robbins, *Essential of...*,264.

untuk mendapatkan keinginan-keinginan yang disesuaikan. Penting untuk dicatat bahwa tidak semua perubahan itu baik. Terburu-buru dalam pengambilan keputusan dapat mengakibatkan sesuatu yang buruk. Kalau perubahan ditanggapi secara cepat tanpa negosiasi akan mengakibatkan *preseden* buruk.

Diagnosa terhadap perubahan kelembagaan didasarkan pada kerangka konsep para ahli organisasi maupun manajemen. Lembaga menjadi sukses apabila mencapai manajemen 9,9 apabila memiliki kesamaan tujuan antara individu dan institusi. Artinya, syarat perkembangan organisasi adalah unsur-unsur di dalamnya memiliki kesadaran penuh mengelola kemampuan dan motivasi anggotanya menjadi terdidik, mandiri dan berdedikasi melalui proses perekrutan, memberi harapan, penghargaan, tantangan dan pengalaman-pengalaman kerja.⁷⁷

Manajemen perubahan merupakan suatu kebutuhan. Beberapa organisasi di masa lalu telah mengalami kebangkrutan akibat tidak bisa menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan zaman. Dalam penelitian dinyatakan 46% dan 500 organisasi mengalami kebangkrutan karena tidak *responsive* terhadap gejala perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal.⁷⁸ *Survey* lain menyimpulkan bahwa 74% dari para manajer senior mengatakan bahwa semangat, kepercayaan,

⁷⁷ Peter Reason & Kate Louise McArdle, *Action Research and Organization Development* (USA: Sage Publication), 2-5.

⁷⁸ Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (San Francisco: Josse Bass, 2006), 7-12.

dan produktivitas meningkat setelah perusahaan mengalami kegagalan. Artinya, mereka mau mengambil pejaran dari perubahan yang telah terjadi.

c. Penyebab adanya perubahan

Manajemen perubahan kelembagaan disebabkan sejumlah faktor, sehingga merupakan proses yang terencana berdasarkan diagnosa internal maupun eksternal. Soekanto menyatakan bahwa manajemen perubahan terjadi karena dua faktor, yakni endogen dan eksogen. Dia berargumen bahwa perubahan terkait erat dengan kebutuhan struktur maupun kontingensi untuk berubah. *Stakeholders* tidak puas dengan *status quo* sehingga nilai-nilai dan norma organisasi dianggap kurang memadai dalam menjawab tantangan zaman. Kondisi internal maupun eksternal menjadi pertimbangan penting dalam memahami perubahan organisasi.

Perubahan kelembagaan juga disebabkan oleh lingkungannya, yaitu aspek struktural dan kontingensi.⁷⁹ Sebab musabab terjadinya perkembangan kelembagaan memiliki keterhubungan satu dengan lainnya.. Faktor struktural terdiri dari formal, spesialisasi, hirarki wewenang dan keberpusatan. faktor kontingensi terdiri dari tujuan dan strategi, lingkungan, budaya, ukuran dan teknologi.⁸⁰ Jones menyatakan bahwa faktor perubahan organisasi mencakup peningkatan efektifitas pada empat level yang berbeda yaitu, sumberdaya

⁷⁹ Daft, *Organization..*, 17.

⁸⁰ Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, *Organization Development and Change* (USA: South-Western, 2009), 23-27.

manusia, sumber-sumber fungsional, kemampuan teknologi dan kemampuan lembaga.

Faktor lain dari kontinuitas dan perubahan adalah desain organisasi, kultur dan struktur, perubahan strategi dan perubahan unsur-unsurnya. Perubahan terhadap aspek-aspek tersebut dilakukan secara evolusi dan revolusi.⁸¹ Evolusi adalah perubahan secara perlahan, sementara revolusi adalah perubahan secara tiba-tiba, cepat, dan mendasar. Cummings dan Worley menyebutnya dengan perubahan transformatif, perubahan secara kontinu dan perubahan transorganisasional.⁸²

Cameron dan Quins mengelaborasi enam faktor perubahan kelembagaan yaitu karakter dominan (kekeluargaan, dinamis dan kewiraan, berorientasi hasil, dan terawasi dan terstruktur), kepemimpinan organisasi (kepedulian, inovatif, keteladanan), manajemen SDM (tim kerja, kepakatan dan partisipasi), nilai-nilai organisasi (strategi (kepercayaan, keterbukaan dan partisipasi), dan kriteria sukses (SDM, tim kerja, komitmen, dan fokus)⁸³.

Perubahan kelembagaan pesantren merujuk kepada konsep Azra yang berargumen adanya faktor modernisasi pendidikan dan tuntutan globalisasi. Modernisasi pendidikan dilakukan oleh pemerintah RI melalui sejumlah kebijakan pendidikan.⁸⁴ Faktor globalisasi menuntut pesantren mengembangkan

⁸¹ Jones, *Organization...*,10.

⁸² Cummings dan Worley, *Organization...*,505, 535, dan 561.

⁸³ Cameron & Quinn, *Diagnosing...*,26-28.

⁸⁴ Azra, *Pendidikan...*,119-120.

competitive advantage, yaitu SDM yang berkualitas, laboratorium/workshop dan perubahan teologis dan budaya. Perubahan pesantren disebabkan oleh faktor *stakeholders* yaitu kiai.⁸⁵ Kiai adalah otoritas di pesantren, sehingga perubahan apapun di pesantren harus dengan persetujuannya. Inovasi kiai dalam proses perubahan melahirkan pola-pola tertentu, yakni pertumbuhan kelembagaan, keorganisasian menjadi tradisi baru menyeruak ke permukaan.

Kemampuan pesantren berkolaborasi dengan dunia di luar dirinya menyajikan suatu pola kelembagaan dan keorganisasian khas dibandingkan dengan ideologi pendidikan Barat. Manajemen perubahan kelembagaan bertujuan menjaga eksistensi khazanah keilmuan Islam membentuk kosmopolitanisme peradaban. Aspek-aspek kelembagaan pesantren memiliki dinamikanya sendiri dibandingkan dengan pengelolaan oleh negara. Kebijakan kurikulum di Indonesia memihak ideologi pendidikan Barat dan meninggalkan kultur yang menjadi kekayaan di nusantara.

d. Tantangan perubahan

Tantangan perubahan berupa adanya resistensi dari dalam dan dari luar lembaga.⁸⁶ *Mindset* dan paradigma individu dalam lembaga memunculkan sikap anti terhadap perubahan.⁸⁷ Grennberg dan Baron mengidentifikasi bahwa tantangan perubahan kelembagaan meliputi, ekonomi, ketakutan, relasi sosial,

⁸⁵ Halim, *Modernisasi...*, 178, 186-187.

⁸⁶ Cameron & Curming, *Organizational...*, 30-36. .

⁸⁷ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (Singapore: Maccgraww-Hill, Inc., 2001), 671-674.

tradisi dan pengalaman gagal.⁸⁸ Tantangan-tantangan tersebut mengandung dua dimensi, yaitu dapat menjadi hambatan atau potensi untuk maju.

Dalam konteks pesantren, ada tantangan berupa jenis pendidikan yang dipilih dan dilaksanakan, persoalan identitas pesantren dan penguatan kelembagaan dan manajemen.⁸⁹ Pesantren memiliki empat jenis pendidikan yaitu, orientasi *tafaqquh fi al-din*, pendidikan madrasah, sekolah dan sekolah Islam, dan pendidikan ketrampilan. Persoalan identitas pesantren mencakup banturan antara *social expectations* dan *academic expectation*. Penguatan kelembagaan dan manajemen menuntut otonomi, akuntabilitas dan kredibilitas.

Pola-pola pesantren sebagaimana disebutkan memunculkan distorsi atas pengembangan yang dilakukan. Kebijakan kiai melakukan inovasi menghasilkan produk pendidikan seolah baru, dan menghilangkan sisi-sisi kulturalnya yang khas. Hal ini mengkhawatirkan sejumlah pengamat, diantaranya Wahid, Madjid dan Azra. Perubahan dan keberlangsungan pesantren mengharuskan adanya kehilangan cukup berarti atas khazanahnya sendiri di masa lampau. Diakui, semua berubah, kecuali perubahan itu sendiri.⁹⁰

Pesantren memiliki beberapa tantangan. *Pertama* teknologi informasi merupakan produk Barat yang dikelola sedemikian rupa sehingga memberikan dampak terhadap sejumlah aspek kehidupan manusia. Teknologi mengalami

⁸⁸ Lihat juga Greenberg dan Baron dalam Husain Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 122. Dia mengidentifikasi bahwa tantangan perubahan organisasi dan layanan meliputi, ekonomi, ketakutan, relasi sosial, tradisi dan pengalaman gagal.

⁸⁹ Azra, *Pendidikan Islam...*, 135-137.

⁹⁰ Babun Suharto, *Revitalisasi Peran dalam Pengembangan Sumber Daya Umat di Era Globalisasi*, Jurnal AfKarina, vol 1. 2012.

kemajuan pesat mengisi ruang-ruang kosong kebutuhan manusia yang semakin absurd. *Kedua*, aspek-aspek robotik mengisi kepentingan-kepentingan kebutuhan keseharian manusia. Hal ini mengarah kepada dehumanisasi, yakni semakin menipisnya peran manusia dalam kerja-kerja teknis. Kecenderunagn tersebut menggejala pada dunia industri, kuliner mauun lainnya. Perubahan tersebut terjadi di Jepang mengingat semakin mahalnya tenaga manusia digantikan dengan robot-robot pada alih fngsi tugas-tugas rutin dan tidak memerlukan pemikiran. *Ketiga*, situasi masyarakat disepadankan dengan kepentingan pribadi, keluarga meupun kelompok. Kecenderungan tersebut terlihat pada aspek politik kekuasaan di belahan dunia, termasuk Indonesia.

Dunia terus berkembang. Perubahan dalam segi kehidupan mengalami perkembangan dinamis dan cepat. Antisipasi dilakukan manusia dengan segala kepentingan dan kebutuhannya dari masa ke masa. Saat ini, manusia dihadapkan dengan arus informasi membutuhkan kecepatan layanan di dalamnya. Informasi memengaruhi aspek-aspek kemanusiaan, sehingga terjadi hubungan timbale balik saling menguntungkan.⁹¹ Dunia tenologi informasi mengalami kemajuan luar biasa dan memberikan tekanan terhadap kemanusiaan.⁹² Mereka yang tidak beradaptasi dengannya ditinggalkan sehingga identik dengan kolot dan jumud. Kemajuan pesantren ditentukan, salah satunya, dengan kemauan memanfaatkan digitalisasi dalam layanan kelembagaan dan keorganisasian.

⁹¹ Malik Fadjar, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fadjar Dunia, 1999), 78.

⁹² Babun Suharto, *Managing Transition; Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi* (Jember: STAIN Jember Press), 45.

Hubungan pesantren dan dunia teknologi telah lama terjalin. Kemunculan pesantren bersamaan dengan kepentingannya akan pemanfaatan teknologi, dari unsure sederhana, kompleks dan canggih. Kemajuan bidang teknologi informasi dimanfaatkan pesantren untuk kebaikan kemanusiaan. Pesantren tidak anti teknologi informasi, tetapi memilih dan memilih aspek-aspek positif, dan menghindarkan dampak-dampak negatif. Teknologi yang mendukung tafaqquh fiddin dan pembangunan karakter santri diambil dan dikembangkan. Sementara hal-hal distortif harus dibuang jauh-jauh demi menjaga marwah kemanusiaan.

e. Langkah-langkah perubahan

Teori perubahan dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, yaitu *unfreezing* (pencairan), *moving* (pergerakan) and *freezing* (pembekuan).⁹³ Robbins berbicara tentang tahap-tahap perubahan dengan menekankan pada adanya kekuatan berupa agen yang memanfaatkan perubahan. Robbins mengkonseptualisasi apa saja yang akan diubah, lalu mencari solusi melalui strategi-strategi yang diimplementasikan sehingga proses perubahan itu terjadi.⁹⁴ Perubahan dilakukan untuk mencapai efektifitas organisasi di belahan dunia industri maupun kekuasaan.

Dia menangkap dan memerhatikan gejala-gejala dinamis terkait tingkah laku maupun aspek-aspek yang ditimbulkan secara bertahap. Ada aktor-aktor di

⁹³ Lewin, *Frontiers In Group Dynamics...*, 34-35.

⁹⁴ Stephen P. Robbins, *Essentials Of Organizational Behavior* (USA: Prantice Hall Inc, 1983), 183.

dalamnya berkontribusi pada dinamika positif maupun negatif. Perilaku manusia memang unik dan mengandung berjuta makna sehingga memberikan pola-pola tertentu yang khas. Perubahan di suatu tempat dipengaruhi dan memiliki perbedaan nyata.

Adanya proses-proses menunjukkan dinamika kehidupan manusia berdampak pada kelembagaan. Prosesnya mengindikasikan kesamaan dengan makhluk hidup dan lainnya. Tahapan-tahapan tersebut terekam dalam teori dan argumentasi Robbins terkait perubahan dan dinamikanya. Tangga-tangga perubahan menunjukkan adanya tingkatan yang kompleks. Derajat perkembangan organisasi ditentukan oleh pelaku-pelaku di dalamnya dalam memberikan kontribusi. Teori Robbins dapat digambarkan sebagaimana diagram berikut: Tabel 5

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Teori Strategi Perubahan Stephen P. Robbins

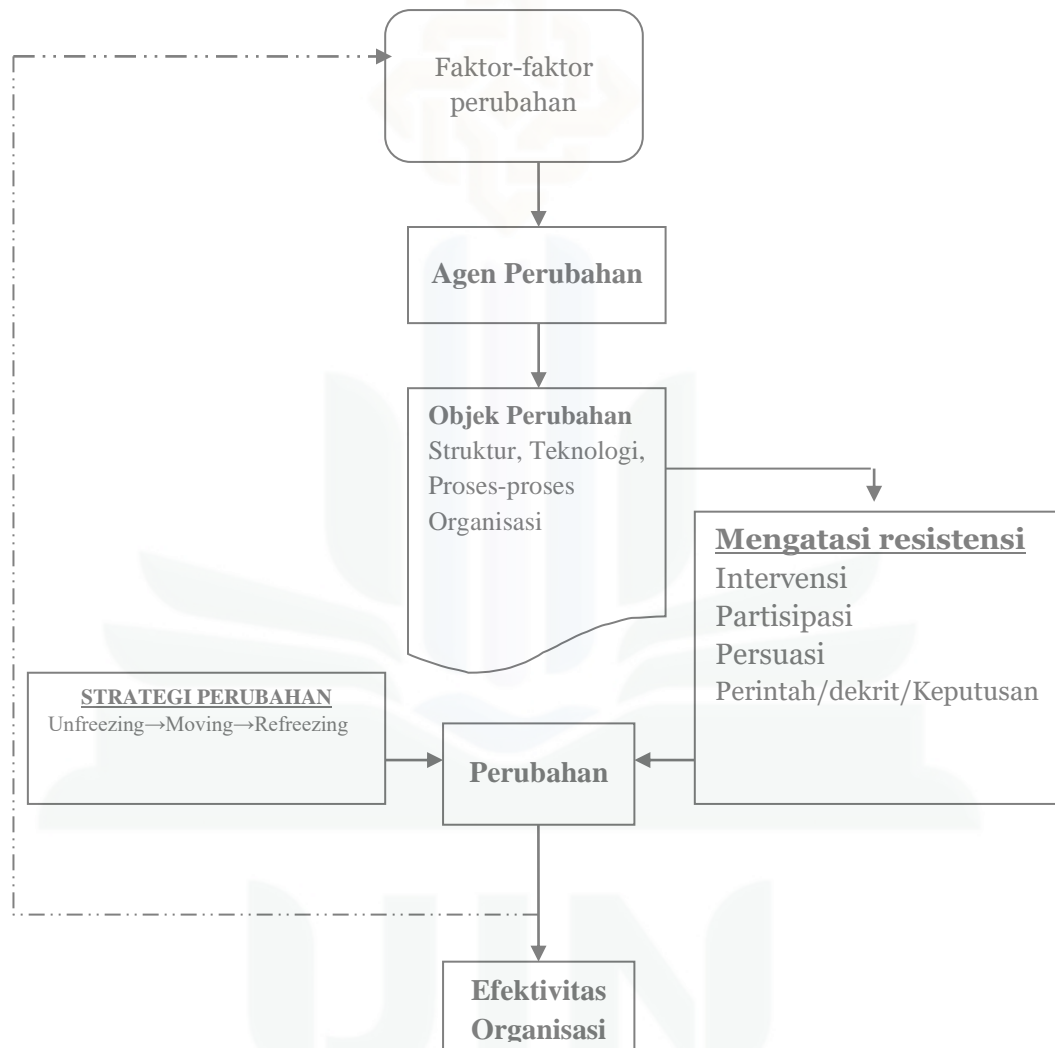


Diagram G.2.2 teori strategi perubahan diadaptasi dari Robbins *Essentials...*, 183-185.

Berdasarkan diagram di atas, strategi hanya menyangkut tata kelola dan tahap-tahap perubahan organisasi. Dalam konteks Robbins, yang terpenting, dalam tahap-tahap itu agen perubahan memiliki kekuatan apa saja, siapa yang melakukan perubahan, strategi apa yang bisa diimplementasikan, bentuk

perubahannya seperti apa. Objek yang diubah meliputi struktur, teknologi dan proses organisasi.

Robbins menjadikan teori CATS Lewin sebagai strategi perubahan untuk memanej perubahan dalam organisasi⁹⁵ meliputi tiga tahap perubahan dan perkembangan, yaitu pencairan tradisi, pergerakan berbasis ilmu pengetahuan dan pemantapan hasil-hasil.⁹⁶ *Status Quo* diletakkan di tengah-tengah antara *driving forces* (faktor pemicu) dan *restraining forces* (faktor perusak). Ada sebab musabab terjadinya peralihan dari satu keadaan kepada kondisi lainnya yang dipandang lebih maksimal.

Untuk mengatasi *status quo* maka harus melakukan *unfreezing* (pencairan). *Driving forces* berarti harus ada perlakuan yang memaksa perilaku keluar dari *status quo*. Kekuatan-kekuatan tersebut harus terus dikuatkan. Sementara, kekuatan-kekuatan yang mengganggu perilaku keluar dari *status quo* harus dikurangi. Jadi, harus ada aktifitas yang bisa menarik *behavior* keluar dari *status quo* dan sekiranya faktor-faktor yang menghalangi harus dikurangi, sehingga *movement* dapat terjadi.⁹⁷

Unfreezing merupakan proses pencairan kebekuan tradisi akibat adanya faktor-faktor penekan. Penetrasi terhadap energi-energi luar dan dalam saling

⁹⁵ Stephen Cummings, Todd Bridgmen And Kenneth G Brown, *Unfreezing Change As Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy For Change Management*, Human Relations, vol. 69 (1) (USA: Sage Journals, 2015), 34-35. Istilah CATS dipopulerkan oleh mereka dalam tulisan di atas dan menempatkan Lewin sebagai teoritis paling berpengaruh dalam teori manajemen perubahan.

⁹⁶ Stephen P Robbins & Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior* (USA: Pearson, 2014), 267-268 .

⁹⁷ Robbins, *Essential of...*, 269

berada memberikan pengaruh antara situasi lama dan baru. Tradisi mewakili kekunoan dan tekanan-tekanan menginginkan adanya hal-hal baru tercipta. Dinamika keduanya terjadi terus menerus antara bertahan, berkolaborasi dan menjadi baru. Kebaharuan diinginkan oleh pihak progresifitas dan kebertahanan diinginkan oleh *status quo*. Dalam hal ini ada pihak-pihak merasa nyaman dengan kebiasaan lama, dan lawannya, yakni mereka menghendaki munculnya inovasi dengan berbagai alasan. Kedua factor tersebut berada kekuatan sehingga terjadi gesekan kecil maupun besar membentuk kebaruan.

Proses berikutnya adalah *moving*. Setelah mengalami pertandingan sengit antara lama dengan baru dibantu dengan faktor-faktor pendukung, maka memunculkan kesadaran untuk bergeser, bergerak dinamis dari suatu zona ke lainnya. Pergerakan tersebut mengindikasikan keberhasilan sebab-musabab memunjukkan keberhasilan. Faktor-faktor penekan memberikan hasil signifikan sehingga menyajikan hal-hal baru yang disepakati, maupun terpaksa. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri, mengingat adanya keharusan bergerak ke suatu posisi diinginkan maupun dihindari.

Tahap selanjutnya disebut dengan *freezing*, adanya situasi baru. Produk-produk energik terbentuk menggantikan yang lama. Hal-hal kuno berhasil didobrak dan terpinggirkan, bahkan tidak lagi digunakan. Munculnya produk-produk baharu dikehendaki mereka yang progresif. Pada tahap tersebut, hasil-hasil membentuk dan membeku lagi. Temuan-temuan baru diadaptasi oleh para

agen sehingga menggumpal menjadi layanan, perilaku maupun barang-barang baru.

Hal yang sama diungkapkan Lewin⁹⁸ berarti melakukan kebijakan-kebijakan antisipatif terhadap segala faktor, maupun tantangan di dalamnya. Diakuinya bahwa tahap pendobrakan, pergerakan dan pembentukan terjadi terus menerus tanpa henti. Tahap *moving* (pergerakan) mencakup pemahaman terhadap masalah, menentukan solusi, merumuskan tujuan dan berubah dari situasi lama ke baru.⁹⁹

Semua unsur bergerak untuk berubah ketika ada pengetahuan memadai. Tanpa adanya ilmu mendalam terhadap situasi lama dan baru, maka pergerakan diibaratkan sebagai kenekatan. Hal ini tentunya kebodohan bertingkat dilakukan oleh mereka berubah tanpa pengetahuan. Penguasaan terhadap data-data dan situasi ideal mencirikan pergerakan positif.

Ilmu mendalam sebagai strategi perubahan. Para aktor memiliki pengetahuan cukup untuk berubah. Mereka harus mengantongi data-data inti dan detail, karena berubah tidak sekedar berganti, tetapi ada kemaslahatan yang diinginkan. Tahap pergerakan menuju pergentian berdampak positif apabila didukung informasi-informasi baru dan valid. Kesahihan informasi diperlukan supaya tidak terjebak pada kengawuran. Dalam hal ini, inovator adalah mereka yang berilmu pengetahuan.

⁹⁸ Kurt Lewin, *CATS*

⁹⁹ Stephen P. Robbins, *The Essential*.

Adapun tahap *freezing* adalah pengokohan akan langkah-langkah pergantian. Setelah dilakukan percairan tradisi dan pergerakan berbasis ilmu pengetahuan, maka muncul hal-hal baru.¹⁰⁰ Gap telah dilalui dan penetrasi telah dipadamkan dengan kedalaman ilmu sehingga muncul keyakinan terhadap yang baru. Tahapan *freezing* menggambarkan adanya penerimaan terhadap kebaruan disertai keyakinan akan kemaslahatan di dalamnya. Manusia menginginkan yang lebih baik, lebih maslahatan dari sebelumnya. Kemantapan hati untuk berubah menghiasi semua pihak, setelah diyakinkan dengan data-data mengenai prediksi masa depan.

Pada tahap ini dimana lembaga yang mengadakan perubahan telah mencapai tingkat atau tahapan baru dengan keseimbangan keadaan lama. Tugas perawat tradisi sebagai agen berubah berusaha mengatasi orang-orang yang masih menghambat perubahan. Tahapan kebaruan layanan memunculkan adanya tekanan berkenaan kebijakan terkini. Hal ini memerlukan tahapan pementapan.

Selain Robbins, teori tahapan perubahan dikembangkan oleh Kurt Lewin dengan istilah CATS (*change as three steps*). Lewin berargumen bahwa perubahan merupakan kesenjangan tercipta sebab adanya daya dorong dan penyeimbang. Kedua faktor saling berjibaku, bertarung, saling menjatuhkan, atau berkolaborasi dan saling memengaruhi sehingga muncul kultur baru. Masing-

¹⁰⁰ Edgard H. Schein, *Kurt Lewin Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning* (USA: Organisational Dynamics, 1995), 30-31.

masing pihak menginginkan kebaikan ideal untuk mencapai kepentingan umum maupun khusus. Perubahan menjadi mantra khusus berenergi untuk kemajuan organisasi.

Tujuan-tujuan ideal ditekankan untuk dicapai dan diperoleh dengan strategi dan tahapan tertentu. Faktor pendorong dan penghambat memenuhi areal lembaga, dan menyampaikan visi, misi dan kebijakannya dengan dalih masa depan. Dalam konteks tersebut, terdapat pemenang dan terkalahkan. Mereka bertahan di dalam atau keluar membentuk koloni baru sesuai dengan jargon masing-masing. Kondisi tersebut tidak terhindarkan dalam lanskap pengelolaan pendidikan di manapun.

Secara sederhana, konteks, faktor dan capaian perubahan digambarkan pada skema berikut:

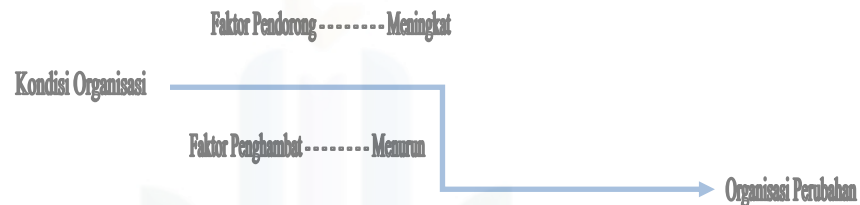


Gambar 2.2 diagram pendorong perubahan

Diagram tersebut menggambarkan adanya perubahan akibat meningkatnya keinginan untuk berubah. Kelompok yang menginginkan perubahan lebih dominan daripada penghambat. Pada kasus tersebut perubahan lebih cepat terjadi karena minimnya hambatan. Dikatakan bahwa cepat lambatnya suatu perubahan ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal

sehingga diperoleh hal baru. Minimnya tantangan internal dan eksternal mempercepat sasaran perubahan diperoleh.

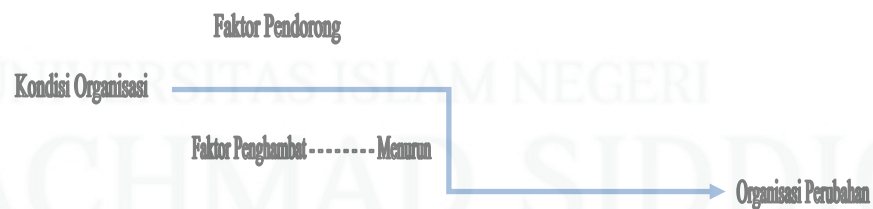
Disamping itu, terdapat kemungkinan kedua, yaitu:



Gambar 2.3 diagram pendorong perubahan

Gambar 2.3 menunjukkan kemungkinan besar terjadinya perubahan karena tingginya faktor pendorong dan sedikitnya penghambat. Artinya, kelompok perubahan berhasil mengatasi tekanan-tekanan dan menghilangkannya dengan memberikan harapan ke depan. Visi perubahan diterima sehingga sepakat untuk berubah. Para penghambat tidak berdaya melawan kaum cenderung pada tradisi baru. Mereka berhasil meyakinkan para pihak bahwa keinginannya lebih faktual dan sesuai harapan publik.

Di sisi lain terdapat kemungkinan ketiga berikut:



Gambar 2.4 diagram pendorong perubahan

Pada kategori ini faktor pendorong tidak ada, tetapi faktor penantang dalam kondisi menurun, sehingga melemahkan jalan inovasi. Diakui perubahan tidak memerlukan sebab, namun terjadi dengan sendirinya. Pada masyarakat tradisional apatis, mereka cenderung menerima kondisi apa adanya. Kaum agama menyebutnya dengan *qanaah*. Perubahan jenis ini cenderung lambat dan alami, tidak memakan banyak korban. Perubahan terjadi begitu saja dan tidak terdesain efektif dan produktif. Apapun tipikal pengembangannya, perubahan memerlukan langkah-langkah efektif didukung dengan data kuat dan akurat.

Kotter memerinci tahapan perubahan menjadi delapan langkah, yaitu (1) adanya kebutuhan mendesak, (2) membentuk kelompok pemandu (3) visi dan inisiasi strategis (4) tim sukarelawan (5) melakukan tindakan nyata (6) desain capaian jangka pendek (7) perbaikan terpadu (8) evaluasi perubahan.¹⁰¹ Perubahan dilakukan karena adanya kebutuhan stakeholders untuk berubah. Proses tersebut dilakukan secara jujur dan terbuka melalui suatu dialog yang intensif. Proses selanjutnya adalah membentuk tim kerja yang solid dengan visi dan keinginan yang kuat untuk mewujudkan perubahan. Visi menjadi pemandu perubahan agar tidak keluar dari kesepakatan awal.¹⁰²

¹⁰¹ <http://shiftindonesia.com/8-langkah-perubahan-kotter/> diakses pada tanggal 19 Juni 2021 jam 16-38.

¹⁰² <https://www.slideshare.net/roslanabdlatib/8-langkah-mengurus-perubahan-john-kotter> diakses tanggal 19 Juni 2021.

Tahap selanjutnya adalah melakukan tindakan nyata dengan menghilangkan hambatan, tantangan, ancaman dan gangguan (HTAG) berupa desain program dan kegiatan serta pendanaan. Berdasarkan langkah-langkah sebelumnya ditetapkan capaian spesifik berdasarkan kemampuan, waktu, sumberdaya dan sumber dana yang memadai. Proses-proses tersebut ditetapkan secara terpadu dan dilakukan perbaikan secara simultan. Perubahan tidak bisa dilakukan secara tergesa-gesa, namun suatu proses perlahan untuk membentuk budaya. Langkah terakhir berupa evaluasi berdasarkan nilai-nilai dasar organisasi, visi dan perilaku yang telah ditetapkan.¹⁰³ Evaluasi dilakukan secara teratur berdasarkan progres tertentu. 8 langkah tersebut diharap membentuk budaya yang kokoh.

f. Sasaran perubahan

Perubahan manajemen pada suatu lembaga pendidikan dilakukan agar memperoleh produk dan layanan yang kompetitif, yaitu produk layanan yang memenuhi kebutuhan dan tuntutan *stake-holders*.¹⁰⁴ Perubahan manajemen kelembagaan tersebut dapat dicapai dengan mencanangkan beberapa strategi yang tepat, sehingga dapat menghadapi tantangan struktural maupun kontingensi.

¹⁰³<http://shiftindonesia.com/leading-change-8-langkah-menuju-perubahan-yang-diinginkan/> diakses tanggal 19 Juni 2021.

¹⁰⁴ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren; Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan* (Yogyakarta: Teras, 2014), 100-101.

Merujuk pada Robbins, strategi perubahan mencakup lima hal, yaitu intervensi, partisipasi, persuasi, perintah, dekrit, dan keputusan.¹⁰⁵ Strategi tersebut dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu struktural, teknik proses manusia, konsultasi, membangun tim kerja dan pengembangan antar kelompok.

Menurut Lewin perubahan tidak terjadi sekonyong-konyong atau tiba-tiba, namun merupakan proses yang diupayakan secara sistematis.¹⁰⁶ Lebih jauh dia menyatakan bahwa jika ingin benar-benar belajar bagaimana organisasi bekerja, seharusnya melakukan perubahan. Dengan demikian perubahan merupakan *elan vital* dalam suatu organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Perubahan dilakukan dengan mendiagnosa lingkungan internal dan eksternal.¹⁰⁷ Lingkungan internal mencakup struktur dan eksternal meliputi kontingensi.

Penetapan visi-misi merupakan strategi yang paling penting dalam perubahan kelembagaan. Pada awal pelaksanaan pendidikan digariskan secara jelas corak pendidikan untuk siapa dan untuk apa. Dua pertanyaan esensial tersebut akan membentuk visi perubahan kelembagaan yang berorientasi pada kebutuhan, kemampuan dan tuntutan masa depan. Muhaimin mengatakan jika visi tidak jelas atau ditinggalkan maka akan berakibat fatal bagi eksistensi,

¹⁰⁵ Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, 186-191.

¹⁰⁶ Lewin, *Resolving...*, 50-51.

¹⁰⁷ E.Mark Hanson, *The Organizational Environment; Target Of Change* (USA: Pearson Education, 2003), 286.

perkembangan dan kemajuan lembaga.¹⁰⁸ Strategi perubahan dapat berupa: 1) rasional-empiris, 2) normal-reedukatif, 3) dan normal-koersif.¹⁰⁹ Strategi rasional-empirik merupakan perpaduan antara yang ideal dengan faktual. Artinya strategi perubahan didasarkan kepada adanya harapan yang dibangun atas rasionalitas tertentu. Empiris berarti berdasarkan kebutuhan dan kemampuan dari masyarakat, lembaga dan *stakeholders*.

Strategi kedua dapat dicapai apabila *stakeholders* merasakan adanya kemanfaatan dari perubahan kelembagaan yang dilakukan, sehingga dapat dikatakan perubahan kelembagaan pesantren berorientasi kemaslahatan. Karena, sebagai institusi pendidikan pesantren bersifat *benefit oriented* dari pada *profit oriented*, yaitu memberikan manfaat kehidupan masyarakat yang lebih baik. Orientasi pesantren adalah kondisi umat yang lebih baik.

Strategi ketiga berorientasi kepada kekuatan, yaitu adanya pemaksaan, karena adanya tantangan bahkan penolakan dari struktur maupun kontingensi atas perubahan kelembagaan. Resistensi terhadap perubahan adalah keniscayaan, karena aktor-aktor cenderung merasa nyaman dengan struktur atau layanan yang telah ada (*comfort zone*). Selain itu, individu cenderung memusuhi apa yang tidak diketahui, sehingga komunikasi menjadi penting dilakukan.

¹⁰⁸ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum PAI di Sekolah, MAdrasah dan PT* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 192.

¹⁰⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 47.

Lebih jauh mengenai perubahan ditentukan dua pokok krusial kelembagaan, *mutual interaction and reciprocal influence*.¹¹⁰ Itulah penyangga terjadi perubahan secara kolektif. Perubahan diinisiasi oleh pribadi atau kelompok. Di dunia kaum tradisional mementingkan peran tokoh, sementara di kalangan modernis memetakan adanya kebersamaan. Keberadaan tim menjadi penting, karena tidak ada manusia super, lebih pada kelompok super. Setuju pendapat Hoy-Miskel bahwa komunikasi dan koordinasi menentukan dalam pembuatan keputusan.¹¹¹ Teori tersebut menekankan perlunya mengkomunikasikan visi perubahan untuk menekan resistensi. Komunikasi dilakukan karena manusia musuh ketidak-tahuan, sehingga diberantas ke akar-akarnya dengan memberikan informasi memadai.

g. Inovasi layanan pesantren

Masalah perubahan pesantren telah ditelaah dengan menggunakan teori aktor Meyer. Menurutnya pendidikan memiliki dampak sebagai institusi sosial. Pendidikan sebagai institusi social ditentukan oleh: individu dalam pendidikan, pengetahuan dan orientasi individu, status kedewasaan dan keefektifan.¹¹²

Kecenderungan kajian pesantren dipetakan menjadi tiga, yaitu sebagai perspektif, wadah dan aktor. Sebagai perspektif, pesantren bukan sekedar nama,

¹¹⁰ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet & Gordon Curphy, *Leadership; Enhancing the Lesson of Experience* (New York: McGraw Hall/Irwin, 2002), 300-301.

¹¹¹ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Reseach and Practice* 3rd Edition (Ney York: Random House, 1987), 357-358.

¹¹² John W. Meyer, *The Actor Of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency* (USA: Jstor, 2000), 24.

tapi sosial-budaya, historis dan spiritual.¹¹³ Pesantren menjadi pusat kajian keilmuan dan menjadi sumber inspirasi yang tidak habis-habis. Sejumlah peneliti memberikan sumbangsih tentang kajian pesantren sebagai perspektif. Mereka menghasilkan teori dengan memahami pesantren secara multi disipliner, baik sosiologi (Zamakhsyari dan Ziemek), antropologi (Geertz, Wahid, dan Horikoshi), dan sejarah (Steenbrink dan Bruinessen). Pada era Orde Baru pesantren lebih dilihat secara otonom dalam kaitannya dengan tekanan politik saat itu. Kajian tentang pesantren lebih banyak berbicara mengenai peran-peran sosialnya dalam konteks masyarakat yang berubah.

Pesantren sebagai wadah lebih mengacu kepada keberadaannya sebagai institusi. Lembaga tidak berarti tempat, tetapi struktur, fungsi dan kewenangan/tupoksi.¹¹⁴ Di dalamnya terdapat person-person merepresentasikan struktur dengan kewenangan khusus dan tertentu. Mereka bertindak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan serta tunduk kepada SOP (*standard operating procedure*) atau POS (prosedur operasi standar). Belakangan konsep tersebut banyak dipakai di dunia industri dan birokrasi pemerintahan.¹¹⁵ Akhir-

¹¹³ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986), 2.

¹¹⁴ Lihat PMA No. 13 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam yang menempatkan pesantren sebagai bagian dalam sistem pendidikan nasional yang setara dengan satuan pendidikan formal lainnya dan menjadi wadah bagi program di dalamnya.

¹¹⁵ Abdurrahman Wahid, *Prospek Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan* dalam Manfred Oepen & Wolfgang Karcher (ed.) *Dinamika Pesantren* (Jakarta: P3M, 1988), 266-269. Fungsi kependidikan dari kepemimpinan kiai adalah pemeliharaan tradisi Islam. Fungsi tersebut tidak bisa diserahkan kepada yang lain. Literatur universal adalah kitab-kitab rujukan dalam kurikulum pesantren yang menciptakan kesinambungan tradis yang benar. Melalui literatur universal komunitas Islam memelihara kemurnian ajarannya. Unsur yang ketiga ternyata tidak bisa lepas dari unsur pertama dan kedua, bahwa kitab universal menjadi rujukan nilai dan kiai sebagai model implementasinya.

akhir ini, pesantren mengadaptasi konsep tersebut dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Situasi baru tersebut memenuhi ruang-ruang pesantren dalam hubungannya dengan keorganisasian.

Pesantren sebagai aktor mencakup pembahasan *stakeholder* di dalamnya. Aktor-aktor di dalamnya memiliki pengaruh kuat dalam perkembangan pendidikan pesantren.¹¹⁶ Aktor utama perubahan dalam dan oleh pesantren adalah sosok kiai. Kiai dipandang sebagai *cultural broker*¹¹⁷ (referensi) dan mediator¹¹⁸ (referensi) perubahan sosial budaya. Dalam hal ini, kiai menjadi palang pintu perubahan pesantren dan masyarakat. Selain kiai, santri juga merupakan pelaku perubahan di pesantren.¹¹⁹ Santri juga berkontribusi terhadap perubahan dalam birokrasi.¹²⁰ Aktor-aktor pesantren melakukan perubahan secara aktif dan pasif. Keberadaan pesantren sebagai aktor juga membuka ruang bagi terjadinya perubahan intenal pesantren.

Perubahan memunculkan struktur baru masyarakat pesantren menyangkut proses perluasan dan kategorisasi interen dalam organisasi

¹¹⁶ Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011). Dalam edisi revisi ini Zamakhsyari memotret pengaruh kiai dalam sosial politik pasca naiknya Abdurrahman Wahid sebagai Presiden RI.

¹¹⁷ Clifford Geertz, *Abangan, Santri Priyayi*, terj. Aswab Mahasin (Jakarta: Pustaka Jaya, 1989). Geertz menempatkan kiai sebagai pialang budaya (*cultural broker*) dimana pengaruhnya terhadap masyarakat disekitarnya dominan. Pengaruh tersebut akan berakhir akibat derasnya arus informasi sehingga kiai tidak mampu membendunginya.

¹¹⁸ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1987). Dalam buku tersebut Horikoshi menempatkan kiai sebagai mediator perubahan. Dalam hal ini kiai melakukan mediasi terhadap perubahan secara aktif. Temuan Horikoshi merupakan koreksi terhadap teori Geertz.

¹¹⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 25. Mastuhu memposisikan santri sebagai aktor bersama kiai, ustadz dan pengurus. Santri adalah sosok yang membawa nilai-nilai dan memiliki pengaruh terhadap perubahan.

¹²⁰ Madjid, *Santrinisasi Birokrasi* (Aula: PWNJU Jatim, 1996), 70.

modern. Tipologi pembaruan bentuk organisasi, struktur organisasi baru secara perlahan terjadi di pesantren. Struktur yang ada masih bersifat kompromis, belum baru, orisinil dan kreatif. Perubahan merambah setiap aspek kehidupan, termasuk pesantren. sejak awal keberadaannya, hingga saat ini.

Menurut Azra pesantren telah melakukan pembaruan dan pengembangan sebagai respons terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan sosial ekonomi. Beberapa aspek yang tercakup meliputi: *pertama*, pembaruan dan pengembangan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subjek-subjek umum dan *vocational*; *kedua*, pembaruan dan pengembangan metodologi, seperti klasikal, penjenjangan; *ketiga*, pembaruan dan pengembangan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren dari satu atau dua orang kiai menjadi yayasan dengan kepemimpinan kolektif, diversifikasi lembaga pendidikan dari sekedar lembaga pendidikan non formal berupa pendidikan diniyah menjadi lembaga pendidikan formal seperti madrasah dan sekolah; dan *keempat*, pembaruan dan pengembangan fungsi, dari fungsi kependidikan untuk juga mencakup fungsi sosial-ekonomi.¹²¹

Tahun 1999 merupakan masa penting bagi perkembangan pesantren. Naiknya Gus Dur sebagai presiden RI kelima menjadi momentum penting bagi hubungan pesantren dan pemerintah.¹²² Tradisi pesantren memainkan memainkan peran yang sangat penting dan dapat mewarnai masa depan

¹²¹ Azra, *Pendidikan Islam...*, 124-128.

¹²² Dhofier, *Tradisi ...*, 259-260.

Indonesia. Pesantren mendapat akses yang semakin luas terhadap program-program pemerintah, utamanya dalam bidang pendidikan. tampak jelas, pesantren telah mengalami perubahan yang penting dalam mengembangkan tradisinya. Pesantren mulai giat memadukan tradisinya dengan modernitas pendidikan dan memacu orientasi ke arah kehidupan modern.¹²³ Perkembangan masyarakat menjadi salah satu faktor modernisasi pendidikan pesantren. Selain itu cara berfikir pemangku pesantren juga mengalami perubahan.

Dalam konteks itulah, lahir PMA No. 18 Tahun 2014 tentang Satuan Pendidikan Muadalah pada Pondok Pesantren. Dalam regulasi tersebut, pesantren merupakan entitas kelembagaan pendidikan keagamaan Islam yang bersifat formal untuk menghasilkan lulusan *mutafaqqih fiddin* (ahli ilmu agama Islam). Lembaga-lembaga ini diselenggarakan oleh dan berada di pesantren yang dilakukan secara terstruktur dan berjenjang pada jalur pendidikan formal. Sebagai satuan pendidikan yang bersifat formal yang sekaligus bagian dari penuntasan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar (Wajar Dikdas). Satuan Pendidikan Muadalah pada Pondok Pesantren memiliki civil effect yang sama, seperti halnya sekolah dan madrasah, seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS), tunjangan sertifikasi guru, akreditasi, dan lain-lain. Di samping itu, lembaga ini merupakan bagian dari upaya

¹²³ Dhofier, *Tradisi...*,266.

peningkatan dunia pesantren, di samping sebagai ikhtiar konservasi dan pengembangan disiplin ilmu-ilmu keagamaan Islam.

Kurikulum yang dikembangkan terdiri atas pendidikan umum dan pendidikan keagamaan Islam berbasis kitab. Mata-mata pelajaran pendidikan umum hanya terdiri atas Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam, serta untuk tingkat ulya ditambah dengan Seni dan Budaya, yang semua mata pelajaran umum itu disusun sesuai dengan tradisi dan kultur pesantren dengan basis kitab. Sementara mata pelajaran keagamaan Islam hingga di tingkat ulya meliputi: Al-Qur'an, Tauhid, Tarikh, Hadist-Ilmu Hadits, Fiqh-Ushul Fiqh, Akhlaq-Tasawuf, Tafsir-Ilmu Tafsir, Bahasa Arab, Nahwu-Sharf, Balaghah, Ilmu Kalam, Ilmu Arudh, Ilmu Mantiq, dan Ilmu Falak yang semuanya berbasis kitab dan berbahasa Arab. Jika diakumulasi beban mata-mata pelajaran pendidikan keagamaan Islam ini setidaknya 80-an% dari seluruh beban pelajaran, sementara beban mata-mata pelajaran pendidikan umum sekitar 20-an% dari seluruh beban pelajaran.

a. Inovasi kepemimpinan

Pesantren didirikan oleh kiai. Pada awal pendiriannya, kiai mengelola pesantren sebagai manajer dan pemimpin pesantren seorang diri. Menurut Arifin, kiai memimpin pesantren dengan menyusun kurikulum, membuat peraturan dan tata tertib, merancang sistem evaluasi melaksanakan proses

pembelajaran dan melakukan fungsi humas dengan membina umat.¹²⁴ Dalam perkembangannya pesantren mengadopsi sistem yayasan.

Kiai sebagai pemimpin harus memiliki kapabilitas meliputi karakter dan kepribadian dalam sikap hidup sebagai teladan karena menjadi pewaris para Nabi. Selain itu, dia dituntut memiliki khazanah ilmu agama yang mumpuni terutama dalam penguasaan kitab kuning sebagai rujukan dalam mengajarkan Islam.¹²⁵ Dengan demikian, kiai harus memiliki kapabilitas profesional, pedagogis, sosial, dan spiritual. Hal ini sebagai upaya memelihara tradisi lama yang baik serta terus mengupayakan kehadiran hal-hal baru yang positif sebagaimana kaidah (*al-muhafadzah 'ala al-qadim as-salih wa al-akhdu bi al-jadid al-aslah*).

Perkembangan-perkembangan pesantren sebagaimana penjelasan di atas menunjukkan semakin kompleks dan membutuhkan penangan secara fokus dan sistemik. Dalam bidang kurikulum dilakukan penataan manajemen pendidikan, mendirikan lembaga penjamin mutu dan pengelolaan sarana prasarana. Berdasarkan konteks tersebut beberapa pesantren menerapkan kepemimpinan kolektif kolegal dalam bentuk yayasan. Pesantren Tebuireng, Nurul Jadid, Salafiyah Syafi'iyah, Nurul Qadim dll menerapkan kepemimpinan kolektif. Menurut Arifin, kepemimpinan kolektif di Tebuireng

¹²⁴ Arifin, *Kepemimpinan Kiai*...47.

¹²⁵ Nasir, *Mencari Tipologi*...304.

dilaksanakan dalam sebuah sistem yayasan membuahakan lulusan bermutu.¹²⁶

Mutu pesantren mengemuka di beberapa pesantren di Jawa Timur.

3. Teori Manajemen Mutu

Teori manajemen mutu berbicara mengenai kualitas dan aspek-aspeknya. Manajemen mutu dipakai untuk memahami kualitas layanan pesantren dalam mewujudkan visi, misi dan kebijakan sebagaimana penjelasan berikut.

a. Pengertian Kualitas

Secara leksikal, kata kualiatas masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *quality*. Kata ini berasal dari bahasa Latin, yaitu mutu yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis kuno, yaitu *qualite*. Dalam kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti, tiga diantaranya: 1) Suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; 2) Standar tertinggi sifat kebaikan; dan 3) Memiliki sifat kebaikan tertinggi.¹²⁷ Kata “mutu” juga diartikan sebagai *goodness or worth*,¹²⁸ menurut kamus besar bahasa mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian,

¹²⁶ Arifin, *Kepemimpinan Kiai...*124.

¹²⁷ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) hlm. 257. Juran's,

¹²⁸ Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis* (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), hlm. 289

kecerdasan, dan sebagainya.¹²⁹ Kualitas; derajat; tingkat; manikam; mutiara; emas kertas; manik; karat (nilai logam mulia); kadar emas; membungkam/diam (*karena sedih*). Dengan demikian, mutu dalam perspektif ini merupakan derajat atau ukuran baik dan buruk sesuatu sesuai dengan kadar ukuran.¹³⁰ Firman Allah dalam surat al-Kahfi ayat 18:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا.

Artinya: “*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh, tentulah Kami tidak akan menyalakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik*”. (QS. al-Kahfi: 30)¹³¹

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memuji orang-orang yang beriman kepadaNya, kepada para utusanNya, membenarkan dan mengamalkan ajaran para utusan dengan menyebutkan hadiah surga bagi mereka. Sedangkan menjaga mutu merupakan salah satu perilaku terbaik yang mendapatkan perhatian khusus dari Allah SWT, sebagai nilai dan norma yang disebut amal shaleh. Oleh sebab itu mutu pendidikan perlu menjadi skala prioritas utama yang selalu dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dengan landasan iman. Dalam konteks pengembangan mutu pendidikan Islam membentuk *output* pendidikan tidak hanya semata-mata mampu memiliki keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi tapi juga memiliki

¹²⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa*,(Jakarta: Balai Pustaka, 2000) hlm. 768.

¹³⁰ Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), hlm. 505.

¹³¹ Departemen Agama, *Al Qur'an dan Tajemahnya*,(Jakarta: Diponegoro: 2000) hlm. 237.

keimanan yang tinggi, merupakan keharusan yang wajib dilaksanakan oleh pengelola lembaga pendidikan, karena Allah telah memperlakukan baik terhadap mereka dengan memberi anugerah sebagai pengelola pendidikan. Firman Allah pada ayat berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ.

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”. (QS. al-Qashas: 77)¹³²

Ayat tersebut memerintahkan kepada manusia untuk mempergunakan nikmat yang telah dianugerahkan Allah demi kepentingan akhirat dengan tidak melupakan haknya untuk bekal hidup di dunia serta senantiasa berbuat baik dan tidak berbuat kerusakan, karena Allah telah memperlakukan mereka dengan sebaik-baiknya dan tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Beberapa tokoh lain juga memberikan pendapat tentang mutu. Kualitas merupakan terjemahan dari *Quality* yang berarti taraf atau tingkatan kebaikan, nilai sesuatu.¹³³

¹³² Departemen Agama, *Al Qur'an dan Tajemahannya*, (Jakarta: Diponegoro: 2000) hlm. 315.

¹³³ John M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT Gramedia, 2002), 315.

*“Quality” means those features of products which meet customer needs and thereby provide customer satisfaction. In this sense, the meaning of quality is oriented to income. The purpose of such higher quality is to provide greater customer satisfaction and, one hopes, to increase income. However, providing more and/or better quality features usually requires an investment and hence usually involves increases in costs.*¹³⁴

Kualitas adalah produktifitas menyediakan dan menopang tenaga kerja yang diperlukan oleh industrialisasi,¹³⁵ Mutu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggungjawab pimpinan, tetapi menjadi seluruh anggota organisasi. memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.¹³⁶ Mutu memiliki sifat absolut. Mutu bagi pekerja dan mutu pendidikan bersifat relatif. Pelanggan menetapkan mutu bagi suatu produk, pekerja mengukur produk secara relatif. Dua aspek mutu yakni, pengukuran yang melahirkan spesifikasi dan kesesuaian dengan harapan.¹³⁷ Mutu adalah sesuai dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan.¹³⁸

b. Prinsip-prinsip kualitas

Produk atau layanan akan dianggap bermutu, tidak dilihat dari mahal dan eksklusif, tetapi ia memiliki nilai misalnya keaslian produk,

¹³⁴ Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray *Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1999), hlm. 2.1.

¹³⁵ Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2002), 216.

¹³⁶ Fandi Tjiptono, *TQM* (Yogyakarta: Andi, 2001), 4

¹³⁷ Edward Sallis *TQM in Education* (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 51-55.

¹³⁸ Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: McGraw Hill Book, 1979), 58.

wajar dan familiar.¹³⁹ Kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.¹⁴⁰ Kualitas Merupakan kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.¹⁴¹ M.N Nasution menyatakan Kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).¹⁴²

Sedangkan mutu merupakan kesesuaian dengan kebutuhan pasar.¹⁴³ Kepuasan pelanggan sepenuhnya, yaitu kesesuaian antara harapan dengan produk.¹⁴⁴ Sistem mutu merupakan proses yang dilakukan.¹⁴⁵

c. Unsur-unsur kualitas

Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:

- a) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan;

¹³⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm. 54

¹⁴⁰ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, hlm. 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hlm. 7

¹⁴¹ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15

¹⁴² M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15

¹⁴³ W. Edward Deming, *Out of Crisis*(Cambridge: Massachussts Institute of Tchnology, 1982), 176

¹⁴⁴ Arman V. Feigenbaum, *Total Quality Control* (New York: McGraw Hill Book, 1976), 7

¹⁴⁵ Jhon West Burnham, *Managing Quality in School; Effective Strategiesfor Quality Based Improvement* (t.tp: Pearson Education, 1997), 17

- c) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain),
- d) Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.¹⁴⁶

*Quality is the extent to which products and services conform to customer requirement.*¹⁴⁷ Kualitas merupakan derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.¹⁴⁸ Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.¹⁴⁹ Standar produk dan jasa serta standar pelanggan. Standar produk dan jasa maksudnya pendidikan yang bermutu apabila pelayanan dan produk memiliki kesesuaian dengan spesifikasi, kesesuaian dengan tujuan dan manfaat, tanpa cacat serta selalu baik dari awal. Sedangkan yang dimaksud dengan standar pelanggan adalah pelayanan dan produk pendidikan bisa

¹⁴⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), hlm. 3-4

¹⁴⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hlm. 124

¹⁴⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 53

¹⁴⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), hlm. 4

dikatakan bermutu, apabila dapat memuaskan pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan dan menyenangkan mereka.¹⁵⁰

d. Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan adalah mutu pendidikan berupa produk pendidikan yaitu santri dengan standar pendidikan. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan fungsi untuk mendidik tenaga-tenaga menjadi terlatih. Arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, seperti prestasi belajar peserta didik.¹⁵¹ Kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.¹⁵²

Mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala pesantren, guru, laboran, staf tata usaha dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana pesantren dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi

¹⁵⁰ Edswar Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002), hlm.57

¹⁵¹ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), hlm. 33

¹⁵² Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud 1996), hlm. 8

atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya pendidikan mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari peserta didik. Dilihat dari hasil pendidikan, mutu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.¹⁵³

Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa *Quality is often defined in term of outcomes to match a customer's satisfaction*.¹⁵⁴ Pendapat tersebut menghasilkan indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan yaitu: a) Hasil akhir pendidikan; b) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap; c) Proses

¹⁵³ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 53

¹⁵⁴ Charles Hoy, dkk, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), hlm. 15

pendidikan; d) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (santri); dan e) *Raw input* dan lingkungan.¹⁵⁵

e. Layanan Digital Pesantren

Layanan adalah suatu usaha mengurus kebutuhan lembaga atau berhubungan dengan pribadi atau publik. Prosesnya terjadi dalam interaksi langsung maupun tidak langsung dilakukan secara fisik dan non fisik dalam menyediakan kebutuhan pelanggan. Pelayanan merupakan upaya memenuhi kebutuhan orang lain. Melayani adalah menyiapkan atau mengurus kebutuhan orang lain. Dengan demikian layanan merupakan jasa yang diberikan atas permintaan orang perorang maupun instansi.

Layanan sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Kata jasa itu sendiri mempunyai banyak arti, dari mulai pelayanan personal (*personal service*) sampai jasa sebagai produk. Berbagai konsep mengenai pelayanan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Haksever *et al* (2000) menyatakan bahwa jasa atau pelayanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk dan kegunaan psikologis. Menurut Edvardsson *et al* (2005) jasa atau pelayanan juga merupakan kegiatan, proses dan

¹⁵⁵ Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan* (Jakarta: PT. Sindo, 1994), hlm. 390

interaksi serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan.

Sinambela (2010), pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Menurut Kotlern dalam Sampara Lukman, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya Sampara berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antarseseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Sementara itu, istilah publik berasal dari Bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Kata publik sebenarnya sudah diterima menjadi Bahasa Indonesia Baku menjadi Publik yang berarti umum, orang banyak, ramai. Inu dan kawan-kawan mendefinisikan publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap atau tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang merasa memiliki. Oleh karena itu pelayanan publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau

kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Suatu layanan diberikan sesuai standar kelembagaan maupun harapan pribadi dan masyarakat luas. Dalam hal *service* tersebut, kata kuncinya adalah kepuasan pelanggan. Mereka terpuaskan apabila keinginannya tercapai. Cita-cita yang dititipkan kepada penyedia layanan dapat dipenuhi sesuai dengan standar, baik waktu, tempat maupun capaian-capaian yang telah disepakati. Sebuah *service* dikatakan memenuhi standar ketika penerima manfaat layanan terpuaskan dengan berbagai fitur maupun jenis kegiatan yang diberikan.

Layanan melebihi tugas maupun kewajiban seseorang dan kelembagaan. Suatu tugas pokok dan fungsi ditulis secara rinci dan tegas. Layanan diberikan melampaui tugasnya, karena kepuasan pelanggan di atas segalanya, sehingga seseorang ataupun lembaga memberikan sesuatu yang lebih. Sebuah capaian kegiatan setara dengan tugas dan fungsinya bukanlah layanan. Itu sekedar pelaksanaan kewajiban, dan tidak lebih dan tidak mengurangi.

Salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan¹⁵⁶ adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Salah satu pendekatan kualitas pelayanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset pemasaran

¹⁵⁶ Lupiyoadi, *Pelayanan Prima* (Jakarta, Media Kata, 2001), 147

adalah dalam serangkaian penelitian mereka yang melibatkan 800 pelanggan terhadap enam sektor jasa : reparasi, peralatan rumah tangga, kartu kredit, asuransi, sambungan telepon jarak jauh, perbankan ritel, dan pialang sekuritas disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi SERVQUAL sebagai berikut¹⁵⁷ (Parasuraman *et al*, 1998) :

1) *Tangibles*, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya.

2) *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama, untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.

3) *Responsiveness*, atau ketanggapan yaitu suatu kemampuan untuk membantu dan memberi pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.

¹⁵⁷ Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, *Model SERVQUAL (Service Quality)* (USA, Harvard, 2009), 56-60.

Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam pelayanan.

4) *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*).

5) *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupayamemahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Abidin mengatakan bahwa pelayanan publik yang berkualitas bukan hanya mengacu pada pelayanan itu semata, juga menekankan pada proses penyelenggaraan atau pendistribusian pelayanan itu sendiri hingga ke tangan masyarakat sebagai konsumen. Aspek-aspek kecepatan, ketepatan, kemudahan, dan keadilan menjadi alat untuk mengukur pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini berarti, pemerintah melalui aparat dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat harus memperhatikan aspek kecepatan, ketepatan, kemudahan, dan keadilan.

f. Kualitas Layanan Digital Pesantren

Pengembangan mutu pesantren merupakan seruan bagi orang-orang yang beriman untuk bertaqwa untuk menganalisis proses sehingga memiliki implikasi untuk lingkungan. Pesantren merencanakan produk untuk bekal masa depan santri. Bagian menganalisa serta mempersiapkan dengan melaksanakan program-program pesantren untuk masa depan (futuristik) menjadi bagian kesempurnaan agama bagi subjek pendidikan Islam; bahkan di akhir ayat dipertegas “Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” yang bisa dimaknai sebagai “keharusan mempertanggungjawabkan apa yang dikerjakan oleh pengelola pesantren kepada Allah SWT.¹⁵⁸

Pesantren dikatakan bermutu apabila lulusan dapat menyatukan antara fungsi-fungsi pesantren sesuai dengan tuntutan publik. Keseimbangan antara aspek yang transendental dengan yang profan dalam formulasi isi dan tujuan dari pesantren tertuang di kerangka filosofisnya yaitu suatu proses yang komprehensif dari pengembangan kepribadian manusia secara keseluruhan yang meliputi intelektual, spiritual, emosi dan fisik, sehingga santri disiapkan dengan baik untuk

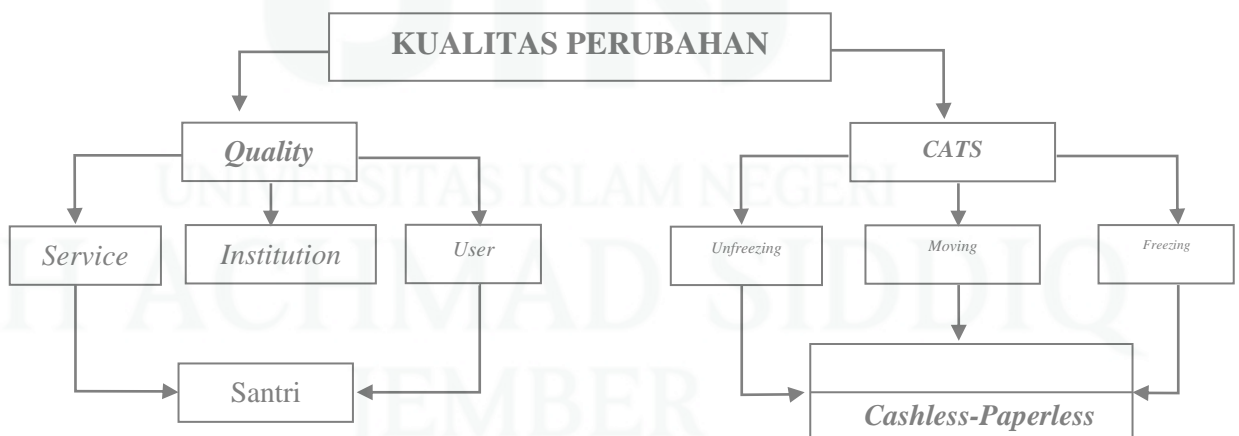
¹⁵⁸ Sukarji & Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam*,(Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm. 86

melaksanakan tujuan-tujuan kehadirannya di muka bumi.¹⁵⁹ Keberadaan santri di tengah-tengah masyarakat merupakan cahaya yang merubah kegelapan menjadi terang benderang.

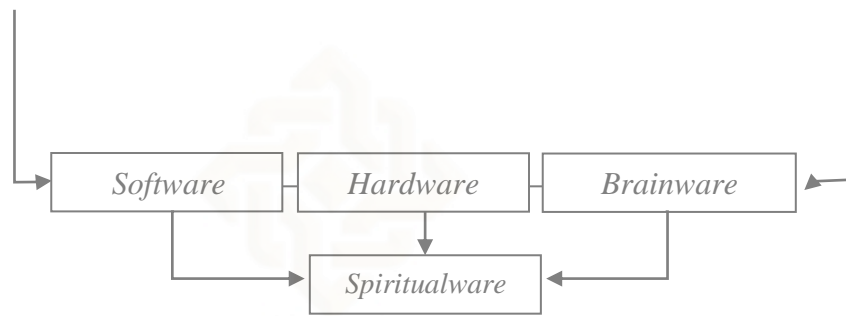
Kualitas lulusan pesantren bagi masyarakatnya merupakan keharusan di tengah-tengah kemajuan zaman. Pengembangan pesantren telah dilakukan dengan berbagai cara sesuai dengan panduan al-Qur'an dan hadits. Pengembangan layanan pesantren berbasis mutu menjadi titah ayat-ayat suci untuk diwujudkan dalam membangun dan memakmurkan bumi. Tugas suci santri membangun masyarakat berkemajuan sebagaimana telah dicontohkan Rasulullah SAW. Dan para *salafuna al-salih* (ulama/pemerintah).

C. KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada diagram berikut:



¹⁵⁹ Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), hlm. 262



Gambar 2.5 Kerangka konseptual perubahan dan kualitas diolah dari berbagai sumber



BAB III

METODE PENELITIAN

A. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan kajian teori pada bab II, peneliti melihat fenomena digitalisasi layanan dan peningkatan kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton probolinggo. Digunakan pendekatan kualitatif karena memadai untuk mengeksplor data-data, pemaknaan data dan perihal analisis.¹⁶⁰ Melalui pendekatan kualitatif, peneliti memahami fokus dan tujuan penelitian secara mendalam sehingga didapatkan kategorisasi untuk mengatkan, verifikasi atau menyajikan teori baru terkait tema dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang relevan.¹⁶¹ Inovasi layanan pesantren bersifat dinamis sehingga pendekatan kualitatif memadai dipakai untuk mengkaji fenomena tersebut secara holistik dan komprehensif.¹⁶²

¹⁶⁰Kaelan, *Metode Penelitian Agama Kualitatif Interdisipliner* (Yogyakarta: Paradigma, 2010), 10-12.

¹⁶¹ Jerome Kirk and Marc L. Miller, *Reliability and Validity in Qualitative Research*, vol.1, (Beverly Hills : Sage Publications Inc, 1986), 9-11. Dalam penelitian kualitatif, peneliti mengumpulkan data lebih banyak bergantung kepada dirinya sendiri. Singkatnya, manusia adalah instrumen utama penelitian.

¹⁶² Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 19; dan Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2010), 55-56. Instrumen-instrumen lainnya dapat digunakan sebagai perluasan (extension) dari peneliti sesuai dengan keperluan, akan tetapi instrumen-instrumessitan itu tidak menggantikan peneliti sebagai konstruktor dari realitas berdasarkan pengalaman-pengalamannya dalam latar natural.

Desain penelitian menggunakan studi kasus¹⁶³ untuk memahami fenomena layanan digital santri dalam hubungannya dengan peningkatan kualitas pesantren. Kasus yang diteliti meliputi layanan digital meliputi *e* sambang santri, *e* bekal dan penerimaan santri baru. Fitur-fitur tersebut merepresentasikan fungsi dakwah, pendidikan dan pengkaderan serta partisipasi masyarakat. Digitalisasi pesantren diajukan karena merupakan tema *fresh* dan tidak banyak peneliti mendalami tema tersebut.

Masalah utama yang menjadi fokus penelitian adalah layanan digital santri dan kualitas pesantren, sehingga cara kerja penelitian ini adalah (1) mengumpulkan data, (2) memaknai data dan (3) interpretasi makna data melalui suatu teori.¹⁶⁴ Pengumpulan data dilakukan dengan metode tertentu

¹⁶³ Robert K. Yin, *Cases Study; Research and Desain* (London & New Delhi: Sage Oublication Inc. Thousand Oaks, 2007), 210-213 dan John W.Creswell, *educational research, planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative*, (USA: Pearson Education, Inc, 2015), 113-120. Pembahasan tentang studi kasus meliputi pemilihan kasus, hakikat penelitiannya, dan pelaporan. Pemilihan kasus didasarkan pada kenyamanan, akses dan kedekatan geografis. Studi ini mengasumsikan peran elaboratif peneliti dalam memahami fenomena yang distingtif dari perspektif berbeda. Pada hakikatnya studi kasus meliputi isu-isu inti maupun metodologis. Laporan harus diulas secara rinci dalam bentuk memorandum dan eksplisit mengenai topik tertentu serta prosedur metodologis yang digunakan.

¹⁶⁴Jerome Kirk and Marc L. Miller, *Reliability and Validity in Qualitative Research*, vol.1, (Beverly Hills : Sage Publications, 1986), 9. Penelitian kualitatif juga disebut dengan *naturalistic inquiry* (penelitian alamiah) dimana peneliti merupakan instrumen kunci, tidak menekankan pada angka-angka, analisis data secara induktif dan lebih menekankan kepada makna data dibalik yang teramati. Kualitatif juga merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahan.

untuk menggali data lalu dilakukan pemaknaan dengan sudut pandang informan.¹⁶⁵

Yin, Dumez, Stake, dan Creswell menyajikan perspektif sama bahwa kasus diandaikan dengan sistem terbatas.¹⁶⁶ Lebih jauh dikatakannya, *cases* merupakan fenomena atau gejala keunikan. Suatu kasus dikatakan unik apabila khas atau berbeda dengan lainnya. Tidak sekedar berbeda, tetapi memiliki keberdampakan luas bagi kehidupan masyarakat di masa depan. Kasus bukanlah perkara hokum semata, sebagaimana dipahami umum, namun lebih pada keberpihakan kepada keberdampakan luas di tengah-tengah kehidupan umat.

Studi kasus juga ditandai dengan adanya kemendalaman (ideografik). Hal ini mensyaratkan adanya penguasaan masalah dan data secara detail dan lengkap. Menurut Yin menggunakan kata tanya bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*) diaungkapkan pada focus penelitian.¹⁶⁷ Pertanyaan

¹⁶⁵Robert K. Yin, *Cases Study; Research and Desain* (London & New Delhi: Sage Publication Inc. Thousand Oaks, 2009), 8, 18, 28, lihat juga Sharan B. Merriam, *Qualitative Reseach and Case Study Aplication in Education* (San Francisco: Jossey-Bass, Inc, 1998), 34-35, bandingkan dengan Robert E. Stake, “Studi Kasus Kualitatif” dalam Norman K Denzim dan Yvonna S. Lincoln (eds) *The Sage Book of Qualitative Research* terj. Dariyanto (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 480, dan John W.Creswell, *educational research, planning, conducting, and evaluating quantitattive and qualitative*, (USA: Pearson Education, Inc, 2008), 220-221.

¹⁶⁶Herve Dumez, “What Is A Case, And What Is A Case Study”, *Bulletin de Methodologie Sociologique*, (2015 vol. 127), 47-49. Studi ini mengasumsikan peran elaboratif peneliti dalam memahami fenomena yang distingtif dari perspektif berbeda. Pada hakikatnya studi kasus meliputi isu-isu inti maupun metodologis. Laporan diulas secara rinci dalam bentuk memorandum dan eksplisit mengenai topik tertentu serta prosedur metodologis yang digunakan.

¹⁶⁷Yin, *Cases Study*, 60. Menurutnya jenis pertanyaan yang cocok dalam studi kasus adalah mengapa dan bagaimana dengan menangkap kasus apa yang benar-benar menarik. Kasus yang diteliti bisa berupa keputusan, program, proses implementasi maupun perubahan organisasi. Proposisi

bagaimana menggambarkan proses perubahan dilakukan dengan tahapan tertentu sesuai dengan teori Lewin dan Robbins. Adapun pertanyaan (*why*) meliputi faktor-faktor pendorong ataupun penghambat adanya pengembangan pesantren di Indonesia.

Penelitian kasus dipakai karena tiga argumen berikut. *Pertama*, penelitian ini dimaksudkan untuk memahami secara komprehensif dan mendalam sehingga menemukan distingsi layanan digital pesantren dalam membangun kualitas di Pesantren Nurul Jadid Probolinggo. Berdasarkan argumen Stake, Yin, Cresswell dan Dumez diyakini desain studi kasus memadai untuk mendekati fokus tersebut.¹⁶⁸ Data-data yang digali secara mendalam memungkinkan diperoleh keunikan penelitian setelah diverifikasi kebenarannya.

Pandangan mereka relevan dengan teori Lewin, Robbins dan Sallis, karena kajian tentang layanan digital santri terkait erat dengan pencairan tradisi menuju layanan digital dan proses pergerakan layanan digital serta produk layanan digital santri. Tema digitalisasi di pesantren mengindikasikan

menandai isu teoritis dan data yang relevan yang diperlukan untuk identifikasi informasi secara tepat sehingga tidak tergoa dengan mengumpulkan semua yang ditemuinya. Artinya proposisi membantu peneliti fokus. Langkah berikutnya adalah menentukan unit analisis yang berkenaan dengan penelitian terdahulu dan definisi kunci. Analisis mencakup dasar-dasar melalui penjodohan pola antara informasi dengan proposisi teoritis.

¹⁶⁸Stake, “Studi Kasus Kualitatif, 222. Lihat juga Herve Dumez, “What Is A Case, 48 dan Cresswell, *Qualitative Inquiry*, 560. Esensi studi kasus menjelaskan keputusan-keputusan tentang mengapa studi kasus dipilih, bagaimana melaksanakannya dan apa temuannya. Studi kasus mementingkan keputusan sebagai fokus utama. Tema-tema yang ditelaah mencakup organisasi, manajemen, program, pengaruh lingkungan dan kejadian-kejadian. Pengertian studi multikasus dapat dipahami dari empat hal, yaitu menjelaskan keterkaitan kausal kompleksitas kenyataan, terjadinya intervensi, evaluasi deskriptif, dan eksplorasi situasi-situasi.

adanya keunikan dan kebaruan, dibandingkan dengan studi Geertz, Bruinessen, Madjid maupun Azra.

Kedua, kasus layanan digital pesantren kurang mendapatkan perhatian dari peneliti mutakhir. Literatur tentang pesantren banyak mengupas perspektif fiqih dan *usul* fiqih sebagai fokus kajian seperti, Hatim Ghazali (2009) dan Musahadi (2012). Studi Abu Yasid menyajikan peran pesantren sebagai tradisi pendidikan Islam di Indonesia. Halim mengupas tentang pengembangan pesantren sebagai bentuk modernisasi pendidikan Islam, dalam hal ini, Ma'had Aly. Kajian mengenai manajemen pesantren tidak menyentuh tema digitalisasi. Kebanyakan penelitiannya berkuat pada manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, dan manajemen pembelajaran.

Ketiga, produk layanan digital pesantren Nurul Jadid Probolinggo memiliki distingsi dan kompleksitas dari sisi sejarah, karakteristik dan tujuan pendidikannya. Ada kebutuhan untuk mempelajari kasus layanan digital santri, proses perubahan layanan dan sistem perubahan layanan digital pesantren untuk peningkatan kualitas kelembagaan di masa depan.¹⁶⁹ Dalam literatur tentang pesantren¹⁷⁰ dinyatakan bahwa layanan digital santri dilakukan dalam rangka penyesuaian secara terus menerus sehingga terbentuk *continous improvement*.

¹⁶⁹Cresswell, *Qualitative Inquiry*, 560.

¹⁷⁰Azra, *Pendidikan Islam*, 129-130.

Tiga alasan penelitian tersebut begitu tampak pada layanan digital santri di Pesantren Nurul Jadid. Inovasi layanan telah terlihat dari nama pesantren bermakna cahaya baru. Kata baru (*al-jadid*) pada frase Nurul Jadid mengindikasikan pengelola di dalamnya tidak anti perubahan. Di sisi lain, letak Pesantren Nurul Jadid di Desa Karanganyar (tempat baru) menunjukkan kecenderungan terhadap kebaruan di kalangan masyarakat sekitar pesantren. Nama Nurul Jadid dan Desa Karanganyar menginspirasi peneliti memilih tema utama disertasi ini.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di Pondok Pesantren Nurul Jadid di Paiton Probolinggo, salah satu pesantren besar di Indonesia dilihat dari jumlah santri, penyelenggaraan satuan pendidikan dan prestasinya. Dari beberapa literature diketahui menjadi embrio pesantren digital pada tata kelola, administrasi, aspek keuangan dan kegiatan santri. Pesantren ini memadukan antara tradisi salaf dan pengelolaan modern dengan memanfaatkan kemajuan bidang teknologi informasi. Pengelola menyadari pentingnya informasi terutama era 5.0.¹⁷¹

¹⁷¹ KH. Abd. Hamid Wahid, *wawancara*, 16 Maret 2024, di Besuki Situbondo.

Pesantren tersebut terletak di wilayah Tapal Kuda dan memiliki keunikan karena dipimpin oleh kiai yang kharismatik.¹⁷² Nurul Jadid didirikan oleh KH. Zaini Mun'im sebagai wahana perjuangan meninggikan ajaran Islam dan kaum muslimin. Pesantren juga dimaksudkan untuk ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia. Kepemimpinan di Nurul Jadid memasuki generasi kedua. Kepemimpinannya memakai gaya kolektif kolegial dengan adanya sistem efektif, efisien dan produktif. Namun demikian, kiai tetap merupakan kendali sentral layanan digital santri dalam keterkaitannya dengan peningkatan kualitas. Dia bukan sekedar formalitas, namun memiliki fungsi yang kuat.

Pesantren Nurul Jadid memiliki distingsi dengan mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum melalui pengembangan layanan pembelajaran. Nurul Jadid merupakan salah satu pesantren yang menyelenggarakan bahasa Mandarin. Salah seorang santrinya, Novi Basuki merupakan Juara Internasional di China tahun 2007. Selain itu, menjadi jawara di kompetisi bahasa Mandarin tingkat regional maupun nasional. Pesantren tersebut juga dikenal dengan kemampuan santrinya yang memiliki kemampuan *tafaqquh fi al-din* yang mendalam ditopang dengan kemampuan menguasai ilmu *ulul al-fiqh* dan metodologi ilmu-ilmu sosial sekaligus.

¹⁷² Mastuhu, *Dinamika*, 81-82.

Pesantren tersebut dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam asumsi peneliti, pesantren tersebut telah memiliki kemandirian dalam layanan keuangan dan keamanan santri dalam bentuk digital. Selain itu, dipandang sebagai lembaga yang mampu memenuhi misi pesantren dalam transmisi ilmu-ilmu agama, kader ulama dan mempertahankan tradisi pesantren. Pesantren Nurul Jadid dalam beberapa tahun terakhir konsentrasi melakukan pengembangan dalam bidang digital dengan memanfaatkan teknologi informasi. Beberapa hal baru dilakukan untuk memberikan tanggungjawab moral kepada wali santri dan masyarakat luas, baik lokal, nasional hingga internasional.

3. Kehadiran Peneliti

Dalam memahami kasus tersebut, peneliti berdiri sebagai *critical theorist* dimana data bukan hanya ditafsirkan, tetapi menginginkan adanya perubahan. Artinya, hasil penelitian dipakai sebagai data pemantik perubahan pesantren di Indonesia yang dianggap kolot oleh kalangan Barat. Pandangan salah menghasilkan pemahaman keliru dan dijadikan stigma menurunkan derajat pendidikan pesantren. Produk penelitian ini menjadi bahan koreksi bagi kebijakan-kebijakan pendidikan pesantren yang salah arah, sehingga mendegradasi khazanah Islam tradisional.

Layanan digital pesantren memiliki keunikan dalam hal fitur-fitur dan meningkatkan kualitas fungsi-fungsi di dalamnya. Pada pengembangan kemampuan santri melalui layanan digital dipilih metode relevan dengan manajemen perubahan pesantren dan bertanggungjawabkan untuk pesantren di masa depan. Dengan demikian, terdapat relevansi antara layanan digital santri dan kebutuhan masyarakat terutama dalam memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat untuk kemajuan pesantren dan masyarakat.

Penguatan, koreksi dan kebaruan penelitian menjadi pondasi dalam menentukan posisi disertasi terhadap studi sebelumnya. Penentuan posisi penelitian menjadi krusial karena bukan sekedar rutinitas memenuhi beban penyelesaian studi di jenjang doktoral. Bahwa penelitian harus memiliki dampak terhadap kemaslahatan masyarakat, dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

4. Subjek Penelitian

Setelah menentukan lokasi penelitian dan kehadiran peneliti, dijelaskan subjek penelitian, yaitu informan. Mereka merupakan subyek penelitian yang memberikan informasi terkait dengan fokus dan tujuan penelitian. Informasi disampaikan secara bebas dan bertanggung jawab sesuai dengan pengetahuan informan dan diolah apa adanya. Peneliti mengolah data

tersebut sesuai dengan ketentuan studi kasus sehingga diperoleh keterangan asli dan mendalam.

Peneliti berposisi sebagai manajer penelitian. Penentuan lokasi, penggalian data, tabulasi data, pemaknaan data, analisis dan teori sepenuhnya didasarkan kepada data-data informan. Mereka menjadi teman diskusi dalam penyajian data sehingga ada diskusi bersama dan koreksi atas keterangan yang disampaikan. Proses ini penting disampaikan untuk menjamin kebenaran data dari subjek penelitian terjamin adanya.

5. Sumber Data

Disertasi ini menggunakan data utama dan pendukung.¹⁷³ Sumber data primer adalah pengasuh yakni KH. Moh. Zuhri Zaini, KH. Abd. Hamid Wahid, dan pengurus H. Faizin, H. Thohiruddin, Alfian, Ahmadi Andianto, Miftahul Huda, Ahmad Naim, Abu Bakar, sebagai inisiator layanan. Santri yaitu Ahmad Salman, Izza Annafisatuddania, Misbahul Munir, Lukman Hakim, Hasanah, Lailatul Badriyah dan wali santri sebagai pengguna layanan, yaitu Badrus Sholeh, Sutikno, H. Kautsar, H. Moh. Ghufron. Adapun sumber sekunder yakni, Kepala Kemenag yakni H. Bahtiar dan H. Moh. Sa'dun, para ahli manajemen pendidikan Islam yakni Prof. Dr. Moh.

¹⁷³Data primer adalah tempat atau gudang yang menyimpan data orisinal dan merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi mata. Sedangkan data sekunder adalah catatan tentang adanya sesuatu yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Lihat Miles and Huberman...9-10. Lihat juga Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 136.

Khusnuridlo, Prof. Dr. Moch Khotib, Dr. Saehan, Dr. Aliwafa, Dr. Syuhud dan dokumen kebijakan untuk mendapatkan data kebijakan terkait digitalisasi pesantren.¹⁷⁴ Sumber data penunjang diperoleh dari dokumen-dokumen pesantren relevan dengan tema penelitian.

Sumber data lainnya dapat diperoleh dari berbagai sumber, baik dokumen, arsip, dan perangkat fisik. Pesantren Nurul Jadid termasuk rapi dalam hal arsip dan dokumentasi dilakukan secara digital. Data-data sejarah pesantren terkoleksi dengan baik di bagian data dan informasi. Peneliti dapat mengakses data-data tersebut atas seijin pengasuh dan pengurus pesantren. Terdapat data umum dan data dikecualikan sesuai standar keterbukaan informasi publik.

Terdapat tiga prinsip penentuan sumber data, *pertama* sumber bukti, dua atau lebih, yang terdapat dalam rangkaian fakta, *kedua* data pokok yang berisi kumpulan data formal dari laporan akhir studi kasus, dan *ketiga* rangkaian data, yaitu ketersambungan eksplisit antara data dengan kesimpulan.¹⁷⁵ Bagian ini dimaksudkan untuk evaluasi teknik pengumpulan data dan menyatakan tiga prinsip yang dipegang teguh peneliti.

¹⁷⁴Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Lihat Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, dilengkapi contoh proposal dan laporan penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 62.

¹⁷⁵Data primer adalah tempat atau gudang yang menyimpan data orisinal dan merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi mata. Sedangkan data sekunder adalah catatan tentang adanya sesuatu yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal.

Perangkat fisik adalah teknologi, alat atau instrumen, pekerjaan seni atau data fisik lainnya. Penelitian ini menggunakan multi sumber data, untuk memperoleh data pokok sesuai dengan fokus penelitian. Multi sumber juga dipakai untuk memastikan konsistensi data. Multi sumber data diperlukan untuk mengkonfirmasi kebenaran suatu informasi. Pernyataan satu sumber data terkonfirmasi dengan kebenaran data yang sama pada sumber yang berbeda.

6. Teknik Pengumpulan Data

Setelah mengetahui pendekatan, jenis dan sumber data, maka peneliti menentukan teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumen kebijakan kepada para informan untuk memahami kebutuhan santri dan dinamikanya serta pengambilan keputusan. Studi dokumen dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang gambaran umum pesantren tersebut, *qanun asasi*, peraturan pesantren, visi-misi, program, fitur-fitur layanan, *papaerless* dan *caseless payment*.

Wawancara dilaksanakan kepada masing-masing Pengasuh, pengelola, ustadz dan santri. Wawancara juga dilakukan kepada tokoh-tokoh yang terlibat langsung, yaitu KH. Moh. Zuhri Zaini, KH. Abdul Hamid Wahid, KH. Faiz AHZ, KH. Afifuddin Muhajir, Moh. Khusnuridlo, Sekretaris Pesantren, Sekretaris Yayasan, Kabag Data dan Informasi, alumni, Kepala Kemenag Jawa Timur dan Kepala Kemenag Probolinggo.

Pendekatan menggunakan wawancara terpandu, yaitu terdapat beberapa pertanyaan untuk mendalami kasus perubahan digital pesantren terkait *setting* dan konteksnya.

Studi Dokumen dipakai untuk mendapatkan data tentang jenis-jenis dokumen yang dijadikan dalam penelitian ini, yaitu SK. Menteri Agama Tholchah Hasan, SK. Menteri Agama Lukman Hakim Syaifuddin, SK. Menteri Yaqut, kesimpulan rapat, statuta, Rencana Induk Pengembangan, UU no 18 tahun 2019, UU nomor 20 tahun 2003, PP nomor 55 tahun 2007, UU nomor 12 tahun 2012, PMA nomor 13 tahun 2014, PMA nomor 18 tahun 2014, hasil penelitian pengurus, maupun artikel media massa tentang manajemen perubahan dan akuntabilitas pesantren. Dokumen-dokumen berupa data santri, data *outcomes*, alumni dan profil pesantren Nurul Jadid bermanfaat membantu verifikasi hasil wawancara menyangkut kasus layanan digital pesantren, *setting* dan konteksnya. Selain itu, digunakan dokumen berupa foto dokumen lembaga maupun peneliti yang menggambarkan kasus dan fokus penelitian.¹⁷⁶ Inferensi merupakan rambu penelitian berikutnya bukan temuan definitif.

Teknik observasi dilakukan melalui pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian dengan asumsi fenomena yang dialami tidak ahistoris. Observasi dilakukan dalam setiap tahap penelitian mulai dari proses

¹⁷⁶Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *ualitative Research for Education: An Introduction to Theory And Method* (Boston: Allyn And Bacon Inc, 1998), 102.

pengumpulan data maupun kausal. Hasil observasi berguna sebagai data tambahan.¹⁷⁷ Observasi memberikan perspektif baru bagi peneliti maupun fenomena yang diteliti. Foto-foto terkait dengan fitur-fitur layanan digital, kiai, layanan pengurus, masjid, maupun musala. Selain itu peneliti juga menjelajah asrama untuk mengetahui kegiatan santri, kegiatan di Sekolah, madrasah maupun kampus, kegiatan dan layanan keagamaan, *self services*, dokumen rapat, dokumen bersejarah, diambil untuk memperkuat hasil observasi.

7. Analisis Data

Setelah melakukan proses penggalan data, peneliti melakukan analisa data. Metode ini dilakukan dengan tahap pemilahan data, penyajian data dan perumusan kesimpulan. Proses tersebut dilakukan dengan mengacu pada cara-cara Miles dan Huberman.¹⁷⁸ Disertasi ini berpatokan pada pendapat analisis sebagai proses. Kegiatan ini dilakukan sejak awal penentuan tema, penyusunan desain penelitian, penggalan data, penyajian

¹⁷⁷Observasi partisipatoris adalah observasi khusus dimana peneliti mengambil peran tertentu pada kasus yang ditelaah. Dalam hal ini, peneliti bersifat aktif 'sebagai'. Misalnya, menjadi santri di lokus penelitian, berperan fungsional pada lingkungan Ma'had Aly, menjadi staf maupun menjadi pengambil kebijakan. Observasi ini memiliki peran penting dalam penelitian kasus-kasus besar. Karena memerlukan sudut pandang dari sisi 'orang dalam' yang memerlukan keterlibatan langsung di dalamnya. Namun demikian, observasi partisipatoris berpotensi bias, yaitu *pertama* kurang bekerja sebagai pengamat luar yang berpotensi melakukan pembelaan terhadap kondisi yang berlawanan. Potensi *bias* kedua adalah cenderung mengikuti fenomena yang telah diketahui dan dapat menjadi pendukung situs yang diteliti. *Ketiga* memerlukan perhatian penuh dan keberperanan pengamat. Untuk itu, Yin menyarankan agar peneliti mempertimbangkan dengan serius pemilihan terhadap observasi partisipatoris tersebut.

¹⁷⁸ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2006), 36.

data dan kesimpulan. Semuanya dilakukan secara komprehensif tanpa mengalami keterputusan dan disorientasi.

Analisa terdiri dari dua hal pokok yang menjadi rumusan masalah penelitian yaitu:

- a) Analisa proses pencairan tradisi menuju layanan digital santri dalam membangun kualitas di pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- b) Analisa proses pergerakan layanan digital santri dalam membangun kualitas di pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- c) Analisa produk layanan digital pesantren dalam pengembangan kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

8. Keabsahan Data

Kebenaran data diperoleh melalui proses panjang, yaitu keterpercayaan, berlaku di tempat lain, keterhubungan dan terkonfirmasi. Penjelasan detail sebagaimana berikut

a. *Credibility*

Aspek kepercayaan dapat diketahui dengan melakukan teknik triangulasi,¹⁷⁹ dengan cara membandingkan suatu informasi dengan sumber data maupun teori lainnya. Perbandingan dilakukan untuk memperoleh akurasi data penelitian.

¹⁷⁹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), 230. Triangulasi dipahami sebagai proses pemeriksaan data melalui proses lainnya; berupa sumber, metode, penyelidikan atau teori lainnya .

b. *Transferability*

Berarti berlaku di tempat lain, tidak hanya benar di satu tempat khusus. Tahap ini dilakukan teknik *thick description*.¹⁸⁰ Hal ini berhubungan dengan konteks sejarah, ekonomi, politik, budaya pada suatu masyarakat. Konteks berkaitan dengan pemaknaan suatu data dianggap benar atau tidak. Kebenaran berlaku di suatu konteks bisa sejalur atau berbeda pada konteks lainnya. Dalam proses ini peneliti berhati-hati menggunakan cara pandang pribadi.

c. *Dependability*

Tahapan ini cukup krusial karena mempertemukan beberapa pendapat ahli dalam bentuk audit hasil penelitian.¹⁸¹ Adanya diskusi terbuka antara beberapa ahli memungkinkan adanya temuan baru atau turun ke level menguatkan. Para ahli memiliki andil memberikan masukan dan koreksi atas temuan peneliti.

d. *Confirmability*

Untuk mendapatkan kebenaran maksimal, dilakukan cek secara berulang-ulang. Kegiatan ini penting karena kebenaran diperoleh dengan percobaan secara intensif hingga ditemukan kejenuhan atas

¹⁸⁰ Moleong, 337.

¹⁸¹ Ibid, 338-339.

data.¹⁸² peneliti harus memikirkan, komtemplasi dan menalar data-data yang diperoleh sehingga didapatkan kebenaran pasti atas fenomena kualitas layanan digital.

9. Tahapan-tahapan Penelitian

Manajemen penelitian ini akan dilaksanakan melalui empat tahapan penting, yaitu penelitian pendahuluan, penyempurnaan, pelaksanaan dan pelaporan. Empat tahapan tersebut dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

No	Tahapan	Proses	Hasil
1	Perencanaan	Penelitian awal dan penyusunan proposal	Proposal awal
2	Validasi	Perbaikan proposal	Proposal valid
3	Pelaksanaan	Penelitian dan pelaporan	Bab 2-6 selesai
4	Evaluasi	Penyempurnaan hasil	Temuan berupa teori formal atau substantif

Tabel 3.1 tahapan penelitian

¹⁸² Ibid, 342-343.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bab IV meliputi penyampaian data hasil investigasi melalui wawancara, observasi dan studi dokumen. Penyajian data menjawab tiga fokus penelitian yakni pencairan tradisi, pergerakan perubahan dan produk pengembangan. Data-data tersebut mengarah pada pesantren sebagai inovasi layanan.

A. Pencairan tradisi menuju layanan digital santri dalam membangun kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid

Data-data pada fokus satu emnyajikan gambaran umum pesantren Nurul Jadid, Panca kesadaran dan trilogi santri serta kebijakan strategis pesantren. secara detail penjelasannya sebagaimana ulasan berikut.

1. Gambaran umum Pondok Pesantren Nuru Jadid

Pondok Pesantren Nurul Jadid didirikan oleh KH. Zaini Mun'im pada tahun 1950,¹⁸³ terletak di Desa Karanganyar Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo. Sebelumnya, dikenal dengan nama Pesantren Tanjung yang diambilkan dari nama pohon yang berada di tengah-tengah desa.¹⁸⁴ Nama Nurul Jadid memiliki kaitan erat dengan perubahan yang terjadi dalam

¹⁸³ Piagam Pendirian Pesantren Nurul Jadid, *Kemenag Kabupaten Probolinggo* 2010.

¹⁸⁴ Aliwafa, *Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid* (Probolinggo: Koordinator, 2004), 1-3.

masyarakat sekitar pesantren, yaitu perubahan Tanjung menjadi Karanganyar.¹⁸⁵



Gambar 4.1 Kantor Pusat Pesantren Nuru Jadid

Nama Tanjung lebih melekat dalam hati masyarakat, menyangkut kebersatuan pesantren dengan masyarakatnya. Warga sekitar lebih senang menyebut pesantren Tanjung karena memiliki nilai historis. Masyarakat merasakan adanya kesatuan antara masyarakat dengan pesantren sehingga mengidentikkan dengan nama desa. Demikianlah pesantren-pesantren di Indonesia disebut oleh warga yang rata-rata tidak familiar dengan istilah arab sebagaimana berkembang menjadi nama-nama pesantren di era sekarang dan mendatang.

¹⁸⁵ M. Masykur Amin dan M. Nasikh Ridwa, *KH. Zaini Mun'im; Pengabdian dan Karya Tulisnya* (Yogyakarta: LKPSM, 1996), 128-129. Kiai Zaini melakukan upaya pengembangan pendidikan secara integratif. Pada masanya (kepemimpinannya dari 1950-1976) telah merintis berbagai lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar hingga pendidikan tinggi.

Sehubungan dengan maksud dan keberadaannya, pesantren memiliki identitas jelas sebagaimana di katakana Kepala Pesantren:

“Pondok Pesantren Nurul Jadid merupakan lembaga pengkaderan para pemikir agama dan teknologi, lembaga pemasok sumber daya manusia dan lembaga yang mendorong kemandirian dan pemberdayaan masyarakat maupun sebagai lembaga yang mendorong serta ikut aktif dalam perubahan sosial kemasyarakatan.¹⁸⁶

Hal tersebut menandakan bahwa sejak berdiri, Pesantren Nuru Jadid bukan sekedar untuk pemenuhan kebutuhan keilmuan melainkan juga penjagaan budaya, penyebaran etika dan moralitas keagamaan.



Gambar 4.2 Pengarahan umum pengasuh kepada santri dan pengurus

¹⁸⁶ KH. Abdul Hamid Wahid, Kepala Pesantren, *Wawancara*, 29 Maret 2024

Dari waktu ke waktu, Pesantren Nurul Jadid mengalami perkembangan yang cukup baik. Sejak berdiri hingga saat ini jumlah alumninya mencapai ratusan ribu dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Pada tahun 2023, santri berjumlah 9017 orang dan 815 pengurus pesantren, guru, dosen dan karyawan.¹⁸⁷ Para alumni telah berkiprah di tengah-tengah masyarakat memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuan. Diantara mereka bekerja di lingkungan pemerintah, sector swasta, pertanian, peternakan dan perikanan.

Sebagaimana lembaga pada umumnya, Pondok Pesantren Nurul Jadid menerapkan sistem kepemimpinan secara kolektif kolegial. Pengasuh pertama adalah alm. KH. Zaini Mun'im tahun 1950-1976. Pengasuh kedua adalah alm. KH. Moh. Hasyim Zaini 1976-1984. Estafet kepemimpinan dilanjutkan oleh alm. KH. Abd. Wahid Zaini (1984-2000), dan pengasuh saat ini adalah KH. Moh. Zuhri Zaini.¹⁸⁸ Sifat kekeluargaan dan kebersamaan terjaga secara kondusif, terlihat dari keterlibatan mereka dalam mengelola pesantren. Jaringan keluarga menjadi pemangku wilayah dan mengelola kegiatan santri. Mereka bertekad mengabdikan melalui jalur pesantren melanjutkan tradisi pendiri pesantren.

“Struktur Pondok Pesantren terdiri dari Pengasuh, Dewan Pengasuh, dan Pengurus. Pengasuh adalah pimpinan tertinggi dan Dewan pengasuh terdiri keluarga pendiri yang bertugas memberikan

¹⁸⁷ Profil Pesantren Nurul Jadid 2022

¹⁸⁸ Aliwafa, *Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid*, v-ix

kebijaksanaan berupa pertimbangan strategis pengembangan pesantren”.¹⁸⁹

Penyampaian Kiai Hamid tersebut menyatakan bahwa pengurus adalah pembantu pengasuh dan memiliki wewenang, tugas pokok dan fungsi, yakni memberikan pelayanan kepada santri, wali santri dan masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya pengurus dipimpin oleh Kepala Pesantren sebagai jenderal lapangan yang mengorkestrasi program dan kegiatan pesantren. Struktur pengurus terdiri dari Badan Pengawas, Biro-Biro, dan Badan Otonom.

Penjelasan di atas sesuai dengan penyampaian Kiai Hamid, sebagaimana berikut.

“kita ingin memadukan antara struktur dan kultur sebagai satu kesatuan penuh. Dalam hal ini, pengurus mendharma-bhaktikan ilmunya untuk kemaslahatan masyarakat banya. Semuanya mengabdikan dan merengkuh keberkahan”.¹⁹⁰

Penjelasan Kepala pesantren dapat diartikan bahwa kultur kerja di pesantren menjadi penting dikembangkan dengan menjadikan pesantren sebagai rumah kedua. Para pengurus menyadari pentingnya pengabdian di pesantren sebagai bentuk pengamalan ilmu dan balas budi atas keberkahan ilmu yang diperoleh. Keberkahan dan pengabdian menjadi nilai yang menerangi kinerja pengurus dalam merealisasikan tujuan besar pesantren.

¹⁸⁹ KH. Abdul Hamid Wahid, Kepala Pesantren, *Wawancara*, 29 Maret 2024

¹⁹⁰ KH. Abdul Hamid Wahid, Kepala Pesantren.

demikianlah, pesantren membentuk kultur kerja yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan kebijaksanaan lokal masyarakatnya. Tanpa kultur, pengurus dipandang sebagai pekerja yang mirip dengan robot atau onderdil yang tidak memiliki pilihan lain.

“untuk menunjang keberlangsungannya, pesantren menyelenggarakan program pendidikan. Di sini cukup lengkap mulai dari pra sekolah, pendidikan dasar dan menengah hingga perguruan tinggi. Semuanya berafiliasi ke Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional”.¹⁹¹



Gambar 4.3 praktikum mahasiswi fakultas kesehatan Universitas Nurul Jadid

¹⁹¹ Thohiruddin, Sekretaris Pesantren, *Wawancara*, 12 Mei 2024.

Terdapat beberapa satuan pendidikan formal maupun informal yang didirikan sebagai bentuk pelayanan pesantren terhadap harapan masyarakat. ditambah lagi dengan beberapa lembaga pendidikan Diniyah dan lembaga keterampilan santri (bengkel kerja, bahasa, menjahit, workshop, seminar, BLK, laboratorium bahasa dan komputer dll). Satuan pendidikan formalnya terdiri dari Yaitu mulai dari PAUD Anak Sholeh, TK Anaprasa, MI Nurul Mun'im, MTs Nurul Jadid, SMP Nurul Jadid, MA Nurul Jadid, SMA Nurul Jadid, SMK Nurul Jadid, Universitas Nurul Jadid dan Ma'had Aly Nurul Jadid.

Dalam perjalanannya, Pondok Pesantren Nurul Jadid mendirikan perguruan tinggi berbasis pesantren. KH. Zaini Abdul Mun'im mendirikan Akademi Dakwah NU (ADIPNU) dan beliau menjadi rektor pertama. Perguruan tinggi di lingkungan pondok pesantren Nurul Jadid terus berkembang menjadi Fakultas Tarbiyah. pada tahap berikutnya, Pondok Pesantren Nurul Jadid mendirikan IAI Nurul Jadid, STT Nurul Jadid (bidang teknologi informasi) dan STIKES Nurul Jadid (bidang ilmu kesehatan). Di tahun 2018, pendidikan tinggi tersebut bertransformasi menjadi Universitas Nurul Jadid dengan empat fakultas yaitu Agama Islam (FAI), teknik (FT), kesehatan (F.Kes) dan Humaniora.¹⁹²

“dalam fungsi utamanya, Nurul Jadid juga melakukan pemberdayaan masyarakat mealui program-program berorientasi kemasahatan orang

¹⁹² Data Universitas Nurul Jadid tahun 2020

banyak. Tentu hal ini juga menggambarkan adanya hubungan organik pesantren dengan publik”.¹⁹³

Pernyataan Sekretaris pesantren menunjukkan bahwa Nurul Jadid juga menyelenggarakan kegiatan pemberdayaan masyarakat melalui pondok pesantren dengan menggandeng LP3ES berpartisipasi aktif dalam kegiatan tersebut dengan menyelenggarakan program pengembangan masyarakat. Ide dasar dari program tersebut adalah mendidik santri untuk menjadi tenaga pengembangan masyarakat (*change agent*). Bentuk nyata dari program tersebut adanya biro pengembangan pondok pesantren dan masyarakat (BPPM) pada struktur Pondok Pesantren Nurul Jadid.

Pesantren dan masyarakat merupakan satu kesatuan. Mereka berbeda tetapi memiliki satu tujuan yang sama dan saling memengaruhi. Pesantren dibentuk oleh dan untuk masyarakat. Demikian pula pesantren memberikan kontribusi bagi perubahan dan kemajuan masyarakatnya. Saling keterhubungan antara pesantren dan masyarakat sebagaimana diungkapkan Thohiruddin merupakan pengakuan atas fungsi dan keberadaan pesantren secara historis dan futuristik.

“di Pesantren ini juga terdapat unit-unit otonom yang mengurus fungsi-fungsi khusus selain kepesantrenan, pendidikan, dan kemasyarakatan. Badan tersebut diadakan untuk mengantisipasi kebutuhan santri dan masyarakat terhadap pesantren”.¹⁹⁴

¹⁹³ Thohiruddin, *Wawancara*, 24 Maret 2024

¹⁹⁴ Thohiruddin, *Wawancara*



Gambar 4.4 Kunjungan tamu dari lintas agama Jawa Timur

Selain itu, beberapa kegiatan Badan Otonom dan lembaga juga dilaksanakan di Pesantren ini. Kerjasama tersebut merupakan bentuk hubungan yang erat, baik kultural maupun ideologis, antara pondok pesantren dan NU. Hingga kini, program-program kerjasama dalam bidang pemberdayaan masyarakat nahdliyyin masih terus dikembangkan. Program pemberdayaan tersebut diharapkan mampu mengetahui kebutuhan pokok masyarakat; menggali sumberdaya alam dan manusiawi yang dapat dipakai untuk membangun dan menggerakkan partisipasi masyarakat perdesaan dalam pola pengembangan yang terpadu. *Al-hamdulillah* out put dari kegiatan tersebut dapat dirasakan. Beberapa tahun belakangan banyak alumni yang menjadi pelaksana program pemberdayaan masyarakat secara mandiri

maupun bersama pemerintah dengan menjadi pendamping P2KP, PKH dan Dana Desa.

Program-program tersebut bertitik tolak dari motivasi keagamaan dan menonjolkan faktor utama berupa peningkatan peran pemuka agama. Suasana dan jiwa pengabdian merupakan tema utama, berbeda dengan pola pendidikan ketrampilan yang terutama ditujukan pada kebutuhan materiil. Dengan demikian, program latihan ketrampilan tersebut lebih mudah disesuaikan dengan sikap hidup serba mengabdikan yang telah tumbuh dan berkembang selama ini di pondok pesantren yang bertumpu pada prinsip-prinsip yang termuat dalam panca kesadaran dan trilogi santri..

2. Panca Kesadaran dan Trilogi Santri

Nurul Jadid menerapkan prinsip Trilogi dan Panca Kesadaran Santri. Hal ini memiliki arti penting sebagai kesinambungan antara pendiri dan pengasuh pertama dengan pengurus setelahnya. Semuanya digerakkan oleh sudut pandang sama dalam pengembangan pesantren Nurul Jadid ke depannya. Trilogi santri meliputi; memperhatikan kewajiban-kewajiban *fardlu ain*, mawas diri dengan meninggalkan dosa-dosa besar dan berbudi luhur kepada Allah dan manusia.¹⁹⁵ Panca kesadaran santri terdiri dari kesadaran beragama, kesadaran berilmu, kesadaran bermasyarakat, kesadaran berbangsa

¹⁹⁵ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*, 15 April 2023.

dan bernegara, dan kesadaran berorganisasi.¹⁹⁶ Panca kesadaran dan trilogi santri menjadi karakter Nurul Jadid dalam memproduk santri berperan di tengah-tengah masyarakat, berupa layanan dakwah, pendidikan dan pemberdayaan warga.

Panca kesadaran dan trilogi santri sejatinya menjadi tolak ukur keberadaan seorang santri di Nurul Jadid. Memang, setiap pesantren memiliki criteria berbeda yang menjadi standar dalam menetapkan criteria seorang santri. Definisi santri telah banyak disampaikan oleh para ahli, namun tidak menggambarkan kesejatian pandangan mengenai santri yang diinginkan pendiri dan pengasuh. Perspektif ini penting disampaikan karena gambaran mengenai santri adalah pendiri dan pengasuh pada intinya. Semuan pola pikir, gerak dan kebatinan santri bersinambung secara berantai dengan cita-cita seorang kiai.

Tradisi pesantren Nurul Jadid telah dibangun sejak era kepemimpinan KH. Zaini Mun'im. Beliau telah meletakkan dasar-dasar yang kuat sehingga membentuk karakter kuat membentuk pesantren masa depan. Sehubungan dengan tradisi pesantren Nurul Jadid Kiai Zuhri mengatakan:

“Dalam hal layanan pembinaan santri, di Nurul Jadid ada panca kesadaran santri yang melandasi mengapa kurikulum di Nurul Jadid tidak murni agama, tidak murni ilmu agama. Ya agama itu sebagai pokok landasan, dalam pelatihan, pengetahuan”.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Tata Kelola Pondok Pesantren Nurul Jadid tahun 2022.

¹⁹⁷ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*, 15 Januari 2023.

Penuturan Kiai Zuhri mengindikasikan Bahwa santri diharapkan tidak hanya terjun ke bidang pendidikan agama, tetapi juga sektor-sektor lain, pendidikan lain. Bahkan bukan hanya di pendidikan, tetapi juga ekonomi, politik.



Gambar 4.5 Penanaman panca kesadaran santri bagi pengurus dan santri

Hal itu sesuai dengan prinsip panca kesadaran dan trilogi santri. Tentunya gerak langkah santri mengacu pada dan diarahkan dengan prinsip pesantren tersebut. Mengarah pada pandangan tersebut, santri bukan hanya punya kesadaran keilmuan dan keagamaan, juga bermasyarakat, berbangsa bernegara, dan berorganisasi. Berpatokan pada criteria tersebut seorang santri menggambar mencusuar pandangan dan peran dalam dirinya dengan posisi

yang universal. Aspek universalitas santri ditanamkan dan ditetapkan secara terus menerus agar mereka memiliki sudut pandang, peran dan fungsi sebagaimana telah digariskan oleh pesantren Nurul Jadid.

Pesantren berpandangan bahwa *diniyah* (keberagamaan) tidak berarti kenegaraan. Agama memiliki dimensi luas mengenai kehidupan manusia. Bukan hanya menyangkut dunia, namun pula alam akhirat sebagai tujuan santri yang sebenarnya. Sekalipun, sebetulnya kalau *diiniyah* dikuasai oleh santri secara lengkap, secara *kaffah*, akhirnya tercakup juga semuanya. Demikianlah peran universal santri diarahkan kepada kesejatian pandangan dan prinsip hidup sebagaimana tertuang dalam criteria eskatologis seorang santri dalam kehidupannya, kini dan kelak.

Perspektif tersebut menunjukkan bahwa Nurul Jadid menjadi wadah yang utuh menyangkut keagamaan, keilmuan, kemasyarakatan, kenegaraan dan keorganisasian. Semuanya berangkat dari pemahaman keagamaan yang mendalam dan utuh. Kesadaran keagamaan mengantarkan santri memiliki kesadaran akan pentingnya ilmu pengetahuan dan teknologi, masyarakat, Negara-bangsa dan organisasi. Semuanya disinari dengan agama sebagai elan vital yang menggerakkan empat kesadaran setelahnya. Demikian pola hubungan sintesis antara lima kesadaran tersebut.

Lebih jauh Kiai Zuhri memberikan penjelasan lebih detail mengenai aspek-aspek panca kesadaran dan trilogy santri sebagaimana pernyataan beliau berikut:

“Tapi karena di Nurul Jadid, para santri perlu dibekali dengan ilmu yang bermacam-macam layanan sehingga harapan pendiri agar mereka berperan di berbagai sektor kehidupan”¹⁹⁸

Dengan demikian dapat diketahui maksud sebenarnya dari cita-cita pendiri terhadap pergerakan pesantren Nurul Jadid. Tak pelak, pesantren tersebut telah mampu bertahan selama 75 tahun sejak didirikan.



Gambar 4.6 implementasi kesadaran berilmu bagi santri dengan penguasaan kitab kuning

Ilmu pengetahuan dan teknologi harus dikuasai oleh para santri. Laju perkembangan zaman di era teknologi informasi saat ini dibanjiri dengan informasi yang positif hingga negatif. Kiai Zuhri berharap santri bisa

¹⁹⁸ KH. Moh. Zuhri Zaini Wawancara, 15 Januari 2024

mengendalikan laju dan gerak zamannya. Bukan sebaliknya, menjadi objek dan korban dari kemajuan teknologi informasi sehingga tergerus oleh kemajuan di sector teknolog informasi. Perspektif ini menjadi penting dikemukakan mengingat keterhubungan santri dengan zamannya tidak bisa dielakkan dengan mudah.

Beratokan pada kondisi semacam ini, adalah tepat apabila pesantren memberikan bekal berupa ceruk cahaya kepada para santri agar selamat menghadapi segala tantangan yang ada. Diakui bahwa santri tidak bisa mengurung diri dan terisolasi dari arus perubahan zaman. Dia harus memiliki kemampuan dan keberanian mengarungi arus kehidupan yang deras dan penuh bahaya dengan tempaan yang telah diberikan pesantren. Selama berada di Nurul Jadid, santri telah digembleng dengan kapasitas-kapasitas pribadi dan sosial sehingga diharapkan mampu mengendalikan dan hidup di segala zamannya.

Adalah keberagaman yang menjadi tuntutan utama sebagai seorang santri. Hal ini sesuai dengan penegasan Kiai Zuhri:

“Dengan tetap prioritas keagamaan, tentu dengan bekal trilogi santri itu. Keseragaman itu implementasi dengan komunikasi. Jadi melaksanakan perintah, menjauhi larangan. Sebetulnya inti agama Khan itu ditopang dengan keilmuan”.¹⁹⁹

¹⁹⁹ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*, 15 Januari 2023.

Sehubungan dengan penuturan Pengasuh, santri datang ke pesantren dengan niat utama untuk mengaji dan membina akhlak yang baik, secara lahir lebih-lebih aspek batinnya.

Dalam hal ini, santri mengkaji ilmu-ilmu agama mulai dari tingkatan dasar hingga mendalam. Pemahaman tersebut searti dengan makna dasar santri yakni muslim mukmin taat yang mengamalkan agamanya di mana dia berada. Tentunya, seseorang dapat mengamalkan setelah dia mengetahui. Ilmu-ilmu keagamaan diajarkan di Pesantren Nurul Jadid secara lengkap, dari yang bersumber pada kitab kuning maupun buku-buku keagamaan yang tertulis dalam bahasa Indonesia.

Visi keagamaan bagi santri, sebagai niatan utama santri, didasarkan kepada pandangan termuat dalam panca kesadaran santri sebagaimana disampaikan Kiai Zuhri:

“panca kesadaran santri dan trilogi santri adalah nilai-nilai dasar yang dianut serta ditanamkan kepada santri dan merupakan pedoman serta acuan bagi mereka dalam berfikir, bersikap dan bertindak/berbuat dalam mejalani hidupnya di dunia ini”.²⁰⁰

Pandangan di atas menunjukkan bahwa prinsip berpanca kesadaran santri menggambarkan adanya kosmopolitanisme santri baik sebagai pribadi, warga masyarakat hingga peran sebagai warga negara. Santri merupakan sosok yang berkemampuan luas secara intelektual, dan sosial. Peran-peran santri terlihat jelas dengan kriteria yang dibangun oleh KH. Zaini Mun'im

²⁰⁰ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*

tersebut. Aspek-aspek kosmopolitan santri ditunjukkan dengan beragam peran dan motivasi mereka dalam belajar maupun peran-peran yang diambil kemudian.

Pesantren sebagai wadah, tentunya merupakan benda mati. Ia menjadi hidup dan bersinar karena terdapat nilai-nilai luhur yang menjadi pedoman bagi seluruh entitas di dalamnya. Wadah yang tidak memiliki pedoman ibarat kapal yang berlabuh tanpa arah. Tentu saja, dia tidak akan mencapai tujuannya, karena memang tidak memiliki arah yang jelas. Nilai memberi arah bagi perjalanan yang ditempuh. Perjalanan pesantren merupakan perjalanan panjang dan lama dalam mengarungi kehidupan.

Perspektif pengurus pesantren sebagaimana dikemukakan menunjukkan adanya keinginan kuat pesantren untuk membangun kapasitas santri agar memiliki kiprah dalam dunia keilmuan, kemasyarakatan serta kebangsaan dengan landasan keagamaan yang kokoh. Peran internal dan eksternal santri diinginkan sebagai kosmopolit yang lengkap dan kuat. Pandangan tersebut tertuang dalam panca kesadaran dan trilogi santri yang menggambar sosok santri masa depan dengan berbagai peranan yang akan diambil.

Secara lebih lengkap, Kiai Zuhri memberikan perspektif mengenai spektrum prinsip-prinsip pesantren tersebut, tergambar dalam pernyataan berikut:

“Dengan menjalankan nilai-nilai dasar tersebut diharapkan para santri akan hidup selamat, bermanfaat dan bahagia baik bagi dirinya sendiri maupun bagi sesama manusia bahkan bagi sesama makhluk Tuhan, baik kini maupun di masa depan, di dunia maupun di akhirat”.²⁰¹

Beliau berharap dan memberikan jaminan atas pelaksanaan panca kesadaran dan trilogi bagi santri-santrinya. Menurutnya, panca kesadaran jangan hanya ditetapkan dan dicanangkan, tetapi teraplikasi pada kehidupan pribadi dan sosial.



Gambar 4.7 implementasi kesadaran berbangsa dan bernegara; menerima tamu dari TNI/Polri

Perspektif mengenai panca kesadaran dan trilogi santri, sebagaimana dikemukakan pada ungkapan Pengasuh di atas, diyakini memiliki pengaruh

²⁰¹ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*, 15 Januari 2023.

kuat dalam membentuk pribadi dan sosial santri sehingga menggapai cita-cita pesantren dalam membangun masyarakat dan bangsa. Panca kedadaran dan trilogi santri ditanamkan melalui pembelajaran secara terus menerus sehingga menyatu dalam diri santri. Keselamatan dan kebermanfaatan bagi santri dan masyarakat menjadi kunci pelaksanaan panca kesadaran dan trilogi santri. Dengan pemahaman yang baik, maka prinsip tersebut akan terpatri dalam diri santri secara kolektif. Adanya kebermanfaatan pribadi dan masyarakat menjadi tolok ukur keterserapan panca dan trilogi sebagai nilai-nilai dasar kepesantrenan.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa panca kesadaran santri dan trilogi santri digali dan dirumuskan dari pemikiran, sikap dan tindakan pendiri dan pengasuh pertama dan para penerusnya yang telah mendauhului kita. Dan itu adalah buah perjalanan panjang, baik dari ilmu pengetahuan yang telah diperolehnya maupun pengalaman hidup yang telah dilaluinya. Dari pemikiran yang diimplementasikan dalam bentuk sikap dan tindakan lalu disimpulkan dan kemudian dirumuskan menjadi butir-butir Panca Kesadaran dan Trilogi Santri seperti yang kita ketahui bersama saat ini. Dalam tausiah-tausiah dan pengarahan para masyayekh butir-butir Panca Kesadaran dan Trilogi santri sering disampaikan dan kemudian diabadikan dalam dokumen-dokumen Pesantren Nurul Jadid.

3. Kebijakan strategis pesantren

Nilai-nilai dasar Pesantren Nurul Jadid, sebagaimana termuat dalam panca kesadaran dan trilogi santri, diwujudkan dalam kebijakan pokok pesantren. Sehubungan dengan pokok-pokok tersebut Kepala Pesantren Nurul Jadid menjelaskan:

“arah kebijakan umum Pondok Pesantren Nurul Jadid, yang pertama adalah pendidikan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan. Dua hal tersebut merupakan pokok dan utama bagi keberadaan dan keberlangsungan pesantren. inti pokoknya di situ”.²⁰²

Pernyataan Kiai Hamid memberikan arah mengenai hal-hal strategis yang akan dan telah dilakukan oleh pesantren Nurul Jadid. Semuanya diwarnai dan dirasuki oleh panca kesadaran dan trilogi santri.

Kebijakan penting pertama adalah menjadikan *furudul ainiyah* sebagai program utama. Sebagaimana diketahui bahwa *furudul ainiyah* disebut sebagai aspek penting dalam butir pertama trilogy santri, yakni memperhatikan amaliah-amaliah yang bersifat *fardu ain* (wajib). Melalui kebijakan tersebut, pesantren Nurul Jadid ingin membumikan trilogi santri dengan mencanangkan program tersebut. Hal ini diterapkan dalam kurikulum pesantren pada unit-unit pendidikan dan badan otonom. Semua struktur yang ada di pesantren diharuskan memiliki perhatian penuh terhadap kebijakan tersebut.

²⁰² KH. Abdul Hamid Wahid, Kepala Pesantren, *Wawancara*, 29 Maret 2024



Gambar 4.8 Rapat perumusan rencana strategis pesantren tahun 2023 di Aula Nurul Jadid

Berdasarkan laporan satuan-satuan pendidikan (yang berafiliasi dengan Kemenag dan Kemendiknas), pendidikan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan telah mencapai target yang ditetapkan oleh Kepala Pondok Pesantren Nurul Jadid. Hal itu karena pelaksanaan pendidikan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan dilaksanakan secara terpadu.²⁰³

Data ketuntasan pendidikan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan mencapai 50 % di putera. Di wilayah al-Hasyimiyah ketuntasan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan mencapai 78,40. Adapun pendidikan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan di wilayah Azzainiyah mencapai

²⁰³ Dokumen laporan pesantren tahun 2018

dan ketuntasan *al-furudl al-ainiyah* dan pendidikan keagamaan di Wilayah An-Nafiiyah mencapai 60 %.

Setelah menjelaskan tentang kebijakan strategis utama, Kiai Hamid memberikan ulasan mengenai kebijakan kedua yang menjadi penunjang atas kebijakan pertama, yakni:

“arah kebijakan umum Pondok Pesantren Nurul Jadid yang kedua adalah tata kelola pondok pesantren. Peñata-laksanaan organisasional pesantren menjadi pokok dalam layanan kami”.²⁰⁴

Menurutnya tata kelola layanan lebih pada bagaimana memanaj sumberdaya yang dimiliki esantren menjadi efektif dan efidien. Hal itu menyangkut sumber daya manusia (SDM) dan sumber dana (keuangan).

Tata kelola diwujudkan dengan adanya peraturan pesantren Nurul Jadid yang ditangani oleh tim di Sekretariat Pesantren, yakni sub bagian hokum. Bagian ini mengatur semua implementasi kebijakan pengasuh berupa peraturan pengabdi, peraturan keuangan, peraturan perencanaan pesantren dan lain-lain. Semuanya tertata dan terkelola rapi dalam suatu peraturan pesantren. Secara peraturan tersebut atur oleh Dewan Pengasuh, Pengasuh dan Kepala Pesantren. unit-unit di bawahnya menjadi pelaksana daripada peraturan yang telah diundangkan oleh bagian hukum. Pembuatan peraturan disusun oleh struktur bersangkutan dan dilakukan harmonisasi oleh bagian hokum supaya tidak terjadi benturan maupun tumpang tindih dengan peraturan yang sama.

²⁰⁴ KH. Abdul Hamid Wahid, *Wawancara*

Setelah disahkan oleh dewan pengasuh, pengasuh maupun kepala pesantren, dilakukan sosialisasi kepada semua unit terkait agar memiliki kesepahaman yang sama akan langkah-langkah strategis maupun taktis terkait dengan pelaksanaannya. Pandangan yang sama terhadap peraturan pesantren menjadi penting mengingat kesatuan pandangan akan suatu kebijakan dewan pengasuh, kebijakan pengasuh maupun kebijakan kepala pesantren. Semuanya mengarah pada satu kesatuan system yang utuh yang tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya.



Gambar 4.9 sosialisasi arah kebijakan umum pesantren kepada unit pendidikan, Biro dan Badan Otonom

Lebih lanjut dinyatakan mengenai maksud dan tujuan adanya pengelolaan di Pesantren Nurul Jadid, sebagaimana dinyatakan Kiai Hamid:

“tata kelola adalah desain pengelolaan Pondok Pesantren Nurul Jadid sebagai acuan satuan kerja di Pondok Pesantren dalam menjalankan program kerja yang meliputi aspek *Qanun Asasi* (peraturan dasar), aspek *Taqnin* (peraturan-peraturan), manajemen tata kelola meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, evaluasi) dan peraturan teknis/SOP (*standard operating procedure*)”.²⁰⁵

Data laporan pesantren menunjukkan bahwa pada tahun 2023, Sekretariat telah menyelesaikan 45 aturan tata kelola meliputi qanun asasi, tata kelola pengasuh, peraturan kepala pondok pesantren, SOP dan SPM.²⁰⁶

Tata kelola pondok pesantren berisi ketetapan tentang sistem pengelolaan program dan pendanaan untuk mencapai visi misinya. Peraturan dibuat dalam bentuk peraturan umum, peraturan pengasuh, peraturan Kepala Pesantren, peraturan Kepala Biro, peraturan kepala satuan pendidikan dan SOP tentang teknis pelaksanaan kegiatan. Tata kelola berfungsi sebagai acuan pengelolaan masing-masing satuan kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pelaksanaan program dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan prinsip-prinsip kinerja organisasional. Koordinasi antar satuan kerja maupun bagian-bagian di bawah strukturnya menjadi kunci keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatannya. Tidak kalah pentingnya adalah pengawasan dan pengendalian program agar kegiatan dilaksanakan berdasarkan standar mutu.

²⁰⁵ KH. Abdul Hamid Wahid, Kepala Pesantren, *Wawancara*, 30 Maret 2024

²⁰⁶ Data pesantren Nurul Jadid tahun 2023

Qanun Asasi Pondok Pesantren merupakan peraturan dasar meliputi identitas kelembagaan, asas, akidah, nilai-nilai, visi-misi dan fungsi pondok pesantren Nurul Jadid, atribut dan warga pesantren. Hirarki rapat, hirarki pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan dan aset. *Qanun asasi* ditetapkan oleh Dewan Pengasuh dan menjadi dasar kelembagaan pondok pesantren. Peraturan-peraturan berisi aturan main yang menjadi acuan masing-masing satuan kerja dalam menjalankan tupoksinya. Peraturan ditetapkan sesuai dengan hirarki forum dan hirarki produk keputusan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Peraturan dibuat berdasarkan *resultante* dan ditetapkan oleh pengurus yang berwenang. Peraturan bersifat mengikat dan meniadakan perbedaan-perbedaan pendapat.

Manajemen tata kelola berisi ketentuan tentang pola penataan pesantren dan sebut dengan hirarki keputusan pesantren dan secara struktural ada pengambilan keputusan yang dilakukan oleh majelis pengasuh, kemudian ditetapkan oleh pengasuh. Dan pengasuh mengangkat pembantu-pembantunya sampai kepada biro-biro dan lain-lainnya. Kepala Pesantren sebagai pelaksana. Dan keputusan dimuat dalam lembar pesantren.

Sehubungan dengan kebijakan strategis ketiga dinyatakan oleh Kiai Hamid:

“Arah Kebijakan Umum Pondok Pesantren Nurul Jadid yang ketiga adalah layanan bakat dan minat santri sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman secara integratif”.²⁰⁷

²⁰⁷ KH. Abdul Hamid Wahid, Kepala Pesantren, *Wawancara*, 28 Februari 2024

Sesuai dengan pernyataan Kepala Pesantren, bahwa santri merupakan entitas utama di pesantren. Mereka dipandang dan ditempatkan sebagai subjek atas fungsi-fungsi utama Pesantren Nurul Jadid.



Gambar 4.11 Sosialisasi kebijakan umum pesantren terkait kinerja wali asuh

Santri menjadi subjek secara pendidikan, pemberdayaan dan pengembangan pesantren. semua program strategis ditujukan untuk dan dimanfaatkan oleh jajaran santri, baik laki-laki maupun perempuan. Mereka didik dan ditempa dengan beragam pendidikan agar memiliki keyakinan

tauhid yang kokoh, kedalaman ilmu pengetahuan dan teknologi serta akhlak yang mulia. Pesantren berpandangan bahwa akhlak lebih tinggi nilainya dari pengetahuan. Di sisi lain ditanamkan pentingnya pengetahuan sebagai jalmn utama untuk memiliki akhlak yang baik.

Tidak hanya itu, santri juga ditempa sesuai dengan bakat minatnya. Mereka diarahkan memiliki kemandirian belajar dan bertindak sesuai dengan pakem dan prinsip serta peraturan pesantren. bakat dan minat santri ditangani oleh unit-unit pendidikan dan badan otonom. Mereka merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi atas kemampuan santri secara intelektual, emosiaonal dan spiritualnya. Artinnya pengembangan bakat minat santri di Nurul Jadid diadakan secara utuh sesuai dengan sudut pandang pesantren akan dimensi kemanusiaan santri.

Berdasarkan laporan satuan kerja dapat diketahui bahwa Pondok Pesantren Nurul Jadid telah menunjukkan prestasi di kancah lokal, nasional dan internasional pada bidang kitab kuning, bidang kebahasaan dan bidang sains. Prestasi tersebut menunjukkan keberhasilan dalam pembinaan bakat dan minat santri. Pembinaan bakat dan minat santri adalah kegiatan pendidikan dan pembinaan vocational yang dilakukan oleh satuan pendidikan pondok pesantren. kegiatan pembinaan bakat dan minat dilaksanakan secara formal dan informal. Santri diberikan pilihan kegiatan dalam bentuk *student day* yang dilaksanagn setiap hari Selasa dan Jum'at dipandu oleh pembina.

Kegiatan *student day* merupakan ekstra kurikuler dengan menyetengahkan peran organisasi siswa secara efektif.

Berdasarkan penjelasan data-data pada fokus satu, bahwa pesantren Nurul Jadid mengalami perkembangan dari masa ke masa dilihat dari organisasional, kelembagaan, maupun teknologi. Data-data tersebut berbicara mengenai pencairan tradisi dan pertanggung-jawaban pesantren. Pesantren menyadari adanya keterhubungan erat dengan masyarakat dalam arti luas, sehingga mengapresiasi segala bentuk perubahan yang ada dengan memberikan layanan sesuai dengan nilai-nilai dasar pesantren. Masyarakat diakui ada dan terlibat membentuk dan mengubah tradisi pesantren menjadi semakin berkembang sesuai dengan arah kemajuan zaman dengan tidak kehilangan jati diri. Dengan demikian eksistensi pesantren tidak terlepas dari masyarakatnya.

Pesantren dibangun dari, oleh dan untuk masyarakat. Mereka saling bahu membahu meletakkan dasar-dasar berupa struktur dan kultur. Kepribadian masyarakat yang baik diadaptasi oleh pesantren dan dikembangkan sedemikian rupa menjadi struktur-struktur tertentu untuk memanej suatu layanan. Dalam hal ini terjadi proses simbiosis mutualisme antara pesantren dengan lingkungannya, yakni adanya ketersambungan yang saling mengisi. Mereka saling berinteraksi, memperbaiki dan mengambil manfaat satu sama lainnya. Pesantren Nurul Jadid menyebut dirinya dengan pesantren Tanjung sebagai bentuk pengakuan masyarakat sebagai titik berangkat dan basis jeberadaan pesantren di tengah-tengah publik. Masyarakat

Tanjung yang pada awalnya sarat dengan praktik *molimo*, berubah menjadi masyarakat religious memiliki kesadaran beragama yang baik.

Dalam konteks pencairan tradisi, Pesantren Nurul Jadid desain kebijakan kelembagaan pesantren mengacu kepada prinsip dan nilai-nilai dasar pesantren. Adalah panca kesadaran dan trilogi santri, sebagaimana telah digariskan dan dipraktikkan (*best practice*) oleh pendiri dan pengasuh pertama, yakni KH. Zaini Abdul Mun'im, menjadi dasar utama penyusunan desain program pesantren. Kebijakan strategis pesantren tertuang dalam arah kebijakan umum (AKUP) merupakan desain program tahunan, lima tahunan dan dua puluh tahunan.

Desain kebijakan tersebut menunjukkan adanya kesinambungan dan kebersatuan antara prinsip-prinsip, visi pendiri dengan pemikiran, kebijakan dan program yang ditetapkan oleh generasi berikutnya. Kesinambungan yang berantai antara kondisi saat ini dengan masa lalu (era pendiri) menjadi keniscayaan dalam pengembangan pesantren ke depan. Kemajuan pesantren tidak lantas menegasikan arah dan prinsip-prinsip yang ditetapkan Kiai Zaini. Pengurus menyadari penting adanya rantai penghubung antara cita-cita masa depan dengan pondasi kokoh di masa lalu sehingga tidak terjadi keterputusan dalam proses pergerakan pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

B. Proses pergerakan layanan digital di Pondok Pesantren Nurul dalam membangun kualitas di Pesantren nurul Jadid

Pada fokus kedua dikemukakan data-data berkaitan dengan perkembangan pesantren, periodisasi perkembangan pesantren dari masa ke masa, pemanfaatan teknologi informasi. Tiga hal tersebut menjadi pokok bahasan pada bagian ini. Penjelasan rinci sebagaimana data-data berikut.

1. Perkembangan Pesantren Nurul Jadid

Pesantren Nurul Jadid telah mengalami dinamika dari masa ke masa sejak awal berdirinya. Terdapat beberapa perubahan yang dialami oleh Pesantren Nurul Jadid dibandingkan dengan situasi dan kondisi pesantren saat ini, sebagaimana disampaikan Kiai Zuhri

“Pesantren Nurul Jadid didirikan oleh Kiai Zaini. Pada awalnya, beliau berada di Dusun Tanjung ini dalam rangka perlawanan kepada penjajah Belanda. Namun, dalam perkembangannya, masyarakat meminta Kiai Zaini mendidik anak-anaknya menjadi santri”.²⁰⁸

Penuturan Kiai Zuhri mengindikasikan adanya tekanan penjajah Belanda kepada Kiai Zaini sehingga beliau memilih berada di daerah pedalaman (*remote area*) agar lepas dari pantauan mereka. Sebagaimana diketahui bahwa Kiai Zaini adalah salah satu tokoh perjuangan kemerdekaan yang menginginkan terhapusnya penjajahan di atas bumi Indonesia. Beliau berjuang bersama masyarakat Madura

²⁰⁸ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*

mengusir Belanda dari Nusantara. Keberadaan Kiai Zaini di Dusun Tanjung atas petunjuk dari KH. As'ad Syamsul Arifin.

Lebih lanjut dinyatakan bahwa kedatangan KH. Zaini Abdul Mun'im di kawasan Dusun Tanjung dalam rangka perjuangan melawan penjajahan Belanda. Beliau datang ke dusun mati tersebut untuk menyusun strategi melawan keganasan Belanda dalam agresi militer kedua. Kiai Zaini sendiri merupakan pejuang kemerdekaan melawan penjajahan Belanda sejak berada di Pamekasan Madura.²⁰⁹ Kegigihan Kiai Zaini melawan Belanda menunjukkan kecintaannya yang tinggi kepada tanah air dan bangsa. Dalam hal ini, beliau memberikan keteladanan akan pentingnya kesadaran berbangsa di kalangan santri.

Sehubungan dengan keberadaan Pesantren Nurul Jadid di Dusun Tanjung Karanganyar, Juwaini Tuyo meyakini:

“Selang beberapa lama masyarakat mulai mengetahui keberadaan dan kapasitas Kiai Zaini sebagai ulama. Sehingga, warga sekitar mempercayakan anak-anaknya untuk dididik olehnya dalam hal ilmu-ilmu keagamaan”.²¹⁰

Dari hasil wawancara tersebut, Tuyo menyampaikan kapasitas Kiai Zaini sebagai ulama, yang dikenal alim akan ilmu-ilmu keagamaan. Kealiman Kiai Zaini telah diketahui masyarakat.

²⁰⁹ Kaledeskop Pesantren Nurul Jadid tahun 2019

²¹⁰ Juwaini Tuyo, Santri Kiai Zaini dan mantan Kepala SMP Nurul Jadid, *Wawancara* 20 April 2024



4.12 silaturahmi bersama pengurus NU Kecamatan Paiton

Semenjak muda, dia menuntut ilmu di beberapa pesantren di Nusantara. Guru-gurunya seperti KH. Moh. Kholil Bangkalan, KH. Moh. Hasyim Asy'ari dan beberapa ulama dunia yang ada di Makkah. Kecintaan Kiai Zaini terhadap ilmu pengetahuan mengantarkannya sebagai ulama yang disegani di Madura. Itulah mengapa terdapat kesadaran berilmu termuat sebagai poin penting dalam prinsip pesantren. Ilmu bagi muslim mengantarkan mereka dalam kejayaan peradaban dunia dengan peninggalan fenomenal di Spanyol, Iran dan juga Irak.

Pada awalnya, dua orang Probolinggo, yaitu Syaifuddin (Paiton) dan Syaifuddin (Kotaanyar) diantarkan orang tuanya untuk mengaji.²¹¹ Keduanya belajar dengan tekun kepada Kiai Zaini. Beliau memberikan pelajaran ilmu-

²¹¹ Tim Penyusun Profil, *Kaledeiskop Pesantren Nurul Jadid* (Probolinggo, Pustaka Nurja, 2019), 9-11

ilmu agama dasar, yakni tata cara membaca dan menulis al-Qur'an. Lambat laun warga Madura yang mengenal Kiai Zaini juga memercayakan anak-anaknya untuk belajar kepada beliau. Dengan sabar dan telaten Kiai Zaini mengajarkan aspek-aspek kewajiban utama menjadi seorang muslim mukmin yang kuat. Beliau berpandangan pentingnya mencetak muslim mukmin kuat, yang bisa berkiprah di manapun dia berada dengan tetap membawa nilai-nilai dan prinsip kesantrian.

Suatu ketika, Kiai Zaini berangkat haji sebagai penasihat haji Kementerian Agama. Karenanya rintisan Pesantren Nurul Jadid dipercayakan kepada Muhammad Sofyan Miftahul Arifin, salah seorang santrinya, yang memiliki kemampuan mengelola pesantren. Sepulang dari tanah suci Makkah, Kiai Zaini melihat perkembangan positif pesantren dan kiprah santrinya, Sofyan dalam mengembangkan tata kelola pesantren. sehingga Kiai Zaini bermaksud memercayakan pesantrennya kepada santrinya tersebut.²¹² Dengan rendah hati, Sofyan mengembalikan kepercayaan tersebut kepada Kiai Zaini dan menetapkan hatinya untuk menjadi santri Kiai Zaini.

Nurul Jadid dipilih Kiai Zaini sebagai nama pesantren setelah melalui proses konsultasi keada beberapa ulama di kawasan Tapal Kuda dan Madura. Nurul Jadid yang berarti cahaya baru, identik dengan perubahan. Yakni perubahan dari situasi masyarakat yang gelap secara perilaku menjadi terang benderang dengan cahaya ilmu dan akhlak yang baik. Berdirinya pesantren di

²¹² Tim penyusun, *Kaledeiskop*...12

tengah-tengah masyarakat Tanjung yang menganut *molimo* mengalami beberapa tantangan.

Kiai Zaini dikenal sebagai ahli tanah dan tembakau di Madura. Dengan keahliannya, beliau berpikir untuk mengembangkan varietas tembakau di kawasan Paiton. Seteah dipelajari dengan seksama, Kiai Zaini menanam tembakau. Varietas tersebut berbeda dengan kebiasaan masyarakat Probolinggo yang bertani palawija. Hal tersebut mendapat cibiran dari masyarakat sekitar, karena masih asing dan di luar kebiasaan.²¹³ Dengan yakin Kiai Zaini mengembangkan tembakau dan akhirnya memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan dengan tembau di daerah Besuki, dan bahkan Madura. Saat ini, tembakau berkembang di kecamatan Paiton, Kotaanyar, Pakuniran, Krejengan, Besuk, Paiton, Maron, hingga Wonomerto.

Pada masa-masa setelah kepengasuhan Kiai Zaini, perkembangan Pesantren Nurul Jadid cukup signifikan dilihat dari jumlah santri dan adanya unit-unit pendidikan. Di sis lain pengaruh pesantren terhadap masyarakat sekitar semakin menunjukkan hal positif. Hal tersebut terlihat dari komentar alumni senior, Akik Zaman:

“Pesantren Nurul Jadid itu unik, sehingga kekakuan tradisi teratasi. Yang pertama menghilangkan sekat asal santri berdasarkan daerah asal menjadi dilebur dengan berdasarkan sekolah”.²¹⁴

²¹³ Buriham, Petani Tembakau di Dusun Tanjung, *Wawancara* 20 Februari 2024

²¹⁴ Akik Zaman, *mantan pengurus*, Situbondo, 15 September 2023

Pernyataan Akik menunjukkan adanya pencairan tradisi yang terjadi di Pesantren Nurul Jadid sejak awal keberadaannya. Pesantren ini didirikan di tengah-tengah masyarakat Dusun Tanjung yang dikenal dengan perilaku *molimo*, yakni *madon* (suka main perempuan nakal), minum-minuman keras, *maling* (mencuri).

Menurut Akik, pada masa-masa awal, santri berkumpul berdasarkan daerah asal. Misalnya santri asal Bangkalan, Sampang, Pamekasan dan Sumenep berkumpul satu kamar atau satu daerah dengan orang-orang Madura. Hal ini memunculkan friksi, yakni kentalnya asas kedaerahan yang pada gilirannya memunculkan fanatisme kesukuan. Mereka berbicara dengan bahasa yang sama dan mempraktikkan kebiasaan-kebiasaan turun-temurun dari nenek moyangnya. Tradisi tersebut menjadi perhatian dari pengurus pesantren sehingga dicanangkan program baru, yakni sistem baterai. Cara tersebut diterapkan untuk memberikan layanan efektif bagi kapasitas santri dalam hal keagamaan, keilmuan, kemasyarakatan, kebangsaan dan keorganisasian.



Gambar 4.13 Pos keamanan Nurul Jadid melayani keamanan dan ketertiban santri

Gejala kentalnya aspek kedaerahan menjadi perhatian serius kalangan pengurus sehingga mengambil kebijakan peleburan santri, tidak lagi didasarkan kepada kedekatan daerah asal. Berkumpulnya santri dengan sesama daerah aslnya memiliki kelebihan tersendiri, terutama bagi santri baru. Ketika bertemu dengan teman sesama daerah asal, maka terjalin keakraban secara cepat. Di sisi lain, kecenderungan tersebut mendatangkan pandangan sempit, yakni kurang meluasnya jejaring atau silaturahmi santri dengan daerah lainnya di Negara kesatuan Republik Indonesia.

Dalam perkembangannya, Pesantren Nurul Jadid menjadi pesantren level nasional, didasarkan kepada daerah asal santri. Mereka yang belajar di Nurul Jadid berasal dari provinsi-provinsi di Indonesia. Khusus di Jawa Timur, terdapat santri asal 38 Kabupaten/Kota. Hal ini menunjukkan adanya masa krusial yang dihadapi pesantren dalam hubungannya dengan perkembangan zaman. Antisipasi terhadap dinamika zaman, menunjukkan adanya keseriusan pesantren berkontribusi bagi kemaslahatan masyarakat, bangsa, dan negara. Dinamika pesantren dengan zamannya terpotret dalam periodisasi perubahan pesantren.

2. Periodisasi Pengembangan Pesantren Nurul Jadid

Perkembangan pesantren Nurul Jadid terjadi masa ke masa. Dinamika pada masing-masing masa ditandai dengan kepengasuhan kiai, sejak KH Zaini Mun'im, KH. Moh. Hasyim Zaini, KH. Abd. Wahid Zaini hingga KH. Moh. Zuhri Zaini. Sehubungan dengan perkembangan pesantren pada setiap periode sebagaimana data berikut. KH. Moh. Zuhri Zaini menyatakan:

“Kalau di sini (Nurul Jadid) sejak awal bukan diniyah, sejak awal. Jadi ada pelajaran umum dan cukup lengkap, seperti di SD itu. Dan dulu, untuk sekolah menengahnya bukan Tsanawiyah-Aliyah, tapi Muallimin 6 tahun. Dan sepengetahuan saya, selain pelajaran agama, ada pelajaran umumnya lengkap sekali di Muallimin”.²¹⁵

Dalam penuturan Kiai Zuhri, memang sejak awal, sebelum adanya penyetaraan (penyamaan antara madrasah dan sekolah), di Nurul Jadid sudah ada umum, karena berkiblat kepada Pesantren Darul Ulum Paterongan Jombang. Perlu diketahui bahwa beberapa putera KH. Zaini Mun'im belajar di pesantren tersebut sehingga memberikan warna bagi perkembangan Nurul Jadid.

Bedanya dulu dan sekarang, sekalipun sama-sama ada dan cukup banyak. Tapi yang menjadi prioritas, yang menjadi standar tetap agama. Sehingga santri yang mondok di tes keagamaan untuk menentukan kelas, jadi *placement test* itu agama. Sekalipun santri lulus SMP (sekolah menengah pertama) bahkan SMA (sekolah menengah atas)/SMEA (sekolah menengah

²¹⁵ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*, 12 Oktober 2023.

ekonomi atas), tapi ketika mondok di test agamanya, kalau dia tidak bisa dia harus tetap masuk di MI (madrasah ibtidaiyah). Dan santri di masa-masa awal tidak keberatan ditempatkan di jenjang pendidikan dasar keagamaan, meski telah tamat SMA di rumahnya.

Sehubungan dengan pendidikan umum yang berkembang di Nurul Jadid, Kiai Zuhri mengutarakan data-data berikut:

Hampir semua pelajaran umum (yang sekarang di SMA) hampir semuanya ada. Mulai dari matematika, biologi, sosiologi, psikologi, astronomi, ya termasuk pedagogi, (karena arahnya Muallimin) ekonomi termasuk, tata buku ada, karena arahnya memang muallimin. Saya mengikuti semua. Jadi ilmu agama hampir lengkap dan umum lengkap, bisa dikatakan rangkap, tapi tidak semendalam pendidikan formal.²¹⁶

Data tersebut menunjukkan bahwa Nurul Jadid tidak memisahkan antara ilmu agama dengan umum. Santri di masa awal memiliki orientasi keagamaan yang kuat. Mereka belajar di pesantren memang berniat mendalami keagamaan dan mondok. Sekalipun lengkap peajaran umumnya motivasi santri ngaji (belajar agama). Sehingga santri meskipun sudah lulus SMA, disuruh masuk MI (madrasah ibtidaiyah) mereka bersedia menempuh jenjang pendidikan dasar keagamaan, karena demi mendalami agamanya. Dampaknya, pada mata pelajaran umum, mereka mengulang, tapi demi agamanya mereka mau. Kecenderungan yang tinggi terhadap penguasaan ilmu-ilmu agama menjadikan santri serius mendalami pesantren.

²¹⁶ KH. Moh. Zuhri Zaini, *Wawancara*

Namun demikian, Nurul Jadid memberikan perhatian bagi penguasaan serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek). Santri diberikan kesempatan yang sama menguasai iptek. Ilmu dipandang sebagai cara memudahkan kehidupan. Ilmu adalah produk pemikiran manusia mengenai objek-objek tertentu demi kemaslahatan hidup manusia. Ilmu terus berkembang seiring dengan perkembangan pemikiran manusia dalam menjawab kebutuhan zamannya. Agama mengajarkan kepada umat manusia keseimbangan antara pikir dan dzikir. Keduanya memiliki nilai yang sama tingginya menurut Allah SWT dan pandangan manusia.

Pernyataan mengenai pentingnya ilmu bagi kehidupan manusia tersebut diperkuat oleh Kiai Hamid:

“Kalau disini mulai berubah tahun 1970, sejak penegrian MI Tsanawiyah disini menjadi negeri dan adanya SKB tiga menteri yang menyamakan antara sekolah dan madrasah (MI dengan SD, MTs dengan SMP, MA dengan SMA)”²¹⁷.

Informasi tersebut menyatakan bahwa perubahan di Nurul Jadid terjadi di tahun 1970. Ditandai dengan munculnya surat keputusan bersama menteri agama (KH. A. Wahid Hasyim), menteri pendidikan dan kebudayaan (daud Yoesoef) dan Menteri Pertanian (Bakhder Johan). Ketiganya bersepakat memberikan perlakuan yang sama terhadap pendidikan dan para lulusan madrasah berperan di birokrasi, pemerintahan dan masyarakat.

²¹⁷ KH. Abdul Hamid Wahid, *Wawancara*, 12 Oktober 2023.



4.14 Musala Riyadlus Sholihin dibangun pada masa KH. Moh. Hasyim Zaini (Pengasuh II)

Penuturan Kiai Hamid diperkuat oleh Akik Zaman bahwa pada waktu itu dengan adanya penyetaraan, otomatis ijazahnya diakui sama antara madrasah dengan sekolah. Sehingga konsekuensinya, ketika ada santri mondok (dan mereka sudah berijazah dari rumahnya baik SD maupun SMP) ketika disuruh mengulang ke MI tidak mau. Mereka ingin melanjutkan langsung ke Tasanawiyah ataupun SMP. Dan juga dengan adanya ujian persamaan seperti UK (ujian kompetensi), pengakuan ijazah Madrasah dengan Sekolah, sehingga diakui di kantor-kantor, orientasi santri sudah mulai berubah ke pekerjaan.

Jadi kasus di Nurul, perubahan tidak murni eksternal. Diakui bahwa memang ada pengaruh eksternal, (di masyarakat orientasinya sekolah dan bekerja). Tapi perubahan tidak terjadi pada era awal kepengasuhan KH Zaini Mun'im sebagai pendiri dan pengasuh pertama. Hanya setelah pemerintah menerapkan kebijakan penegrian, yakni yang awalnya ingin penyetaraan madrasah dengan sekolah, supaya santri bisa masuk ke dalam birokrasi, ini bisa menguntungkan perjuangan, yaitu santri bisa masuk birokrasi, terutama di Depag. Tapi disisi yang lain, anak-anak yang bekal keagamaannya kurang, terpaksa juga harus di terima karena ijazahnya sudah memenuhi syarat.

“Ya memang dulu, ijazah itu yang menjadi dasar penerimaan murni ijazah, tidak ada tes. Sekarang juga begitu. Jadi kalau sudah berijazah SD (sekolah dasar), bisa di terima di SMP atau Madrasah Tsanawiyah.²¹⁸

Menurut Thohir, lulusan Tsanawiyah bisa diterima belajar di Madrasah Aliyah, kecuali kalau ingin mengikuti program-program khusus (MAK/MAPK, tapi kalau tidak menempuh jurusan khusus keagamaan, maka lulusannya semata-mata ijazah. Nah ini (Faktor-faktor, pene.) menyebabkan penurunan pembelajaran agama, pengetahuan agama para santri.

²¹⁸ Thohiruddin, Kepala MTs Nurul Jadid 2012-2017, *Wawancara*



Gambar 4.15 Madrasah Aliyah Nurul Jadid terdapat jurusan peminatan agama, dulu MAK Nurul Jadid

Data turunnya motivasi belajar ilmu-ilmu agama terjadi di pesantren. kenyataan tersebut, tentunya, mendatangkan kekhawatiran terkikisnya lembaga-lembaga keagamaan di masa-masa mendatang. Pesantren diyakini sebagai salah satu benteng terkuat bagi kebertahanan Islam di Indonesia. Selama pesantren masih ada, maka kemampuan keagamaan santri semakin berkembang. Pembelajaran kitab kuning di pesantren dianggap sebagai cara terbaik dalam transmisi ilmu-ilmu agama karena merupakan sumber asli dan ketersambungan sanad dengan *ulama salaf al-shalih*.



Gambar 4.16 Pusat kegiatan peminatan santri dan student day

Lebih jauh Thohir menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor perubahan orientasi belajar agama di pesantren, sebagaimana dikatakannya:

“Di samping faktor eksternal, orientasi, tujuan, motivasi masyarakat adalah untuk kerja. Orientasi semacam itu, semakin hari semakin kuat”.²¹⁹

Pernyataan Akik menandakan bahwa, di periode awal, ijazah tidak dikehendaki. sebelum tahun 1970. Menurutnya kecenderungan ijazah dulu ada, tapi tidak terlalu kuat. sehingga mondok untuk mengaji itu banyak.

Berbeda dengan sekarang, santrinya sendiri, yang mondok itu bukan tujuan pendidikan agama. Masyarakatnya yang berorientasi kerja, sekarang santrinya juga. Dan mungkin, sekarang sudah mulai merambah kepada

²¹⁹ Akik Zaman, *Santri tahun 70-an*, Situbondo 17 Oktober 2023

pesantren-pesantren yang menyelenggarakan madrasah diniyah seperti Sidogiri. Nah dengan adanya pengakuan dari pemerintah, lembaga-lembaga, pesantren-pesantren yang menyelenggarakan diniyah, otomatis, membuka peluang kepada kerja sehingga orientasinya juga pada kerja.

Bahkan ketika Sidogiri berhasil mengembangkan koperasi (pengembangan ekonomi), pesantren dan alumninya, melalui koperasi, swalayan dan BMT. Itu Ada suara-suara di masyarakat, terutama ya mungkin sulit beker di lapangan, sehingga mereka ingin memondokkan anak ke Sidogiri, setelah menjadi alumni bisa kerja di BMT. Lha ini kan sudah ada pergeseran. Di pondok yang murni diniyah tetapi berhasil menyediakan lapangan pekerjaan yaitu ekonomi.

“Selain adanya pendalaman ilmu-ilmu keagamaan di pesantren, pembukaan termasuk penegrian kemudian juga membuka SMP/SMA pada tahun 1970 bersamaan dengan penegrian”.²²⁰

Data tersebut menyatakan bahwa Kiai Zaini menyadari bahwa banyak putera dan puteri umat Islam yang tidak mau belajar di pesantren. Pada era tahun 1970-an di pondok tidak ada pendidikan jenjang SMA, sehingga beliau (KH. Zaini Munim pene.) memerintahkan membuka SMP/SMA sebagai jaring atau umpan bagi masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya di sekolah bukan di madrasah.

²²⁰ Faizin, *Sekretaris Yayasan Nurul Jadid*, Wawancara, 01 Nopember 2023

Di sisi lainnya, terdapat pandangan bahwa lulusan madrasah dianggap tidak bisa kerja, sementara yang di sekolah dianggap bisa kerja. Nah, untuk menangkap peluang seperti itu di masyarakat akhirnya dibuka SMP dan SMA. Dan ternyata perkembangan SMP dan SMA jauh lebih pesat dari MTS/MA. Kalau MI (di NJ) 20 tahun sebelum SMP/SMA (berdiri, pen) dan muallimin. Tahun 1970, KH. Zaini Mun'im, mendirikan SMP/SMA untuk menjawab kebutuhan masyarakat terhadap pesantren.

Akik Zaman memberikan informasi tambahan terkait perubahan di Nurul Jadid terkait dengan unit pendidikannya, yaitu:

“saya masih ingat saat itu, tahun 1974, pesantren telah membeli mesin stensil (pesantren lain belum ada yang memiliki) dengan dana urunan dari para santri sebesar Rp 100. Dan terkumpul untuk pembelian mesin”.²²¹

Informasi dari Akik menunjukkan bahwa pesantren memerlukan teknologi sebagai bahan layanan. Adanya mesin stensil dipakai untuk meningkatkan layanan santri. Dalam hal ini, teknologi sederhana tersebut menjadi cikal bakal pengembangan bidang teknologi oleh pesantren.

Sehubungan dengan pengembangan layanan santri di Pesantren Nurul Jadid mengembangkan bidang teknologi, sebagaimana dikatakan KH.Faiz:

“pesantren merasa terpanggil untuk memenuhi tugasnya sebagai lembaga *tafaqquh fi al-din*, dimana kecenderungan santrinya lebih banyak ke formal.”²²²

²²¹ H. Akik Zaman, *Wawancara*

²²² KH. Faiz, *Wawancara dengan Kepala Biro Pengembangan Nurul Jadid 27 Juli 2023.*

Menurut Kiai Faiz, fungsi pendalaman ilmu-ilmu keagamaan dan pengembangan teknologi informasi harus sama-sama diperhatikan. Kondisi tersebut memerlukan respon layanan yang tepat, supaya memenuhi kebutuhan pesantren dan masyarakat. Maka dari itu, layanan digital menjadi penting dan dianggap sebagai solusi bagi keberadaan santri di pondok.

Sehubungan dengan hal tersebut, Pesantren Nurul Jadid mendirikan sekolah tinggi teknologi (STT) Nurul Jadid. Lembaga tersebut mawadahi potensi-potensi santri yang memiliki perhatian terhadap teknologi informasi. Santri dipersilahkan masuk jurusan tersebut dengan syarat memiliki kemampuan keagamaan dan minat pada bidang matematika. Lembaga tersebut berkembang cukup pesat di pesantren Nurul Jadid dan memberikan pengaruh pada kemampuan santri.

3. Pengembangan teknologi informasi

Teknologi informasi berkembang di pesantren searah dengan perkembangan layanan santri dan kebutuhan masyarakat. Hal itu dimulai pada tahun 1993 sebagaimana dinyatakan Ahmadi Andianto:

“saya kebetulan mengikuti sebagai dari versi yang paling kecil dari teknologi terutama komputer di Nurul Jadid. Saya menututi mulai tahun 93, kalau tidak salah, awalnya itu, dari tahun 1991 saya ikut Nurul Jadid Computer (NJC) waktu itu siswa MTS masih kelas 8”.²²³

²²³ Ahmadi Andianto, PEngurus Pesantren bidang Data tahun 2010, *Wawancara*, 5 Juni 2024

Dari pemaparan Aan, pada tahun 93 merupakan awal adanya computer di Nurul Jadid. Komputer itu ada di Nurul Jadid Komputer sebagai pusat layanan komputerisasi. Pada tahun-tahun itu, layanan pesantren masih serba mesin ketik. Komputer mulai masuk ke Pesantren sebagai pusat layanan administrasi terjadi sekitar tahun 1994.



Gambar 4.17 layanan pesantren Nurul Jadid berbasis teknologi informasi²²⁴

Tahun 1994 pertengahan ada Santri alumni Nurul Jadid yang kuliah di PPKIA (pusat pengembangan komputer Indonesia amerika). Namanya Hasan Basri. Dia kuliah di Malang pusat pendidikan komputer Indonesia Amerika di Malang tugas akhirnya membuat aplikasi data Santri. Jadi layanan

²²⁴ Peneliti, *Observasi*, 16 Maret 2023

pengolahan data pertama kali dibuat oleh alumni Nurul Jadid, PPKIA, tahun 94. Aplikasi tersebut sifatnya masih *single user* (satu pengguna). Computer dipakai secara fungsi dasar komputerisasi. Jadi, data santri semuanya itu sudah termuat dalam satu aplikasi yang masih sederhana.

Pada tahun 1994, aplikasi sudah mulai sedang data santri sudah mulai ada. Kebetulan juga, pada tahun 1994, ada beberapa guru yang mengajar di NJC masuk di kantor pesantren sebagai pengurus bidang data. Dalam kaitan ini ada persambungan.²²⁵ Karena faktor kebutuhan, data selalu berkembang dan aplikasi dibuat untuk data alumni. Selama beberapa tahun, aplikasi itu tidak *diupdate* akhirnya hanya berusia dua tahunan. Setelah itu, aplikasi tidak terpakai dan apa namanya komputer hanya digunakan kembali lagi sebagai fungsi administrasi bukan sebagai fungsi pengolahan *database* pesantren.

“Tahun 2000, kebetulan saya baru lulus S1 di sekolah tinggi komputer dan manajemen informatika di pondok. Nah, di situ kebetulan Waktu itu saya juga di pesantren Nah karena kebetulan passion saya waktu itu juga di *database*”.²²⁶

Berdasarkan data tersebut, mulai tahun 1999 dicoba untuk membuat *database* pesantren. Setelah membuat database pesantren, karena mungkin sifatnya hanya inisiatif, merasa butuh dibutuhkan untuk pembuatan penerimaan santri baru akhirnya setiap kali ada santri baru pendaftaran santri baru kami buat database-nya. Jadi selama dua tahun berturut-turut itu, dibuatkan aplikasi

²²⁵ Helmi, Pengurus bidang data pesantren tahun 1998, *Wawancara*, 21 Januari 2024

²²⁶ Ahmadi Andianto, *Wawancara*

database untuk e santri baru. Alasannya karena memang dibutuhkan pesantren yang santrinya mencapai ribuan orang.



Gambar 4.18 penanaman minat computer bagi santri patriot

Ketika masih tahun 1999 dan 2000, kepemimpinan pesantren dibawah kepengasuhan KH. Abd. Wahid Zaini dan KH. Abdul Haq Zaini menjadi kepala biru pesantren. Aplikasi itu sifatnya masih sporadis, karena tidak berawal dari kebutuhan besar institusi Pesantren. Para pengurus di kantor pesantren yang ditugaskan untuk mencatat santri baru, merasa aplikasi tersebut dibutuhkan untuk mencatat secara digital dan untuk pencariannya menjadi lebih mudah rekapitulasinya juga menjadi lebih mudah jadi karena alasan kepentingan sektoral. Kemudian sejak tahun 2001, ada reorganisasi di

pondok dan dibentuklah sebuah badan namanya koordinator dipimpin KH. Abdul Hamid Wahid.

Dari perubahan tersebut, kemudian Kiai Hamid membuat kerangka kerja, membuat *Framework* bahwa pertama yang harus dipersiapkan adalah infrastruktur terlebih dahulu di tahun 2001. Pengurus berpandangan itu karena infrastruktur terlebih dahulu yang harus disiapkan maka yang dirancang pertama kali oleh ramid adalah bagaimana membuat seluruh jaringan komputer di Nurul jadi saat itu terhubung terkoneksi akhirnya pada waktu itu diadakan lah sentralisasi data dan pembuatan jaringan local area network jadi di awal tahun 2001 itu semua komputer yang ada di kantor pesantren dan kantor-kantor sekolahan itu terhubung di waktu itu melalui *local area network*.

Dalam perkembangannya, Nurul Jadid terus berbenah melahirkan pangkalan data pesantren sebagaimana dijelaskan Ustadz Alvian:

“Kerangka kerja tersebut menjadi acuan sehingga pada tahun 2017 menjadi inovasi mengarah pada konsep *smart pesantren*. Konsep-konsep tersebut memiliki kerangka jangka panjang dan terus diperbaiki”.²²⁷

Dari pernyataan Alvian, setelah *local area network* ini ada ibaratnya *local area network* adalah infrastruktur seperti jalan raya kalau jalannya sudah ada maka berikutnya adalah apa yang akan lewat datanya datanya jadi untuk membuat datanya disiapkanlah tim untuk programmer data nah waktu

²²⁷ Alvian, Kepala Bagian Data dan Informasi, *Wawancara* 10 Juni 2024

itu kami menjadi salah satu diantara beberapa tim untuk membuat *database* pesantren.



Gambar 4.19 Seminar urgensi pemanfaatan digital di pesantren tahun 2018

Ada lima orang pengembang dari unsur internal, yaitu Hari Maryawan, Jumri, Anton dan Ifdol.²²⁸ Semuanya alumni STT Nurul Jadid. Mereka bertugas menyelesaikan beberapa aplikasi yang setidaknya menjadi dasar dibutuhkan untuk pesantren berupa data santri, urusan *mahrom* (pertalian darah santri) dan sifatnya masih sederhana lokal karena dipakai di internet pesantren.

Jadi kalau dibandingkan dengan perkembangan pesantren sekarang, telah terjadi perubahan sedemikian rupa terkait pemanfaatan teknologi

²²⁸ Data Koordinatorat tahun 2001

informasi. Cita-cita awalnya bahwa *cashless* yang e bekal itu sudah dibicarakan oleh Rahmi sejak tahun 2001. Beliau inginnya pada waktu itu menggandeng perbankan untuk masuk di pesantren dan *cashless* digunakan oleh santri. Mereka tidak diperbolehkan pegang uang. Namun, saat itu, masih terdapat kendala infrastruktur teknologi dan kesiapan manusia. Akhirnya, program tersebut diimplementasikan mulai 2017 dan terus dilakukan perbaikan hingga saat ini.

Pemanfaatan teknologi informasi, dari waktu ke waktu, terus dikembangkan untuk pelayanan santri dan masyarakat. Pesantren menyadari fungsi utamanya sebagai lembaga yang ikut aktif dalam pemberdayaan masyarakat, terutama dalam hal penggunaan teknologi yang bermanfaat bagi pesantren. Keterbukaan pandangan yang dimiliki dan ditunjukkan oleh para pengasuh melalui kebijakan-kebijakannya menjadi inti pengembangan.

C. Digitalisasi layanan santri dalam membangun akuntabilitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid

Setelah menyampaikan data perkembangan Pesantren Nurul Jadid dari masa ke masa, terlihat adanya perubahan signifikan dari teknologi sederhana menuju pemanfaatan teknologi informasi untuk layanan santri dan masyarakat. Pada bagian ini dikemukakan produk-produk digitalisasi pesantren hasil dari pergumulan pengurus dengan zamannya.

1. Pengelolaan data pesantren (Pedatren)

Data-data produk digitalisasi layanan pesantren sebagaimana berikut yang fokus pada inovasi pesantren dalam hal digitalisasi (pedaftaran, Pembayaran, sambang santri. Inovasi apapun di suatu pesantren berpulang kepada wawasan pengasuhnya. Kalau pengasuhnya tidak *open minded*. Sebagaimana dijelaskan, tahun 2015-2017 dimulai proses digitalisasi yang serius yaitu menata manajemen. Kunci modernisasi manajemen ada di digitalisasi data dan digitalisasi keuangan.

Sehubungan dengan hal tersebut, Sekretaris Yayasan, Ustadz Faizin, memberikan penjelasan:

“Karena Kiai Hamid menata manajemen layanan pesantren, itu setidaknya familiar dengan manajemen di luar Nurul Jadid, dengan prinsip tidak menghilangkan kehasan pesantren”.²²⁹

Tentu di era digital sekarang semua menggunakannya sebagai sarana melayani wali santri dan masyarakat. Tentu hal ini dirasakan sangat memudahkan wali santri dalam hubungannya dengan anaknya di pesantren. kontrolnya juga demikian, bisa terhubung.

²²⁹ H. Faizin, Sekretaris Yayasan, *Wawancara...*



Gambar 4.20 rapat pemanfaatan IT di layanan pesantren tahun 2019

Instrumen inti pada inovasi pesantren dilakukan berupa digitalisasi keuangan dan data. Digitalisasi ini dilakukan bagaimana pendataan santri, pendataan pengurus, tentu disamping untuk sebagai *database*, juga untuk pengamanan data. Pengamanan data pesantren, di mana justru poin ini, selama ini merupakan kelemahan pesantren. Hampir semua pesantren data pada buku induknya tidak terarsip dengan efektif.



Gambar 4.21 rapat pengembangan layanan digital bagi santri puteri tahun 2022

Program digitalisasi layanan santri memanaj data secara rapi. Pengurus yang ahli di bidang teknologi informasi ditata bagaimana menjadi akses bersama baik oleh santri, pengurus maupun orang tua menjadi database sendiri. Di pesantren Nurul Jadid dinamakan pedatren (pemusatan data pesantren). Wali santri atau pemerhati kalau bisa mendapatkan aplikasi tersebut di *play store*. Caranya dilakukan dengan masuk di akun pedatren. Pada aplikasi tersebut bisa dilihat profil anak-anaknya, seputar keuangan, pendidikan, kedisiplinan dan rencana bertemu dengan anaknya. Itu supaya wali santri mengetahui perkembangan anak-anaknya dalam hal keuangan, umum dan logistik beserta kemampuannya.

Pihak pesantren mengakui bahwa aplikasi tersebut masih jauh dari kesempurnaan. Pedatren perlu pengembangan secara terus menerus sesuai dengan kebutuhan santri, wali santri dan tuntutan kebijakan nasional. Karena diketahui bahwa teknologi jadi luar biasa. Apalagi apa namanya karena terpusat di data dan poin-poinnya banyak, sehingga awalnya sering ada trouble dan sebagainya.

Idealnya, santri yang masuk bisa terpantau. Dia harus mempunyai *Id card* atau ID sebagai bagian keluarga besar pesantren Nurul Jadid. Rancangan Pedatren belum selesai. Misalkan, wali santri ber-ID card yang kemudian tanda bisa masuk ke pintu gerbang bahwa dia bagian dari keluarga pesantren atau wali santri. Mereka yang tidak bisa masuk, berarti bukan bagian dari pesantren baik unsur santri, keluarga maupun wali santri. Harus ada metode lain untuk bisa masuk. Kiai Hamid menyampaikan konsep mengenai perlunya konsep pakai biometrik. Jadi orang melihat dari wajah saja, tidak lagi memakai kartu sebagaimana diterapkan saat ini. Aplikasi tersebut dengan wajah bisa terbuka pintunya.

“Tapi untuk sebuah mimpi yang luar biasa. Tapi teman-teman arah ke sana masih ditata betul. Pedatren masih berupa program rintisan yang harus terus dikembangkan”.²³⁰

²³⁰ H. Faizin, *Wawancara*



Gambar 4.22 rapat tim pengembangan fitur-fitur layanan santri tahun 2022

Data tersebut menginformasikan bahwa aplikasi pedatren ibarat Rumah. Semua sudah disiapkan konsep dan aplikasinya untuk memenuhi kebutuhan santri, pengurus, wali santri dan masyarakat. Namun demikian terdapat beberapa kendala yang dialami pengurus bidang data yang membuat aplikasi tersebut.

Pesantren merupakan lembaga kompleks memuat beragam kebutuhan. Pedatren disusun untuk memenuhi semua kebutuhan pesantren, sehingga terdapat beberapa tantangan, sebagaimana disampaikan Alvian:

“Cuma pemanfaatannya. Lagi-lagi, antara SDM kita dengan teknologi informasi ini masih naik turun. Karena yang harus kita tatakan semua SDM yang kemampuan apalagi di

pesantren ala kadarnya. Profesionalismenya yang kita akui masih kurang”.²³¹



Gambar 4.23 suasana sampaing santri dilakukan setelah mereka mengisi fitur e sambang

Terkait dengan pemanfaatan Pedatren, diperlukan SDM yang memadai dibidang teknologi. Perlu ada proses dialog dengan semua pemangku kepentingan pesantren berkaitan dengan kekhasan pesantren, dimana mengandalkan keikhlasan dalam hal pelayanan dengan membayar pengurus secara profesional.

Pedatren mewadahi kebutuhan santri, wali santri, pengurus dan masyarakat. Semuanya diidealkan termuat dalam aplikasi tersebut. Keberadaan pedatren tentunya memudahkan hubungan kekerabatan antara pesantren, wali santri dan pemangku

²³¹ Alvian, Kepala Bagian Data Pesantren, wawancara, 15 Pebruari 2024

kepentingan pesantren. aplikasi pedatren memberikan kemudahan layanan atas kesulitan yang dialami wali santri maupun pengurus. Misalkan dalam hal pendaftaran santri baru, waktu kunjungan wali santri, dan perihal keuangan.

Di sisi lain fungsi dakwah, pendidikan, hingga pemberdayaan masyarakat yang dilalui pesantren termuat dalam aplikasi pedatren. Digitalisasi fungsi pesantren tersebut memuat dua hal pokok antara kebutuhan struktur dan pemeliharaan kultur, sebagaimana dimuat dalam pernyataan H. Faizin:

“Nah ini masih ada silang pendapat. Kita ambil jalan tengah lah. Kita melakukan pengkaderan dengan melibatkan santri. Karena pesantren bukan lembaga profit”.²³²

Data tersebut menunjukkan adanya dua kepentingan yang dipertemukan dalam satu muara, yakni pedatren. Tentunya tidak semua kebutuhan dapat dipenuhi pedatren, sehingga dibutuhkan penyesuaian-penyesuaian.

Idealnya, sebagaimana yang diinginkan Pengasuh dan Kepala Pesantren, pengurus itu bisa benar-benar memantau kebutuhan santri dan wali santri. Mereka benar-benar menjadi wali asuh. Pengurus difungsikan menjadi pengganti orang tua dan mengetahui tata cara mengisi data. Pesantren memalami kerumitan menjadi wali asuh, karena di samping masih memantau, mengisi data,

²³² H. Faizin, *Wawancara*

membina santri dan mengawasi perkembangannya serta melaporkan kepada wali santri.

Terkait dengan idealitas layanan digital tentunya ditunjang dengan kebutuhan-kebutuhan teknis, seperti dikemukakan Alvian:

“permasalahan yang muncul di lapangan, yakni kenyataan kekurangan peralatan dalam memberikan layanan, seperti server, komputer, HP (hand phone) dan sebagainya. Itu menjadi persoalan kita”.²³³

Penjelasan Alvian berbicara mengenai keterhubungan antara ideal dengan prosesnya. Pada penerapannya, terdapat beberapa problematika yang muncul, terkait perangkat aturan diikuti dengan hal-hal teknis.

Digitalisasi sebagai produk diinisiasi pada era kepemimpinan Kiai Zuhri didukung oleh kepiawaiannya Kiai Hamid, sebagai Kepala Pesantren Nurul Jadid, melakukan pengembangan lebih signifikan berkaitan dengan digitalisasi pesantren dengan melakukan perubahan yaitu perubahan odernisasi manajemen pesantren. Inovasi tersebut mengubah pandangan bahwa pesantren tidak anti kemajuan. Inovasi pesantren terjadi karena pandangan terbuka yang dimiliki para kiai pengasuh pesantren sebagai pusat innovator.

²³³ Alvian, *Wawancara..*



4.24 KH. Moh Zuhri Zaini (paling kanan, berkopiah putih), inisiator digitalisasi layanan santri

Dua poin ini yang dimasukkan sebagai instrumen manajemen dalam mempetahankan eksistensi dan pengembangannya. Semua aspek harus diperhatikan dengan baik. Kalau dulu, pengembangan data kurang diperhatikan. Bahkan tidak dilembagakan, atau ada pada praktiknya tetapi tidak dilembagakan. Di poin inovasi terintegrasi dengan akuntabilitas keuangan. Hal ini dilaksanakan terhubung dengan akuntabilitas pesantren kepada orang tua, masyarakat dan bangsa negara. Untuk itu, dibutuhkan adanya layanan satu pintu berbasis teknologi informasi.

2. Pelayanan Satu pintu

Adanya layanan pedatren terbukti mewujudkan harapan pesantren memnuhi harapan masyarakat untuk memberikan layanan satu pintu. Yakni layanan yang tidak berbelit-belit dan butuh waktu lama. Hal itu senada dengan pernyataan Kiai Hamid:

“pesantren memberikan beragam layanan yang dibutuhkan santri maupun wali santri. Semuanya harus terlayani dengan baik. Karena hakikat pesantren, sejatinya, memberikan kebermanfaatan bagi semua”.²³⁴

Dari pernyataan Kiai Hamid, jelaslah keberadaan pesantren sebagai pelayan bagi kebutuhan santri/wali santri, masyarakat, bangsa dan negara.



Gambar 4.25 KH. Abd Hamid Wahid memimpin rapat perencanaan strategis pesantren tahun 2022

²³⁴ KH. Abd. Hamid Wahid, *Wawancara*

Manfaat dan masalah menjadi perhatian utama Kiai Hamid sehingga terus memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan semua kalangan. Pemikiran kalangan pesantren untuk memberikan manfaat dan kebaikan menunjukkan adanya perhatian penuh pesantren bagi masyarakat. Layanan satu pintu diberikan untuk kemajuan masyarakat, bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Pernyataan Kiai Hamid memberikan makna mendalam bagi perkembangan pesantren di masa mendatang.

Aspek kebermanfaatan dan kemaslahatan merupakan utama bagi pesantren. sebanyak apapun ilmu diperoleh santri, akan sia-sia apabila tidak dimanfaatkan untuk kebaikan masyarakatnya, sebagaimana diungkapkan:

“Isinya yang paling penting ada *database* pesantren. Yakni pesantren sebagai pusat informasi dari semua *stakeholders*. Wali santi, dari manapun asalnya, bisa akses dan sebagainya. Kemudian pendataan di dalam pesantren melakukan hal yang sama”.²³⁵

Yang dimaksud bahwa kiai merupakan pusat bagi semua perubahan di pesantren. Kerangka berpikir dan kebijakan kiai memberikan ruang bagi adanya perubahan masyarakatnya.

²³⁵ Alvian, *Wawancara*



Gambar 4.26 Suasana penerimaan santri baru menggunakan sistem digital tahun 2023

Wali santri akses di tautan *play store* terlebih dahulu. Pembayaran DPS (dana pendidikan santri) dan e-bekal (aplikasi untuk kebutuhan santri sehari-hari). Pedatren sudah mudah dipahami dan berjalan efektif. Yang paling penting dalam program ini orang-orang yang berada di lini pengurus.

Wali santri menyerahkan tanggungjawab pendidikan dan pembinaan anak-anaknya terhadap pesantren. Dalam hal ini pesantren menyediakan aplikasi untuk mengurai kerumitan-kerumitan yang dihadapi wali santri dan pengurus. Layanan satu pintu, tentunya, tidak mudah. Adanya ratusan pengurus memberikan asa bahwa pesantren ada dan terus berkembang.

Dalam tradisi pesantren, wali santri banyak pasrah kepada kiai. Di sini pentingnya menata manajemen pesantren yang inovatif. Yang telah dilakukan pesantren dalam hal protokoler, santri terlibat melakukan layanan sama dengan dunia luar. Setiap setengah tahun, pesantren mengundang protokoler untuk latihan kehumasan. Sehingga kalau ada menteri ya santri-santri juga. Ini kan bagian instrumen manajemen. Kata-kata boga dan sebagainya menata makanan, minuman lagi itu sudah mulai kita kenalkan.

3. Integrasi layanan santri

Saat ini, sedang diupayakan aplikasi untuk mengelola data tempat santri, kegiatan santri bisa terpantau dan sebagainya. Hal tersebut merupakan upaya pesantren menyatukan semua kebijakan dan program terkelola secara efektif dan efisien sebagaimana dikatakan H Thohiruddin:

“makanya salah satunya, santri-santri yang sudah lulus SLTA itu kita beri wadah. Wadah mungkin kelas IX SLTP. Di samping ada OSIS, ada FKO (forum komunikasi OSis). Pesantren menyediakan wadah namanya Panji Pelopor. Melalui organisasi tersebut santri yang dikader di bidang humas dan protokoler. Mereka hanya fokus di bidang publikasi, di kehumasan dan keprotokolan”.²³⁶

²³⁶ H Thohiruddin, *wawancara*



Gambar 4.27 Implementasi layanan digital santri secara terpadu

Kesatuan layanan pesantren berbasis kepada kebutuhan santri, selama di pesantren maupun saat nantinya kembali ke pangkuan masyarakatnya. Keterhubungan santri dengan lingkungan sekitar menjadi fokus mengarah pada integrasi layanan santri. Inovasi layanan melalui aplikasi menyatukan kerangka pikiran dan pelaksanaan kegiatannya di lapangan. Santri, wali santri, pengurus merupakan basis yang harus diperhatikan kebutuhannya, saat ini, dan mendatang dikaitkan dengan prinsip pendiri dan para pengasuh

sebelumnya. *Best practice* visi misi pendiri Pesantren Nurul Jadid telah terpatri dan memproduk alumni-alumni. Mereka telah berkiprah di berbagai bidang kehidupan, seperti birokrasi, swasta maupun pengabdian masyarakat.

Sehubungan dengan layanan terintegrasi pesantren, Alvian menyampaikan adanya peta konsep kesatuan layanan pesantren untuk santri:

“melalui peta konsep tersebut, setidaknya, sudah diketahui kebutuhan dan arah pengembangannya. Misalkan kebutuhan wali santri berkunjung menemui anaknya, pengelolaan kegiatan oleh wali asuh, maupun ustadz, guru hingga dosen”.²³⁷

Informasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat desain berupa konsep aplikasi mengacu keada visi-misi pendiri, kebijakan para pengasuh dan kebutuhan riil santri, pengurus dan wali santri sesuai dengan zamannya.

²³⁷ Alvian, wawancara



Gambar 4.28 pengembangan layanan digital lebih efektif dan efisien

Waktulah yang membedakan ragam layanan diberikan pesantren terhadap para pemakai layanan. Hal itu memiliki kesamaan dalam hal prinsi dan berbeda dalam aspek sarana prasarana. Pengurus pesantren bertugas membumikan tugas pokok dan fungsi pesantren. Filosofi, prinsip dan tradisi menjadi perhatian utama dalam penyusunan aplikasi pedatren. Kerangka konsep yang menghubungkan masa lalu dengan masa kini, pengurus dan santri menandai pentingnya dilakukan inovasi secara terus menerus dalam kebertahanan pesantren hingga kini.

Dengan adanya pedatren, semuanya bisa memantau dan terpantau melalui adanya aplikasi pedatren itu. Juga konsep untuk mengetahui perkembangan aktifitas dan kemampuan santri selama berada di asrama, sekolah, madrasah hingga pendidikan tinggi.

Adanya aplikasi tersebut bermanfaat memantau perkembangan kedisiplinan santri dalam berperilaku. Selain itu memantau terjadinya pelanggaran sebagai akibat tidak mematuhi peraturan pesantren. Aplikasi tersebut memuat keuangan, data, pendidikan, dakwah dan pengkaderan santri di masing-masing jenjang.

Inovasi pesantren telah berlangsung sejak keberadaannya di tengah-tengah masyarakat Indonesia. Kehadirannya untuk mengubah masyarakat menjadi lebih baik sebagaimana diidealkan oleh Islam dan masyarakat Indonesia. Sehubungan dengan hal tersebut, H. Faizin mengatakan:

“pesantren harus selaras dengan zamannya dengan tidak melupakan basis tradisi. Produk-produk inovasi pesantren harus selaras dengan perkembangan pemikiran masyarakat dan kearifan pesantren itu sendiri”.²³⁸

Setidaknya pesantren telah menginovasi dirinya dengan memulai mengadaptasi perkembangan teknologi informasi diselaraskan dengan tradisi pesantren. Memulai dan melakukan perubahan besar dalam hal pemanfaatan teknologi yang semakin maju. Manajemen pesantren sedang konsentrasi mengelola aspek kehumasan. Pesantren menyadari pentingnya keterubungan dengan dunia luar. Mereka melayani berbagai pihak dengan beragam kepentingan.

²³⁸ H. Faizin, *wawancara*

Aplikasi kehumasan, satu sisi pesantren, yang kurang diperhatikan oleh pesantren-pesantren lama. Kehumasan mengelola pesantren sebagai bagian *improvement management*, sehingga tertata dan dipandang nyaman dari luar ketika itu ditata dengan baik. Di Nurul Jadid, di samping melakukan untuk kebutuhan manajemen, juga untuk kaderisasi santri. Dalam hal ini santri diajari pemanfaatan media sosial secara positif, seperti *broadcast* dan sebagainya. Dalam hal ini, layanan kehumasan memberikan penekanan pada aspek dakwah, pendidikan, pengkaderan dan pemberdayaan masyarakat.

Lagi-lagi, harus dilihat, sisi kultur pesantren yang perlu dijaga. Konten-konten sekreatif apapun tidak mencampur-baurkan konten untuk santri putra dan santri putri. Hal ini tentu saja tidak mudah jika dilihat dengan perspektif dunia luar. Bagi orang-orang pesantren hal itu menjadi pembeda antara dunia pesantren dengan lainnya. Padahal itu di dunia kehumasan anak-anak diperlukan. Tampilan pesantren sebagai *brand* khusus yang bisa diketahui oleh masyarakat luas. Pondok Pesantren Nurul Jadid melakukan penataan proses digitalisasi yang dilakukan. Produk pesantren memberikan penguatan bahwa pesantren tetap ada dan berkembang untuk masa depan Islam Indonesia.

BAB V

PEMBAHASAN

Memahami sejarah dan kiprahnya di Indonesia, pondok pesantren lebih dari sekedar lembaga pendidikan. Pesantren adalah kultur, tepatnya *indigenous culture* (budaya asli nusantara), karena merupakan produk kultural asli bangsa Indonesia. Banyak peneliti mengakui akan keunikan dan ‘keeksotikan’ pesantren, yang membedakannya dari lembaga pendidikan pada umumnya. Keberlangsungan menunjukkan adanya pengakuan kuat masyarakat akan kebermanfaatan lembaga pendidikan tertua di Indonesia tersebut. Para peneliti berpandangan keberadaan pesantren bersamaan dengan awal penyebaran Islam di Indonesia yang dilakukan oleh para walisongo.

Abdurrahman Wahid memandang pesantren merupakan sub kultur berbasis pendalaman ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi aldin*) dan kemuliaan akhlak. Kitab kuning menjadi basis pengembangan keilmuan serta panduan perilaku. Meskipun kurikulum pesantren tidak tertulis, bahkan dipandang tidak sepenuhnya terstruktur dan sistematis oleh sebagian kalangan, hasil yang didapatkan bisa relatif maksimal. Banyak alumnus pesantren mengisi ruang-ruang masyarakat, birokrasi dan industri. Mereka menjalankan tugas sebagai duta pesantren dan ikut memajukan Indonesia dan berkontribusi menjaga perdamaian dunia.

Peran kiai merupakan actor utama pengembangan pesantren. keberadaannya sentral dalam kemajuan pesantren di Indonesia. Bahwa inovasi layanan sejalan dengan *world view* kiai sebagai panutan, penggerak dan pengelola perubahan. Pola pikir, perilaku dan kebijakan kiai menggerakkan pengembangan pesantren ke arah yang lebih baik. Eksistensi pesantren hingga saat ini menunjukkan peran besar kiai dalam mempertahankan keberlangsungan pesantren sejak berdiri, berkembang dan maju. Tidak berlebihan kiai ditempatkan sebagai sosok pendiri, pengembang dunia pesantren.

Jasa besar pesantren mengembangkan peradaban di Indonesia melalui peran serta santri di berbagai sector kehidupan. Motivasi santri berkiprah sesuai dengan bidang yang ditekuni. Arahan kiai menjadi pegangan kuat bagi mereka yang mengikuti saran-sarannya dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat. Peran-peran santri di masyarakat menjadi duta pesantren di sektornya masing-masing. Mastuki mereka jejak-jejak santri di nusantara sejak masa pertengahan. Kiprah santri begitu penting dan dominan. Abdurrahman Wahid menjadi presiden RI ke-4 semakin meningkatkan peran pesantren di Indonesia.

Tahun 2019 terbut UU nomor 2018 tentang pesantren. regulasi tersebut menandai adanya pengakuan negara terhadap eksistensi pesantren. peran pesantren sejak era sebelum kemerdekaan, ikut serta mengusir penjajah dan mengisi kemerdekaan RI terbayar sudah. Undang-undang tersebut memberikan peluang lebih besar bagi pengembangan pesantren. Kemajuan pesantren sama dengan kemajuan

rakyat Indonesia, karena memberikan layanan kepada masyarakat di perdesaan hingga kota.

Dalam beberapa hal, secara historis, Pondok Pesantren Nurul Jadid berada dalam alur dimensional semacam itu. Sebagai implikasi tradisi pengembangan keilmuan yang bersumber dari literatur klasik, Pondok Pesantren Nurul Jadid memiliki landasan filosofis (*philosophical foundation*) dalam penyelenggaraan pendidikan, yang dikenal dengan trilogi dan panca kesadaran santri. Itu diposisikan sebagai landasan filosofis, prinsip dasar dan utama bagi seluruh lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid dalam membangun digitalisasi layanan berkualitas.

A. Pencairan tradisi dalam membangun kualitas Pesantren Nurul Jadid

Perubahan Pesantren Nurul Jadid telah dilakukan sejak awal keberadaannya di Dsun Tanjung Desa Karanganyar Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo. Pada tahun 1940, dusun Tanjung merupakan desa tertinggal, secara ekonomi, social dan kebudayaan. KH. Zaini Abdul Munim hadir membawa lentera kemajuan dengan maksud mengajarkan agama Islam. Saat itu, Kiai Zaini datang ke Tanjung menyelamatkan diri dari kejaran penjajah Belanda. Tanjung sendiri dikenal dengan perilaku maling, main perempuan, pemabuk dan perbuatan tercela lainnya.

Kedatangan Kiai Zaini terjadi atas landasan nilai yang kokoh yang ditanamkan pendiri yaitu KH. Zaini Abdul Mun'im dan dilanjutkan para pengasuh setelahnya. Nilai-nilai tersebut juga harus terinternalisasi kedalam satuan pendidikan

seluruh mata pelajaran dan aktivitas pembelajaran, sehingga ‘ruh’ pesantren dapat ‘hidup’ di semua lembaga. Kerangka digitalisasi layanan pesantren memandang trilogi dan panca kesadaran santri sebagai *manhaj* (dasar pijak) santri menempuh perjalanana di pesantren dan setelahnya. Dalam konteks digitalisasi layanan, *manhaj* dapat dimaknai sebagai jalan cerah dan lurus yang dilalui oleh pengelola untuk mengembangkan pesantren ke depan.

1. Perubahan Pesantren Nurul Jadid

Pesantren Nurul Jadid representatif untuk memahami tentang perubahan tradisi pesantren di Indonesia karena menampilkan pola-pola penggunaan teknologi informasi berbentuk layanan digital. Dengan mencoba menempatkan ahlussunah wal jama’ah sebagai bingkai untuk melabelkan pesantren di Indonesia, maka bisa dipahami bahwa pesantren Nurul Jadid menampilkan pola tradisional sekaligus mengadaptasi pengembangan teknologi informasi. Temuan ini menolak asumsi Geertz bahwa pesantren merupakan lembaga beku dan anti perubahan.

Melalui ajarannya yang sempurna, dengan kandungan tradisi, maka pesantren, dengan segala proses pendidikannya, mengutamakan pola-pola lama ditambahkan dengan pola-pola baru yang relevan. Berpijak pada cara tersebut, proses inovasi pesantren menapaki masa depannya dengan tetap berpijak kepada kearifan tradisi. Dua titik tolak pesantren, yakni kemampuan bertahan dan berkembang mengarungi segala tantangan zaman. keberadaan Pesantren

Nurul Jadid di daerah pedalaman memberikan nuansa perubahan, dari masyarakat dengan perilaku negatif menjadi manusia terdidik sehingga memiliki wawasan untuk maju.

Data-data pada bab IV menyatakan Pesantren Nurul Jadid merupakan pesantren yang mengalami perkembangan cukup pesat dengan mengambil arah pengembangan dakwah, pendidikan dan pengkaderan, serta pemberdayaan masyarakat.²³⁹ Diungkapkan Mursyid, pesantren yang didirikan Kiai Zaini tersebut berkontribusi besar bagi Indonesia maupun dunia. Pengembangan layanan satuan pendidikan mulai dari Madrasah Ibtida'iyah, sekolah persiapan Tsanawiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, SMP, SMA, dan Universitas. Pengembangan bahasa asing; arab, inggris, jepang dan mandarin menempatkan Pesantren Nurul Jadid sebagai pesantren berorientasi perkembangan zaman.

Inovasi pendidikan yang dilakukan di Nurul Jadid dicapai dengan tidak meninggalkan sistem tradisional, tetapi lebih banyak mengenai keislaman, keilmuan, kemasyarakatan, dan kebangsaan. Layanan pendidikan dan pengajaran memdaurkan kitab kuning, sistem kurikulum madrasah, pola pembelajaran sekolah hingga pendidikan tinggi. Nurul Jadid, dengan demikian, mendasarkan aktifitasnya dengan memelihara tradisi kuat berakar di masyarakat. Sebagaimana sebutannya, Nurul Jadid merupakan cahaya baru hadir di kawasan Tanjung, Karanganyar Paiton Probolinggo.

²³⁹ UU 18 tahun 2019 tentang pesantren

Masyarakat mengenal Nurul Jadid dengan Pesantren Tanjung. Kiai Zaini menyatu dengan masyarakat sekitar, sehingga menjadikan nama dusun Tanjung lekat dengan institusi pengembangan keislaman tersebut. Hingga kini, masyarakat yang menuju Pesantren Nurul Jadid, turu dari bus atau saat menumpang becak selalu menyebutnya dengan Pesantren Tanjung. Nama Nurul Jadid merupakan pengadministrasian negara secara yayasan maupun kelembagaan pendidikannya.

Kiai Zaini dan para penerusnya mengubah lingkungan Tanjung dan sekitarnya. Kultur masyarakat gelap gulita diubah menjadi terang benderang dengan pendekatan persuasif. Kiai Zaini mengajarkan pengurus sering-sering meminum teh bersama tetangga sekitar, sehingga terjalin komunikasi erat lahir dan batin. Kaledeiskop Nurul Jadid menyatakan model dakwah pesantren dikembangkan untuk memperbaiki situasi masyarakat Tanjung yang terkenal dengan *molimo*. Metode tersebut menarik dibumikan ulang, sehingga cara dakwah di Indonesia tidak kering nilai. Cara dakwah penuh kamufase sebagaimana dilakukan di media sosial maupun televisi, tidak menyentuh hati manusia dan tidak membawa pencerahan batin.

Inovasi sebagaimana dilakukan Pesantren Nurul Jadid mendapat sorotan Nurcholish Majid dan Azyumardi Azra. Menurutnya perubahan pesantren dilakukan secara lambat laun dan tetap bertahan pada hal-hal yang telah terjamin sembari melakukan perbaikan pada nilai lebih baik. Pendapat Madjid dan Azra memang dipahami dilihat secara waktu ke waktu. Kebanyakan

pesantren di Indonesia tidak banyak mengacu kepada pola-pola pendidikan modern yang tampak maju, namun hasilnya secara kognitif, afektif dan psikomotorik terdapat kesenjangan. Alumnus sekolah maupun pendidikan tinggi umum menyajikan praktik perilaku yang bertentangan dengan maksud utama adanya suatu lembaga pendidikan.

Kelambanan pesantren mengadaptasi kemajuan zaman, terkandung filosofi, cepat apabila hasilnya tidak membawa pada kultur lebih baik merupakan bahaya. Ketergesa-gesaan berasal dari setan, dan sikap berhati-hati merupakan cerminan Tuhan. Kenyataannya, lambat namun pasti, pesantren terus berkembang ke arah positif. Para pengelolanya terus membuat desain kurikulum, SDM dan pengelolaan keuangan yang sesuai dengan kebutuhan zamannya.

Perkembangan pesantren Nurul Jadid selaras dengan kemajuan kehidupan kebudayaan, sosial, ekonomi, dan politik bangsa Indonesia dalam berbagai aspeknya. Temuan ini sesuai dengan pandangan Dhofier bahwa tradisi menguatkan Indonesia dari berbagai benturan dan hantaman peradaban. Pengasuh pesantren memiliki sikap terbuka melihat kemaslahatan masyarakat sehingga aktivitasnya mewarnai perjalanan bangsa dan Negara tercinta dari masa ke masa. Pesantren telah memberikan sumbangsih besar bagi perkembangan masyarakat, bangsa dan Negara untuk keberlangsungan Islam di bumi Nusantara.

Temuan disertasi ini sesuai dengan pandangan Hosnan bahwa Nurul Jadid mengajarkan dan mengajak masyarakat dan bangsa Indonesia memilih sikap *tasamuh, tawazun, taa'dul* dalam membangun sikap bangsa. Adanya kearifan dan membrikan energi positif bagi kemajuan warga di semua aspek kehidupan. Sikap keagamaan, kebudayaan, ekonomi, sosial memberikan dampak terhadap situasi politik kenegaraan yang dikembangkan oleh para kiai. Kenyamanan masyarakat tidak dapat dilepaskan begitu saja dari partisipasi pesantren dalam keikutsertaannya membangun peradaban dan membendung serangan perang asimetris yang dilakukan oleh para Negara adikuasa dalam percaturan dunia internasional.

Melihat perkembangan tersebut, hingga sekarang kiai terus melakukan penguatan tradisi pesantren. Kawasan Probolinggo Jawa Timur bersatu padu dan berjejaring ikut serta membangun Indonesia dari perdesaan. Pada derajat tertentu, peran ini memiliki dampak signifikan dalam mengembangkan pola-pola hidup di dunia yang terus mengalami perkembangan. Disadari bahwa dalam kehidupan nyata tradisi pesantren yang dilandaskan pada paham *Ahlussunnah* di Indonesia jauh lebih kaya dan rumit. Tidak bisa dipungkiri bahwa pesantren telah mengalami perubahan secara fundamental. Terlihat dari berbagai produk-produk tradisi pesantren, mengembang sedemikian rupa pada unit-unit pendidikan, pola dakwah hingga peran pemberdayaan masyarakat yang semakin inklusif.

Kiai merupakan panduan moral pengikutnya dari kesesatan perilaku. Kekuasaan kiai atas diri santrinya sangat besar, terikat dengan kiainya seumur hidup, minimal sebagai penunjang moral dalam kehidupan pribadi, sehingga selalu berkonsultasi dan mengikuti petunjuk kiai. Prasyarat terciptanya peniruan dan pengekanan adalah kepribadian pendiri pengasuh yang sangat kuat, dalam hal ketekunan dan penguasaan diri (kharisma). Sikap ini menumbuhkan dua ciri sub kultural sikap tertutup pesantren dan solidaritas yang tinggi. Kharisma dipengaruhi oleh struktur pengajaran dengan sistem ijazah dengan metode sorogan, sehingga santri terikat dengan kiai, sebagai tutor seumur hidupnya.

Kiai diakui sentral perubahan di pesantren. dia adalah sosok muslim-mukmin kuat membawa agamanya di manapun berada. Berbagai tantangan dan ancaman dihadapi kiai dalam menyebarkan agama Allah di muka bumi berbekal senjata berupa ilmu-ilmu agama dan kearifannya. Namun, menurut Horikoshi peran kiai lebih luas daripada ulama karena jangkauannya berskala besar dan memiliki peran sosial kemasyarakatan. Berbeda di dengan Timur Tengah di mana ulama merupakan sosok penjaga ilmu-ilmu agama semata.

Kiai Zaini adalah sosok penting yang menentukan keberhasilan pesantren. Pertumbuhan dan perkembangan pesantren bergantung kepada sosok kiai, sebagai figur dan episentrum di pesantren. Pertimbangan utama santri atau orang tua memasuki pesantren dipengaruhi kemasyhuran kiai. Terdapat kiai ghairu mutafaqqih dan mutafaqqih. Jenis kiai pertama memiliki kompetensi dibidang baca al-Qur'an dan beberapa kitab fiqh secara terbatas. Kiai

mutafaqqih memiliki kompetensi sebagai seorang faqih, yaitu memahami seluk beluk ilmu keagamaan dan kapasitas dalam *istimbath al-ahkam* (perumusan hukum-hukum).

Menurut Horikoshi, kiai berperan kreatif dalam perubahan sosial. Bukan karena sang kiai mencoba meredam akibat perubahan yang terjadi, melainkan justeru karena memelopori perubahan sosial dengan caranya sendiri. Jika kiai berperan sebagai penyaring arus informasi, maka dia akan memiliki keterbatasan fundamental yang berujung pada macetnya peranan penyaringan di saat arus informasi yang masuk sangat deras dan tidak mungkin lagi disaring. Disertasi ini mendukung tesis Horikoshi meskipun terdapat perbedaan pada aspek-aspek tertentu, yakni antara peran sosial dan teknologi informasi. Pengembangan layanan digital pesantren merupakan produk dari kemampuan pesantren beradaptasi dengan teknologi informasi.

Walaupun terjadi polemik mengenai peran kiai bagi perubahan sosial, terpenting bahwa kiai dalam konteks ini selalu dihubungkan dengan santri dan institusi pesantren. Tradisi pesantren Nurul Jadid dengan landangan paham *ahlussunnah wal-Jama'ah* telah mengakar kuat di urat nadi kehidupan masyarakat Indonesia. Penelitian berbagai studi Islam, seperti diungkap Azra, bahwa latar belakang sejarah perkembangan dimensi pesantren serta watak Islam pada masa penjajahan Belanda dan munculnya modernisme Islam serta penolakan kiai terhadap ide tersebut pada periode awal kemerdekaan. Azra berargumen bahwa kemajuan pesantren dikembangkan secara lamban namun

pasti mengarah pada tradisi bangsa Indonesia yang majemuk. Argumen Azra dapat dipakai untuk menguatkan kegagalan gerakan kalangan Islam kanan yang mendapatkan respon negatif dari mayoritas masyarakat muslim Indonesia.

World view perubahan pesantren di Nusantara telah berlangsung terus menerus. Dhofier melaporkan kontribusi pesantren terhadap perubahan dimulai sejak Kesultanan Lamreh pada tahun 1200 sampai lahirnya tokoh-tokoh budayawan agung pembawa perubahan di nusantara. Hal tersebut berdampak terhadap rekonstruksi peristiwa dunia muslim, karena Indonesia merupakan raksasa Muslim. Dalam sejarahnya, terbukti sejak abad ke-13 dan ke-17, telah memberikan kontribusi berupa literasi kemajuan berdasar pada perkembangan dunia Islam yang semakin berkiprah pada dunia internasional.

Perkembangan pesantren dilihat pada lima unsur pokok yaitu: asrama, tempat ibadah, kitab kuning, santri, dan kiai. Unsur-unsur tersebut berarti gambaran dan pengetahuan dasar tentang pola keseimbangan dalam respon pesantren terhadap perkembangan masyarakat. Pada awal keberadaannya pesantren merupakan lembaga pembelajaran baca tulis al-Qur'an yang dikembangkan menjadi tempat bagi santri mendalami ilmu-ilmu keagamaan. Baits berargumen bahwa perkembangan pesantren mengalami perubahan-perubahan pada aspek kelembagaan dan keorganisasian. Studinya di Lumajang dan Jember Jawa Timur menemukan strategi perubahan pesantren dilakukan pada unit-unit pendidikan serta pengelolaan pesantren berupa adanya sistem yayasan.

Pesantren Nurul Jadid Paiton sebagai kasus, menggambarkan inovasi menjadi pesantren besar abad ke-21. Pada pesantren tersebut terlihat adanya kemajuan dari sisi layanan santri. Gambaran mengenai adanya pembaruan teknologisasi layanan santri. Layanan keseharian diberikan secara terpadu antara otak, hati dan fisik. Mereka dididik menjadi manusia multi talenta dan multi *tasking* sesuai dengan kecenderungan santri. Pola pendidikan diberikan secara sama pada aspek prinsipil dan berbeda-beda dalam hal keterampilan.

Dalam hal ini pesantren memainkan peran sebagai agen dakwah Islam di *remote area*. Ia melakukan perbaikan di kalangan perdesaan, menyoar masyarakat kecil yang ada di wilayah-wilayah pinggiran. Kenyataan ini membenarkan adanya pandangan bahwa kiai-kiai pesantren lari dari keramaian di kota, dan membangun peradaban Islam Indonesia dari pinggiran. Strategi dakwah kepada masyarakat perdesaan tersebut, langsung menyentuh jantung Indonesia yang lebih banyak berada di wilayah desa. Temuan ini berbeda dengan pola-pola perubahan Lewin yang cenderung materialistik.

Pola-pola pengembangan Islam secara lentur dilakukan Kiai Zaini dan Pengasuh setelahnya. Mereka membangun pemahaman masyarakat dari aspek akidah, praktek keagamaan dan akhlakunya. Para kiai memiliki pemikiran jenius menguatkan masyarakat dari struktur spiritualnya. Inilah visi kiai dalam membangun masyarakat Indonesia dari sisi martabatnya. Keyakinan masyarakat pesantren bahwa harta, tahta, hingga wanita tidak dibawa mati kecuali dimanfaatkan untuk kebaikan agama, masyarakat, bangsa dan Negara.

Visi Pesantren Nurul Jadid selaras dengan masa depan Indonesia, yakni manusia berintegritas dan bermanfaat. Kepedulian terhadap sector pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat menjadi titik tolak kesamaan pesantren sebagai bagian tidak terpisahkan dari Indonesia. Pengakuan terhadap pesantren diberikan berupa pembinaan kelembagaan dan manajerial. Pemerintah Indonesia memberikan perhatian terhadap perkembangan pesantren hingga saat ini.

Kiprah pesantren ditunjukkan dengan keberhasilannya Perguruan Tinggi terbaik, termasuk Universitas Nurul Jadid (UNUJA) meraih penghargaan di tingkat nasional. Pada tahun 2024 UNUJA, bertransformasi menjadi pendidikan tinggi NU terbaik di Indonesia versi INEF. Capaian tersebut tentu memerlukan upaya serius dan biaya besar. Selayaknya pemerintah memberikan perhatian lebih pesantren dengan menyediakan kemeterian pesantren. cara-cara perubahan di Nurul Jadid tergolong cepat sehingga mengkoreksi pendapat Madjid dan Azra terkait perubahan pesantren yang dikesankan lambat.

Dari gambaran di atas telah nyata bahwa pesantren Nurul Jadid memegang peranan penting dalam penyebaran dan menentukan corak dan watak Islam Indonesia saat ini. dengan demikian, dapat dikatakan, bahwa pertumbuhan dan perkembangan pesantren menjadi *elan vital* pengembangan peradaban Indonesia. Temuan ini senada dengan Dhofier, dan Johns bahwa lembaga-lembaga pesantren menentukan watak ke-Islaman kerajaan-kerajaan Islam. Mereka merepresentasikan penyebaran Islam keseluruh pelosok bumi

pertiwi. Pendapat ini berbanding lurus dengan pendapat Wahid bahwa pola kehidupan pesantren memiliki keunikan.

Kemampuan pesantren Nurul Jadid berkolaborasi dengan kemajuan bidang teknologi informasi membantah pandangan yang menganggap buruk pendidikan Islam tradisional. Argumen mereka tertolak karena terlalu meremehkan kemampuan pesantren dalam mengembangkan dirinya dalam kehidupan modern. Sebagaimana dikemukakan Baits bahwa transformasi pesantren memberikan nuansa baru bagi *prototype* lembaga pendidikan Islam berkemajuan. Senada dengan Halim yang menggambarkan bahwa fungsi pesantren adalah lembaga keislaman berbasis pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kajian Dhofier perlu diperbaharui mengingat perubahan drastis di dunia pesantren yang mengadaptasi dengan serius perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Studi ini menyatakan adanya penambahan elemen pesantren yakni adanya kemampuan mengelola inovasi. Argumen tersebut mengkolaborasikan unsur dan elemen pesantren dalam tiga pokok pikiran.

Berbeda dengan beberapa pandangan di atas, Pesantren Nurul Jadid dengan paham Islam-tradisional, merupakan pewaris dan penerus tradisi kiai dan dianggap mampu mengembangkan organisasi yang stabil dan selalu menghormati tradisi yang telah dimiliki oleh para kiai terdahulu. Dengan demikian, inovasi pesantren terjadi dan dilakukan pengelola dari masa ke masa dalam rangka memberikan manfaat dan maslahat kepada masyarakat luas. Inovasi di Pesantren Nurul Jadid bertujuan untuk menggunakan pendidikan

sebagai alat dan cara dalam menyebarluaskan Islam sesuai dengan dinamika lingkungan. Berbagai inovasi tersebut menysar aspek-aspek kelembagaan, bukan substansi pesantren.

2. Landasan pengembangan Pesantren Nurul Jadid

Sesuai dengan namanya panca kesadaran terdiri dari lima macam kesadaran; yakni kesadaran beragama, kesadaran berilmu, kesadaran bermasyarakat, kesadaran berbangsa dan bernegara serta kesadaran berorganisasi. Sedangkan trilogi santri adalah tiga kewajiban/tugas hidup santri meliputi mawas diri dengan melaksanakan kewajiban-kewajiban *fardlu ain*, mawas diri dengan meninggalkan dosa-dosa besar dan berakhlak baik kepada Allah dan makhluk-Nya. Karakter Pesantren Nurul Jadid berujung pada filosofi kesadaran dan mawas diri.

Dari penjelasan singkat ini dapat difahami bahwa panca kesadaran adalah kumpulan dari keyakinan (pengetahuan yang kuat dan mantap) yang mendorong timbulnya kesadaran sikap dan tindakan pada diri seorang santri. Sedangkan trilogi santri adalah kumpulan dari kewajiban atau tugas hidup santri sebagai makhluk dan hamba Allah SWT dan juga sebagai warga masyarakat dan warga bangsa/negara. Maka menjadi jelas bahwa panca kesadaran adalah pangkal/sumber dari trilogi santri. Atau dapat dikatakan bahwa Trilogi Santri adalah buah dan implementasi dari sebagian Panca Kesadaran. Misalnya Kesadaran Beragama akan mendorong seseorang

bertaqwa kepada Allah SWT dengan menjalankan perintah dan menjauhi laranganNya.

Sebagaimana termuat dalam *qanun asasi* Pesantren Nurul Jadid, panca kesadaran adalah lima macam kesadaran yang harus dimiliki oleh setiap santri, yakni kesadaran beragama, kesadaran berilmu, kesadaran bermasyarakat, kesadaran berbangsa dan bernegara serta kesadaran berorganisasi. Kesadaran ini akan mendorong dan mewarnai sikap dan tindakannya dalam segala aspek kehidupan; baik kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan aspek-aspek yang lain dalam kehidupannya kelak.

Adanya kesadaran beragama, meliputi orang beriman kepada Allah SWT, Rasul dan hari akhir sebagai hal utama dalam hidupnya. Agama dipahami sebagai tuntunan Allah SWT bagi kebaikan dan kebermanfaatan umat manusia untuk dijadikan pedoman dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam hidupnya agar selamat dan bahagia baik dalam kehidupannya di dunia maupun di akhirat nanti. Karena Allah merupakan Tuhan seru sekalian alam. Dia mencipta manusia dan alam semesta, alam dunia dan alam akhirat.

Sebagai Pencipta, tentu Allah lebih mengetahui mana jalan yang menyelamatkan dan bermanfaat dan mana jalan yang mencelakakan dan membahayakan umat manusia, bahkan bagi alam semesta secara keseluruhan. Maka mengikuti petunjuk-petunjuk Allah SWT, sebagaimana termuat dalam ajaran agama Islam adalah mutlak bagi kita kaum beriman lebih-lebih bagi santri. Maka kesadaran beragama dapat diartikan bahwa, sebagai makhluk dan

hamba Allah, santri mutlak harus berislam, yakni tunduk patuh mengikuti petunjuk dan peraturan-peraturan (syari'at)Nya. Ketundukan kepada Tuhan diwujudkan dengan ketakwaan kuat dengan bukti menjalankan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya sesuai dengan kemampuan.

Dengan demikian, diajarkan kepada santri yang ingin selamat dan bahagia dalam hidup, baik di dunia maupun di akhirat, mereka harus memeluk agama secara taat. Tentu untuk mengetahui petunjuk Allah SWT harus bersumber dari sumber-sumber yang dapat dipertanggung-jawabkan; yakni Alqur'an dan Assunnah sebagai sumber utama disamping sumber-sumber lain yang dibenarkan dan tidak bertentangan dengan dua sumber tersebut. Namun tidak semua orang mempunyai kemampuan untuk memahami petunjuk-petunjuk-Nya dari berbagai sumber tersebut.

Karenanya untuk memahami sumber-sumber ajaran Islam tersebut itu diperlukan syarat-syarat tertentu, baik berupa kemampuan teknis maupun integritas kepribadian. Kemampuan teknis, misalnya kemampuan keilmuan; baik ilmu agama maupun ilmu dan keterampilan tentang metodologi maupun sarana yang diperlukan; seperti bahasa Arab dan kaidah-kaidahnya disamping pengetahuan tentang teks-teks agama (Alqur'an dan Assunnah maupun *aqwal* (pernyataan-pernyataan) ulama yang *mu'tabaroh* (diiikuti secara umum)) dan sejarah terutama yang terkait dengan implementasi pelaksanaan syari'at. Bagi mereka yang tidak berkemampuan untuk memahami sendiri sumber-sumber ajaran Islam maka dia harus belajar dan bertanya kepada mereka yang ahli

ilmu-ilmu keagamaan (para ulama'). Dalam hal ini, kesadaran beragama ditopang kuat dengan kesadaran berilmu.

Kesadaran berilmu adalah kesadaran akan pentingnya ilmu dalam dalam menjalani hidup ini agar selamat dan bahagia di dunia dan akhirat. Dalam konteks ini mencakup baik ilmu agama yang bersumber dari wahyu Tuhan. Selain itu terdapat ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperoleh dari pengalaman dan pembelajaran manusia baik dengan sengaja maupun tidak. Begitu pentingnya pentingnya ilmu, sehingga wahyu pertama yang disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW adalah perintah “membaca” yakni belajar agar mendapat ilmu (QS Al-Alaq 1-5). Karena dalam berbuat atau berusaha untuk mencapai tujuan atau cita-cita dibutuhkan ilmu. Tanpa ilmu bisa saja akan terjerumus dalam kekeliruan dalam berbuat atau kegagalan dalam suatu usaha. Banyak orang bekerja dan berusaha hanya bersedikan semangat dan kerja keras tanpa disertai ilmu, maka kerja keras dan usahanya menjadi sia-sia tidak memberikan manfaat bahkan tidak sedikit yang hanya mendatangkan bahaya. Karena itu kita wajib mencari ilmu serta mengamalkannya dan juga mengajarkan dan menyebarkannya.

Namun tidak semua ilmu wajib kita pelajari dan kita ketahui. Karena ilmu dan pengetahuan itu banyak sekali bahkan hampir tak terbatas. Sementara kemampuan dan kesempatan kita untuk mempelajarinya sangat terbatas. Sehingga lebih banyak ilmu yang tidak kita ketahui dari pada yang kita ketahui. Selain itu, tidak semua ilmu kita butuhkan atau mendesak untuk kita

pelajari dan diamlakan. Bahkan ada ilmu/pengetahuan yang tidak baik kalau kita mempelajari apa lagi mengamalkannya seperti ilmu sihir. Karena itu dalam pandangan Islam, hukum mempelajari ilmu ada yang *wajib ain* (wajib bagi setiap orang), *wajib kifayah* (kewajiban kelompok) atau hanya dianjurkan dan mubah (boleh) bahkan ada juga yang haram walau tidak mutlak; misalnya ilmu santet bagi orang mungkin akan menyalah-gunakannya.

Dalam Islam, ilmu ditekankan atas kebermanfaatannya. Bermanfaat tidaknya ilmu tidak hanya bergantung kepada isi dan materi ilmu tersebut. Di sisi lain, ilmu juga dipengaruhi oleh pandangan hidup dan karakter orang yang mempunyai ilmu tersebut. Bisa saja ilmu yang sejatinya berguna, tetapi di tangan orang yang jahat bisa disalah-gunakan. Dalam kenyataan sejarah, telah banyak ditemukan penyalah-gunaan ilmu. Yang paling fenomenal adalah bom yang meluluh-lantakkan Hiroshima dan Nagasaki, Jepang pada tahun 1945.

Misalnya ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sejatinya sangat berguna untuk tujuan yang baik tetapi bisa juga digunakan untuk kejahatan jika diberi pelajaran hal-hal yang bersifat teknis, seperti ilmu pengetahuan dan teknologi. Berpatokan kepada banyaknya kenyataan terkait penyalah-gunaan ilmu, santri juga belajar atau diberi pelajaran tentang tujuan hidup dan bagaimana mencapainya. Disamping itu, mereka harus menjalani pendidikan dan pembinaan karakter, sehingga mempunyai pandangan dan tujuan hidup yang benar serta mengetahui cara mencapainya. Disamping itu, mereka diharapkan mempunyai karakter yang baik. Maka, setiap orang hendaknya

manjalani pendidikan karakter dan agama disamping pendidikan keilmuan dan keahlian/ keterampilan sehingga dia tidak hanya menjadi manusia yang pintar tapi baik dan benar. Hal ini menuju lahirnya sumber daya manusia berkualitas dalam membangun masyarakat.

Landasan ketiga adalah kesadaran bermasyarakat yaitu kesadaran bahwa santri hidup bersama masyarakat. Sebagai bagian tidak terpisahkan dari masyarakat, mereka telah mendapat manfaat dari masyarakat tersebut. Berpedoman kepada hal tersebut, seorang santri mempunyai tanggung jawab kemasyarakatan secara kokoh; baik dalam lingkup keluarga, tetangga maupun dalam lingkungan yang lebih luas. Bagi santri, tanggung jawab dan kewajiban kemasyarakatan antara lain adalah dengan adanya rasa memiliki dan kepedulian terhadap kepentingan dan kebaikan masyarakatnya. Seorang santri tidak seharusnya hanya memikirkan diri, keluarga dan kelompoknya.

Selain memikirkan kepentingan-kepentingan tersebut, seorang santri harus memikirkan kepentingan bersama yang lebih besar. Dia-bersama dengan anggota masyarakat yang lain, hendaknya berusaha menciptakan dan menjaga kedamaian, keharmonisan dan kerukunan di lingkungannya. Kenyamanan dimulai dari lingkungan terkecil (keluarga) sampai yang lebih besar (kampung dan seterusnya). Dan dia juga ikut memikirkan kesejahteraan bersama; antara lain dengan memberikan bantuan kepada orang yang membutuhkan, baik berupa materi, tenaga maupun pikiran.

Kalupun santri tidak bisa memberikan bantuan materi, setidak-

tidaknya dia memberikan dukungan moral. Dan jangan sekali-kali, santri mengganggu atau menghalangi upaya-upaya dengan tujuan kebaikan untuk bersama. Kalau ada perbedaan-perbedaan baik dalam budaya, tradisi maupun pendapat dan keyakinan, maka hendaknya dia menyikapinya dengan bijak agar tidak menimbulkan gejolak konflik di dalam struktur maupun kultur masyarakat. Dalam kehidupan publik, konflik tidak bisa dihindarkan. Bahkan terdapat pandangan konflik sebagai tanda keberdaan suatu masyarakat. Pendapat tersebut berbeda dengan pandangan Emil Durkheim dalam melihat masyarakat sebagai konflik. Demikian pula, pendapat Karl Max melihat masyarakat sebagai kelas sosial, terpatahkan dengan adanya *best practice* panca kesadaran dan trilogi santri Pesantren Nurul Jadid.

Kesadaran bermasyarakat diwujudkan, antara lain, dengan mengembangkan sikap toleransi. Hal itu diimplementasikan dengan upaya saling menghargai, memaklumi dan menerima perbedaan dengan tidak memaksakan kehendak diri kepada orang lain. Dan dalam hal-hal yang bersifat umum, maka seharusnya santri memiliki kesadaran untuk menghargai kesepakatan bersama atau hal-hal yang bersifat universal. Misalnya menjenguk orang atau tetangga yang sakit, melayat orang kematian keluarganya, membantu mereka yang terkena musibah dan lain-lain. Dalam kerangka kesadaran, tentu, semuanya dilaksanakan dalam batas-batas kewajaran sehingga terwujud dalam konteks lebih besar mencakup bangsa dan negara.

Perihal keempat dalam panca kesadaran bahwa kehidupan berbangsa

dan bernegara adalah wujud dan bentuk formal dari kehidupan bermasyarakat, dengan batasan norma-norma yang bersifat legal formal seperti undang-undang, hukum dan peraturan-peraturan yang bersifat mengikat secara formal yang disaertai dengan sanksi formal juga. Kalau di masa-masa awal kehidupan manusia dimana mereka masih menjalani hidup yang sangat sederhana, batasan-batasan formal tersebut mungkin belum ada kerana memang belum dibutuhkan.

Seiring dengan kemajuan peradaban manusia, batasan batasan formal seperti batas negara, undang-undang, hukum dan peraturan-peraturan formal yang lain, sudah mulai dibutuhkan. Pandangan tersebut senyawa dengan Musthofa Bisri yang memandang bangsa dan negara sebagai rumahnya. Orang waras tentu menjaga dan merawat rumahnya. Sebaliknya, hanya orang gila yang merusak dan memporak-porandakan rumahnya sendiri. Dalam konteks ini, kelompok yang merusak bangsanya, ibarat merusak rumahnya sendiri. Mereka yang menjaga dan merawat bangsa dan negaranya, berarti sama dengan merawat rumahnya sendiri.

Adanya negara dan pemerintahannya serta perundang-undangan yang negaturnya adalah urntuk menghindari pelanggaran hak baik hak individu maupun hak kolektif. Maka dibuatlah aturan-aturan yang menjelaskan batasan-batasan hak dan kewajiban tiap individu maupun konunitas. Dari kenyataan tersebut, terbentuklah suatu negara dan bangsa yang menghuninya. Dengan demikian, keberadaan bangsa dan negara menjadi tidak terelakkan.

Sebagai bagian dari suatu bangsa, disadari bahwa santri menghuni

suatu wilayah negara. Dia hidup di atas tanah air kehidupan berbangsa. Pandangan sebagai bangsa, berarti adanya persaudaraan antar umat sebangsa dan setanah air. Santri selain mempunyai hak, juga mempunyai kewajiban dan tanggung jawab terhadap bangsa dan negaranya. Dia telah banyak mendapat manfaat dari bangsa dan negaranya tersebut. Maka dia tidak boleh abai dan tidak peduli terhadap kepentingan bangsa dan negara itu kalau dia ingin hidup damai dan sejahtera di tengah-tengah bangsa dan negara tersebut.

Dengan demikian, santri sudah seharusnya mempunyai rasa memiliki terhadap bangsa dan negaranya. Kebaikan bangsa dan negara, harus dianggap kebaikan bagi dirinya. Dan sebaliknya bahaya yang mengancam bangsa dan negaranya dianggap ancaman terhadap diri sendiri. Karena bila bangsa negaranya dalam keadaan labil dan goncang, misalnya karena terjadi konflik yang berkepanjangan, maka santri akan merasakan dampaknya.

3. Inovasi Layanan Santri

Pesantren Nurul Jadid menyadari keberadaannya di tengah-tengah masyarakat. Pada awalnya, dikenal dengan Pesantren Tanjung. Kalangan masyarakat awam menyebutnya dengan Pesantren Tanjung. Sebutan tersebut menunjukkan adanya kebersatuan tidak terpisahkan antara pesantren dengan masyarakatnya. Namanya, melekat dengan kultur masyarakat, seperti nama Pesantren Genggong Probolinggo, Pesantren Sidogiri Pesuruan, Pesantren Sukorejo Situbondo, Pesantren Lirboyo Kediri.

Kebersatuan pesantren dan masyarakat menunjukkan apresiasi lembaga pendidikan Islam tersebut dengan lingkungannya. Kehadiran pesantren di tengah-tengah masyarakat membawa angin perubahan. Temuan tersebut sama dengan pandangan Kurt Lewin. Nama Nurul Jadid berarti cahaya baru, senapas dengan keberadaan masyarakat Tanjung yang mempraktikkan kehidupan *molimo*. Yaitu kehidupan yang penuh kegelapan karena sarat dengan perampokan, maling, minum-minuman keras, judi, dan perzinahan. Mereka jauh dari ajaran agama yang menginginkan kehidupan keselamatan dan kebaikan manusia di dunia dan akhirat.

Dalam konteks masyarakat semacam itu, KH. Zaini Mun'im hadir menawarkan agama untuk kebaikan masyarakat Tanjung. Beliau datang dengan sebatang lidi di tangan, yang dibawa menyusuri Dusun Tanjung. Dia mengajak masyarakat Tanjung kembali ke jalan terang, Nurul Jadid. Ajakan Kiai Zaini tidak serta merta diterima dengan lapang dada oleh masyarakat Tanjung. Keberadaannya dianggap sebagai gangguan atas kenyamanan hidup yang selama ini mereka jalani. Gelapnya hati, menyebabkan sebagian masyarakat Tanjung tidak menerima kehadiran kebenaran. Berbeda dengan Kurt Lewin, temuan disertasi ini menjadikan agama sebagai poros perubahan dalam bentuk panca kesadaran kesadaran santri dan trilogi santri.

Pendapat Lewin mewakili pandangan masyarakat Barat bahwa perubahan sebagai *progress*. Perubahan pasti melanda suatu kehidupan masyarakat, karena kehidupan itu sendiri adalah perubahan. Adanya perubahan

masyarakat merupakan keniscayaan hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Bahkan meliputi kehidupan setiap pribadi, kelompok maupun keluarga. Perubahan di Barat identik dengan legenda sisipus yang menaiki gunung seraya membawa beban berat di punggungnya. Dia naik, lalu terjatuh ke bawah. Demikian seterusnya menjadi ibarat perubahan masyarakat di Barat tanpa adanya tolok ukur kebermanfaatan dan kemaslahatan.

Pandangan Lewin berbeda dengan temuan inovasi Pesantren Nurul Jadid yang berubah sekaligus bertahan. Mereka menyadari mustahil tanpa perubahan. Mengacu kepada filosofi kehidupan manusia pribadi yang mengalami pertumbuhan, perkembangan dari bayi, menjadi anak-anak, kemudian menjadi dewasa, tua lalu mati. Itulah siklus kehidupan yang melatarbelakangi adanya perkembangan Pesantren Nurul Jadid bertumpu nilai-nilai utama sebagai poros perubahan.

Pesantren tidak sekedar berubah, tetapi mempunyai arah yang dituju, yaitu kebermanfaatan peran santri dan kemaslahatan masyarakat. Filosofi layanan santri adalah kesadaran dan mawas diri. Kesadaran mencakup lima kerangka, yakni agama, ilmu, masyarakat, bangsa Negara dan organisasi. Mawas diri meliputi istikamah dengan menjalankan yang wajib, menjauh dari dosa-dosa besar, memiliki akhlak mulia.

Pada perkembangan mutakhir, Pesantren Nurul Jadid memberikan inovasi layanan untuk membentuk santri *alim, salih* dan *nasyir ailm*. Perkembangan teknologi informasi mendorong pengelola pesantren terus-

menerus melakukan ikhtiar-ikhtiar kelembagaan mencapai empat tujuan pesantren melalui berbagai kebijakan, program dan kegiatan. Inovasi pesantren tidak mencerabut pesantren dari elemen inti membentuk santri bermanfaat bagi masyarakatnya. Santri merupakan bagian masyarakat memiliki tugas dakwah berbekal kedalaman ilmu dan ketinggian akhlaknya. Inovasi layanan santri diinspirasi oleh trilogi dan panca kesadaran santri.

B. Proses pergerakan layanan dalam membangun kualitas di Pesantren Nurul Jadid

Perubahan tidak terjadi serta merta, memastikan adanya tahapan. Proses inovasi pesantren dilakukan dengan tahapan-tahapan tertentu. Pelan tapi pasti, perkembangan pesantren Nurul Jadid cenderung tidak terasa. Dalam kurun 75 tahun, pesantren tersebut telah memiliki unit-unit pendidikan cukup lengkap, mulai dari tingkatan dasar hingga pendidikan tinggi strata dua (S2). PAUD, TK, MI, MTs, SMP, MA, SMA, SMK, Pendidikan diniyah formal, Ma'had Aly, dan Universitas Nurul Jadid. Organisasional pesantren meliputi struktur pesantren dan yayasan menaungi berbagai lembaga sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Pada kasus Pesantren Nurul Jadid, terdapat pemanfaatan teknologi informasi untuk menunjang layanan pesantren. Temuan senada dengan Aliwafa (2019) yang menempatkan Nurul Jadid sebagai layanan responsif. Pesantren ini terbuka terhadap inovasi teknologi informasi, dimanfaatkan untuk keberlangsungan santri di masa depan. Disertasi ini menemukan melalui empat fase pemanfaatan teknologi informasi,

yakni inisiasi, sosialisasi, implementasi dan evaluasi. Penjelasan detail sebagaimana analisis berikut.

1. Inisitif pengembangan pesantren

Fase pertama dalam pemanfaatan teknologi informasi di Pesantren Nurul Jadid adalah inisiasi. Tahap ini merupakan perencanaan yang mewartahi keinginan dan mimpi-mimpi pengurus dalam meningkatkan layanan santri. Akik Zaman mengungkapkan cita-cita KH. Abdul Wahid Zaini (Pengasuh III Nurul Jadid) memantau pengelolaan pesantren dari kediamannya. Kiai menginginkan adanya perangkat teknologi yang bisa mendukung inisiasinya tersebut.

Pada tahun 1989 didirikan Nurul Jadid Computer (NJC) sebagai cikal bakal adanya sekolah tinggi teknologi (STT) Nurul Jadid menyiapkan para santri memiliki kemampuan beradaptasi dengan kemajuan dunia informasi. Inisiatif tersebut memperlihatkan kemampuan kiai dalam menangkap laju perkembangan zaman. Pergaulan Kiai Wahid yang luas memandunya menangkap arah perubahan untuk kebaikan pesantren. Sebagaimana diketahui, Kiai Wahid merupakan Ketua Umum RMI NU dan salah satu ketua PBNU di era kepemimpinan Abdurrahman Wahid.

Pada tahun 2000 KH. Abdul Hamid Wahid menggagas adanya pusat informasi yang mengelola semua data di pesantren. Beliau menginisiasi adanya bagian bank data berada di bawah struktur koordinatrat. Itu merupakan manajemen baru di era kepemimpinan pengasuh IV, KH. Moh. Zuhri Zaini. Bagian data menyiapkan perangkat dengan sistem LAN (*local area network*).

Metode tersebut menjadi langkah konkret menyatukan data-data pesantren yang masih terserak di unit-unit pendidikan dan biro.

Dengan adanya bagian data di koordinatordat menjadi langkah penting menandai kemajuan pesantren dalam hal pendataan. Pengurus memiliki kesadaran akan pentingnya data sebagai basis dalam pengambilan keputusan. Diandaikan, semua keputusan pesantren disipakan data oleh bagian data. Inisiatif tersebut menunjukkan adanya kemajuan pesantren ditengah cibiran para peneliti Barat maupun domestik dengan pandangan pesantren sebagai konservatif. Pandangan tersebut tertolak dengan kasus Nurul Jadid telah mengadaptasi teknologi, berupa pemanfaatan LAN.

Inisiatif pemanfaatan LAN terus dilakukan peneympurnaan. Keterbatasan sistem LAN tidak cukup memadai untuk memenuhi kompleksitas kebutuhan pesantren. Dari sisi kecepatan, penampungan informasi yang kecil serta sempitnya jaringan mengakibatkan sistem tersebut tidak maksimal. Namun demikian, layanan santri terus berlangsung, dan pengurus memikirkan cara-cara baru untuk memenuhi kebutuhan pesantren dalam hal pusat informasi.

Tahun 2017, pengurus mengundang alumni-alumni untuk membumikan keinginan Kiai Wahid Zaini. Mereka berkumpul menyusun program baru bernama pusat data pesantren dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi. Pada fase tersebut, bagian bank data diberikan kewenangan lebih luas untuk mengembangkan *cashless payment* dan *paperless* dalam layanan administrasi. Inisiatif tersebut tertuang dalam perencanaan lebih komprehensif,

melibatkan lembaga pendidikan, biro dan yayasan.

Pada tahap tersebut diformulasikan dengan gamblang, dengan jelas, apa saja yang akan diproduksi. Idealnya, inisiasi membentuk sebuah rumusan perencanaan matang tentang cita-cita lembaga dalam jangka panjang, menengah dan panjang. Semua pengurus dilibatkan dalam perencanaan bersama. Di lokus Nurul Jadid perencanaan bersama dilaksanakan pada setiap tahun anggaran. Terdapat perencanaan jangka panjang (dua puluh tahun), menengah (lima tahun) dan jangka pendek (setiap tahun).

Pusat data pesantren bekerja keras membuat aplikasi raksasa versi pesantren. Diskusi intensif, penelusuran ke lembaga pendidikan, seminar, dan penelitian dilakukan sebagai langkah penyusunan aplikasi pusat data. Kiai Hamid memanfaatkan jaringan dengan dunia luar. Sebagaimana diketahui, dia merupakan Ketua IPNU Jawa Timur, anggota DPRD Probolinggo, anggota DPR RI dan wakil bendahara PBNU. Luasnya jejaring tersebut menjadi bahan dalam menyusun perencanaan pedatren secara menyeluruh dan terus dikembangkan menjadi sistem yang terkomputerisasi

Para pihak yang memiliki keahlian dan peduli dengan pengembangan pesantren dimintai pendapatnya. Inisiasi awal dalam hal teknologi untuk sentralisasi data dicanangkan. Adanya STT Nurul Jadid menunjang inisiatif tersebut. Para dosen dan jaringannya terlibat dalam pembuatan aplikasi pedatren. Mereka menjadi pengurus bidang data pesantren. selain itu alumni yang bekerja di beberapa perusahaan teknologi informasi dimintai pendapatnya

untuk pengembangan pedatren. Adalah Helmi, Hari Maryawan, Bayu, Ahmadi Andianto dilibatkan dalam satu forum curah pendapat.

Upaya terbut menunjukkan adanya kolaborasi pesantren dengan dunia luar dalam mewujudkan inisiatifnya. Karena, pengembangan teknologi informasi membutuhkan tiga komponen, yaitu *hardware* (perangkat keras), *software* (perangkat lunak) dan *brainware* (perangkat otak). Perangkat keras, perangkat lunak membutuhkan kesiapan manusia dalam menyiapkan dan operasional daripada pedatren. Pada tahap awal pesantren masih fokus di *hardware* dan *software*-nya.

Penyiapan *hardware* dilakukan dengan infrastruktur seperti LAN, komputer, lap top dan server. Berbagai perangkat tersebut dipenuhi dengan beanja pesantren. Nurul Jadid mengeluarkan dana miliaran rupiah memenuhi kebutuhan tersebut. Artinya inisiatif tersebut membutuhkan keberanian dengan daya dukung pendanaan. Kebutuhan akan adanya *hardware* memadai untuk mengolah dan menyimpan data dengan aman. Nurul Jadid memperbaharui *hardware* using maupun telah ketinggalan dengan perangkat baru agar kompatibel dengan perkembangan dunia teknologi informasi.

Hardware ibarat rumah, atau *wadag* dibandingkan dengan manusia. *Hardware* hanya menjadi barang murahan, tanpa adanya isi, yakni *software*. Pada aspek *software* dibutuhkan adanya aplikasi-aplikasi pendukung terhadap adanya pusat data pesantren. Aplikasi dibutuhkan sudah termuat menyatu dengan *hardware*. Pesantren memerlukan sistem khusus yang dibuat untuk

memenuhi keperluan data pesantren. kolaborasi aplikasi umum dengan aplikasi khusus memadai untuk *support* visi pesantren.

Aplikasi pedatren dibuat sejak tahun 2001, atas inisiatif era awal kepengasuhan KH. Moh. Zuhri Zaini (Pengasuh III). Inisiatif tersebut diwujudkan secara sederhana untuk memuat data pesantren dalam hal data, santri baru dan data alumni. Pengembangan sistem terus dilakukan sesuai dengan arahan kiai, kebutuhan santri dan wali santri. Pangkalan data pesantren merupakan raksasa data dipakai pesantren untuk menguatkan alur layanan santri dari hulu ke hilir. Santri Nurul Jadid tiap tahun datang mendaftar dan pergi sebagai alumni. Keberadaan mereka selama berada di pesantren maupun kiprahnya sebagai alumni terpantau pada pedatren.

Kemajuan layanan santri sebagaimana diinisiasi pesantren Nurul Jadid menjadi penanda bahwa Nurul Jadid hadir sebagai cahaya. Ia menerangi kegelapan sehingga memunculkan opini di kalangan masyarakat umum maupun akademik perihal pesantren. Inisiatif pengembangan di Nurul Jadid memberikan jawaban atas keraguan dunia akan perkembangan pendidikan tradisional ke arah modern. Kalangan Barat menuduh pesantren tidak kontributif bagi peradaban dunia modern. Adanya perkembangan di Nurul Jadid menjadi *branding* baru akan tumbuhnya *smart* pesantren.

Hardware dan *software* murni alat bantu. Ia sekedar sarana dan pra sarana. Secanggih apapun sarana pra sarana memerlukan operator, yakni *brainware*. Artinya *hardware* dan *software* beroperasi dengan baik oleh

manusia. Dalam hal ini berlaku filosofi *the man behind the gun*. Bahwa manusia mengendalikan teknologi. Tanpa manusia teknologi hanyalah seonggok sampah. Sebaliknya, teknologi memudahkan kehidupan manusia. Kehidupan manusia semakin berkembang dengan adanya pemanfaatan teknologi untuk kemaslahatan manusia.

Inovasi pesantren Nurul Jadid berangkat dari adanya inisiatif bersama semua jajaran pengurus. Kiai membangun inisiasi mengenai pembaharuan pesantren melibatkan semua jajaran pengurus. Lembaga di pesantren yang pertama melakukan gebrakan adalah BPPM (biro pengembangan pesantren dan masyarakat). Karena terpengaruh dialog dengan LP3ES (lembaga pimpinan mending Dawam Rahardjo) dalam program Bina Desa. Ada Aswab Mahasin, Enceng Sobirin yang menerbitkan jurnal Prisma. Ini menginspirasi pengembangan pesantren di Nurul Jadid saat itu. Juga ada pemilihan badan eksekutif mahasiswa (BEM) secara demokratis.

Ada faktor kiai sebagai inisiator perubahan, faktor pengurus dan interaksi dengan dunia luar. Dialog dan proses pemikiran penemuan-penemuan baru. Kiai menginisiasi kemerdekaan berpikir santri dikembangkan. Santri diberi ruang untuk dialog dengan kiai terkait dengan penyelesaian beberapa permasalahan dengan pengurus dan santri senior.

Selain menguasai ilmu-ilmu keagamaan, kiai memiliki pergaulan luas. Kiai juga berkecimpung dalam dunia pergerakan, baik saat menjadi mahasiswa; seperti IPNU (ikatan pelajar nahdhatul ulama), ikatan pelajar puteri nahdlatul

ulama), himpunan mahasiswa Islam (HMI) maupun PMII (pergerakan mahasiswa Islam Indonesia). Kiai terlibat aktif dalam organisasi ke-NU-an, seperti Gerakan Pemuda Ansor, nahdlatul ulama, atau rabithoh maahid islamiyah (RMI). Bahkan beberapa kiai aktif dalam kepengurusan majelis ulama Indonesia (MUI). Dampak positifnya, kiai memiliki perilaku mendewasakan santri berlaku di dalam dan di luar pesantren.

Luasnya pergaulan kiai menginisiasi pengembangan digital juga mengembangkan kinerja pengurus. Akik Zaman, menyampaikan cita-cita Kiai Wahid Zaini (pengasuh ketiga Pesantren Nurul Jadid) mengetahui perkembangan sekolah, biro dan pendidikan tinggi di pesantren dari rumah kiai. Keinginan tersebut berupa inisiatif kiai, karena belum ada wujudnya dalam bentuk teknologi. Dengan perangkat teknologi, kiai ingin mengetahui perkembangan keuangan, aktifitas belajar mengajar santri dari rumahnya dan tidak perlu turun langsung ke lembaga-lembaga tersebut.

Pengembangan *hardware*, *software* dan *brainware* merupakan keniscayaan. Inisiasi layanan santri di Pesantren Nurul Jadid mau tidak mau memerlukan perangkat-perangkat tersebut, sehingga disediakan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pendanaan. Adanya *hardware*, *software* dan *brainware* tidak bisa ditawar lagi. Ketidak-tersediaan salah satunya menghambat inisiasi inovasi layanan santri. Namun demikian, pesantren memiliki kekayaan tersendiri dalam inovasi layanan, yakni *spiritualware*.

2. Sosialisasi dan pelaksanaan pengembangan layanan pesantren

Tahun 2045 merupakan siklus 100 tahun yang butuh reorientasi pemahaman keagamaan, memikirkan kebangkitan Indonesia dan NU. Era 4-0 menjadi smomentum membuat pola baru pengembangan yang lebih informatif. Pesantren melakukan pengembangan dakwah, ekonomi, pendidikan, sosial dan kebangsaan. Gagasan-gagasan pengembangan pesantren dan masyarakat harus melahirkan produktifitas dimulai dari hal-hal kecil dan sekarang. Hal tersebut terus mengembang sehingga pesantren menjadi sentra pengembangan informasi dan kapasitas.

Dalam pandangan narasumber, pada fase kedua, sosialisasi dan pelaksanaan, secara teori pengembangan sistem, dilakukan secara paripurna. Sosialisasi dilakukan pesantren Nurul Jadid kepada internal dan eksternal. Secara internal semua jajaran pengurus dilibatkan dengan cara menyampaikan visi, misi, kebijakan dan program terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi untuk digitalisasi. Pesantren menyadari peran daripada *brainware*, manusia sebagai pengendali informasi.

Pada tahap sosialisasi disampaikan pentngnya peran pesantren dalam era 4.0. Pengurus diberi informasi dan dilatih. Tandatanga global mendera semua aspek kehidupan masyarakat dunia, demikian juga pesantren. Pengurus dibuat *melek* teknologi untuk melaksanakan tgas pokok dan fungsi pesantren dalam perannya di era informasi saat ini. Pemahaman dilakukan secara mendasar kepada semua level pengurus mulai dari atas ke bawah.

Sosialisasi dilakukan melalui forum-forum simposium, seminar, dialog, dan rapat-rapat internal untuk menyamakan persepsi akan pentingnya pemanfaatan informasi bagi pesantren. Para pakar pesantren dan teknologi informasi dihadirkan ke pesantren untuk memberikan pencerahan dan penguatan tradisi pesantren di tengah-tengah pesatnya kemajuan dunia digital. Disadari bahwa digitalisasi penting adanya sebagai hal yang baru datang. Di sisi lain tradisi pesantren harus dijaga dan dipelihara agar tidak tercerabut dari akarnya. Temuan ini mendukung pendapat Wahid akan pentingnya menggerakkan tradisi sebagai benteng pesantren untuk masyarakat Indonesia.

Sosialisasi kepada pihak eksternal tidak luput dari fokus pesantren. Pengurus melibatkan wali santri, alumni dan pemerintah dalam hal inovasi pesantren dalam dunia digital saat sekarang. Hal itu disampaikan dalam forum rapat wali santri dan alumni yang dilaksanakan setahun sekali saat haul pendiri dan pengasuh serta hari lahir pesantren Nurul Jadid. Pada kesempatan tersebut disampaikan perkembangan pesantren dan tantangan yang dihadapi dalam kerangka digitalisasi pesantren.

Pesantren menyadari peran alumni penting adanya sebagai duta pesantren kepada masyarakat untuk menghindari disinformasi. Ada forum-forum alumni melalui pembantu pengurus pondok pesantren Nurul Jadid (P4NJ). Mereka memberikan kontribusi dalam hal bantuan-bantuan yang dibutuhkan pesantren, terutama dalam hal membangun hubungan pesantren dan masyarakat, termasuk wali santri. Organisasi P4NJ inilah yang memberikan

pemahaman kepada alumni sehubungan dengan program-program baru pesantren.

Pada tahap implementasi, pengurus dilatih untuk mengoperasikan aplikasi pesantren. Pelatihan dilakukan secara berjenjang dari pengurus asrama, pengurus wilayah, pengelola pendidikan dasar, menengah dan tinggi, serta pengurus biro dan badan otonom. Pelatihan dilaksanakan dengan metode aplikatif, yakni langsung mengoperasikan link-link layanan santri. Selain itu, pola pikir sistem dikembangkan supaya pengurus memiliki pemahaman utuh terkait pengembangan pesantren di masa depan.

Terdapat tantangan bahwa memasuki tahap implementasi, aplikasi tidak berjalan sesuai dengan harapan. Ide sentralisasi diharapkan, pada saat itu, menyentuh semua unit di pesantren Nurul Jadid, baik yang berafiliasi ke lembaga pendidikan di bawah Kemenag (kementerian agama) atau Kemendikbud (kementerian pendidikan dan kebudayaan). Hanya beberapa unit yang merasa butuh, seperti kantor Biro Kepesantrenan, Biro Keuangan, Koperasi Induk, dan Kantor Layanan Mahram.

Pergerakan dari inisiasi ke pelaksanaan mengalami stagnansi. Ada beberapa unit di pesantren belum yakin dengan adanya sentralisasi data. Mereka tidak memiliki pemahaman utuh terkait dengan pengelolaan data. Terdapat faktor ketakutan akan adanya virus yang masuk atau beberapa data rahasia dikhawatirkan jebol. Dalam hal ini, terdapat celah yakni tidak berhasilnya penerapan fase perencanaan. Pada aspek inisiasi tercipta pengertian

bersama akan pentingnya pengelolaan data pesantren di berbagai unit.

Inilah titik kronik dihadapi para inovator yakni kecermatan pada setiap fase. Keberhasilan fase implementasi ditentukan oleh tahap inisiasi. Aspek tersebut tidak bisa dibolak-balik atau sudah diluar harapan *stakeholders*, sehingga memunculkan adanya friksi-friksi pada tahapan perubahan. Faktor yang mengemuka karena ditahap inisiasi tidak berjalan sesuai dengan harapan. Perencanaan merupakan penggumpalan dari keinginan masing-masing unit untuk berubah secara serempak, kompak dan bergotong-royong. Mereka memahami kekurangan dan kelebihan masing-masing, sehingga muncul empati untuk saling menutupi kekurangan di setiap unit.

Pengembangan terus berjalan, karena ketika ditinggal total, pesantren sudah investasi banyak, secara materi maupun SDM. Pengurus memilih fokus kepada bagian-bagian yang membutuhkan. Menurut pengakuan Ahmadi, pada waktu itu, ada lima unit mensupport sentralisasi, yakni Biro Kepesantrenan, Kantor Mahram, Biro Keuangan, Koperasi Induk dan badan koordinasi pesantren putri (BKPP). Unit-unit tersebut terus dikawal. Pelaksanaan program sentralisasi terus berlanjut, tapi sifatnya masih dalam skala kecil, tidak massif. Dalam hal ini berlaku pelaksanaan secara bertahap mencapai target sebagaimana tujuan awal dicanangkannya pedatren.

Inovasi apapun di pesantren berpulang kepada wawasan pengasuhnya. Kalau pengasuhnya tidak *open minded*, ya sudah. Ini Nurul Jadid berani mengirim santrinya ke Tiongkok. Biasanya ke Madinah, Mekah, Mesir.

Ternyata sekarang dominasi China dalam kancah internasional, luar biasa. Tentu di era digital sekarang semua menggunakannya sebagai sarana melayani wali santri dan masyarakat. Tentu hal ini dirasakan sangat memudahkan wali santri dalam hubungannya dengan anaknya di pesantren. kontrolnya juga demikian, bisa *ngelink*. Menjadi keputusan pengurus pesantren, bahwa inovasi pemanfaatan teknologi informasi sudah menjadi keputusan Pesantren 2017.

Pelaksanaan pengembangan layanan berangkat dari adanya kesadaran akan tuntutan kebutuhan masyarakat atas teknologi. Masyarakat merupakan inisiator pesantren. Pesantren ada karena adanya dukungan dan kebutuhan masyarakat akan ilmu-ilmu dan pelaksanaan ajaran agama. Di sisi lain, agama member ruang bagi penegmbangan teknologi untuk kemaslahatan masyarakat. Dalam hal ini terdapat kesinambungan antara pesantre, masyarakat dan pemanfaatan teknologi informasi.

Inovasi pesantren berhubungan dengan kebutuhan masyarakat. Kesadaran bermasyarakat merupakan hubungan tolong menolong dan kerjasama. Status kesantrian idak berakhir dengan berakhirnya pendidikan di pesantren. Santri ada diberbagai profesi dengan tetap membawa jiwa kesantrian. Pendidikan dan pengkaderan berhubungan dengan QS Attaubah ayat 122 tentang kewajiban *tafaqquh* dan dan peran kemasyarakatan. dalam hal ini. Tujuan pesantren merupakan tujuan antara dimana tujuan puncaknya adalah berkontribusi terhadap masyarakat. Silah (hubungan antar alumni) itu berupa pemikiran, tolong menolong dalam dakwah dan layanan masyarakat.

Adanya pemanfaatan teknologi digital menempatkan pesantren merupakan pusat inovasi. Posisi pesantren strategis dalam membangun jejaring. Mereka yang eksis adalah orang pilihan yang mampu bertahan dan memberikan kemanfaatan terhadap orang lain melalui perjuangan dan memberikan sesuatu. Itulah arti keberadaan alumni yang terus diaktualisasikan. Doktrin manfaat terhadap orang lain merupakan ujung dari keberadaan alumni-alumni pesantren. Perjuangan merupakan wujud mereka sebagai *zoon politicon* sehingga berjuang, berjamaah dengan kepentingan yang efektif dan mampu membangun *jam'iyah* dengan tatanan yang baik dalam konteks kesadaran.

Kesamaan latar belakang pendidikan pesantren dapat menjadi modal paguyuban. Aspek kesadaran perlu dibangun secara bersama-sama. Menghadapi situasi saat ini perlu ada pembaharuan, penyesuaian dan penyegaran dalam memberikan manfaat pada masyarakat untuk berjuang bersama. Jaringan pendidikan bukan untuk kebanggaan kesukuan, tapi menggabungkan manfaat melalui potensi yang dimiliki pada busang masing-masing. Status jangan menjadikan eksklusif, tapi membaaur dengan menjadikan almamater sebagai modal dasar yang dirajut sesuai kebutuhan jaman dan dikembangkan pada aspek ekonomi.

Brainware disiapkan pesantren dengan mendirikan STT Nurul Jadid. Ia merupakan pabrik pengetahuan teknologi bagi santri untuk peningkatan layanan santri. Melalui unit pendidikan tersebut, pesantren mengkader konseptor dan operator pesantren dari internal. Hal ini karena data menyimpan

berbagai rahasia yang menjadi dapr pesantren. pengelola haruslah orang-orang terpercaya yang memiliki integritas dan berkomitmen tinggi terhadap keamanan data pesantren. STT didesain sebagai pusat pengembangan teknologi informasi dengan menyiapkan sumber daya manusia yang memadai.

Ketersediaan SDM dalam bidang teknologi informasi diakui banyak pihak sebagai kelemahan pesantren. berbagai kalangan menganggap lembaga pendidikan Islam tersebut sebagai penjaga tradisi, yakni kitab kuning dan tarekat. Perhatian terhadap dunia teknologi informasi jauh dari bayangan pengelola pesantren. kecenderungan tersebut memunculkan stigma, pesantren sebagai lembaga anti pembaharuan dan cenderung kolot.

Fakta pemanfaatan teknologi informasi di Pesantren Nurul Jadid membalik pandangan miring tersebut. Kiai memberikan ruang luas bagi adaptasi layanan pesantren dengan mengambil digitalisasi sebagai solusi bagi layanan pesantren. Digitalisasi diposisikan sebagai cara mengatasi layanan santri dan masyarakat yang semakin kompleks. Pandangan pengelola pesantren menjadi jalan keluar bagi kesulitan-kesulitan yang dihadapi dengan mengandalkan perangkat-perangkat digital.

3. Integrasi layanan pesantren

Setelah tahap implementasi teratasi, maka fase berikutnya adalah integrasi, yakni pengumpulan data pada beberapa unit pesantren menjadi satu kesatuan. Pesantren sebagai sistem merupakan keutuhan bukan keterpisahan.

Unit berarti kesatuan sistem pesantren dengan tugas pokok dan fungsi. Penyatuan tupoksi tersebut telah diupayakan dengan berbagai langkah, seperti sekolah satu atap, penerimaan santri baru satu atap, layanan satu atap dan sebutan lain pada praktik layanan pendidikan.

Sentralisasi data di Pesantren Nurul Jadid karena data-data pesantren tidak tertata secara terkonsolidasi. Terdapat data pokok dan pokoknya data. Data-data yang ada masih kocar-kacir. Akhirnya, pengurus bersepakat menggeser pkoknya data menjadi data pokok. Faktornya, lebih kepada data yang masih tercecer di mana-mana dan tidak terverifikasi. Setiap unit mempunyai datanya masing-masing, bahkan berbeda satu sama lain.

Di sisi lain, pengelolaan data-data secara integral menjadikan sistem resistor bermuara pada prosedur sama, dan setara, tidak ada lembaga kecil lembaga besar. Semuanya semuanya akan melalui prosedur yang sama. Integrasi layanan bukan hanya kesatuan tempat berkumpul. Akan tetapi, lebih pada, kesatuan visi, misi, kebijakan dan program dalam implementasinya. Integrasi layanan pesantren telah dibayangkan sejak lama. Itu menjadi keinginan semua pihak, dalam pikirannya, namun mengalami problematika dalam pelaksanaan. Terdapat beberapa cara integrasi dicanangkan pesantren belum menemukan hasil maksimal, karena beberapa kendala pada *hardware*, *software* dan *brainware*,

Digitalisasi bidang keuangan mengintegrasikan layanan pembayaran dan penerimaan. Aspek keuangan menjadi kendala pesantren, terutama dalam

hal pencatatan dan pelaporan. Jumlah santri semakin meningkat, sehingga layanan keuangan dibutuhkan metode akurat dan dipertanggungjawabkan secara akunabel. Wali santri dan masyarakat memberikan kepercayaan besar terhadap pesantren. mereka tidak memperlakukan pengelolaan keuangan.

Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap pesantren mengharuskan pengurus memberikan layanan akuntabel. Pertanggungjawaban keuangan disampaikan setiap tahun, pada saat pelaksanaan hari lahir tahun pesantren (harlah). Pada kesempatan tersebut, pengurus menyampaikan penerimaan dan pengeluaran keuangan dalam satu tahun sekali. Wali santri dan masyarakat membaca dan menerima laporan tersebut. Pengurus terus berinovasi menemukan cara wali santri mengakses pengelolaan keuangan setiap saat.

Implementasikan teknologi informasi mengintegrasikan layanan semua satuan pendidikan secara sistem. Lembaga pendidikan memiliki induk kepada pesantren dan pemerintah. Mereka telah lama menerapkan integrasi layanan pendidikan satu pintu dengan memanfaatkan teknologi informasi. Namun demikian, pengelola unit pendidikan di pesantren mengalami keterlambatan memberikan laporan kepada pesantren daripada pemerintah. Kecenderungan tersebut menjadi perhatian pesantren, sehingga integrasi menjadi penting.

Integrasi data dalam pandangan sistem informasi mengindikasikan terpenuhinya keingin-tahuan dari suatu unit kepada lainnya secara cepat. Dalam hal ini, unit-unit di pesantren sesuai fungsinya, bukan lagi entitas terpisah. Tetapi mereka menjadi satu kesatuan utuh, sebagai satu sistem memiliki

keterkaitan dengan lainnya. Penggunaan teknologi tidak sebatas *suporting system* manajemen pesantren. Cita-cita menjadikan teknologi sebagai sarana dalam dakwah, pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Pengelolaan *website* Nurul Jadid bukan semacam forum konsultasi melalui web, tetapi ada tenaga ahli di pondok diminta bantuan untuk menjadi konsultan berbagai permasalahan masyarakat dan solusinya.

Dalam hal ini pesantren memberikan arahan atas problematika santri, wali santri dan masyarakat. Dalam perkembangannya, pesantren memakai media sosial, seperti *what's app*, *instagram*, *face book*, *youtube*, maupun *twitter* (X). Layanan informasi melalui media sosial tersebut cukup efektif membangun komunikasi dengan warga pesantren. Pesantren menyadari perkembangan masyarakat mulai informatif. Intinya menjadikan teknologi informasi sebagai sarana berinteraksi dengan orang luar untuk menyampaikan pendapat pesantren terhadap problematika yang terjadi di masyarakat.

4. Evaluasi dan penguatan layanan

Perspektif narasumber melihat digitalisasi layanan pesantren sebagai sarana, alat pelengkap bagi kesempurnaan layanan. Sebagai alat, digitalisasi lebih banyak tergantung kepada manusia. Dalam hal ini berlaku kaidah *man behind the gun*. Teknologi dilihat sebagai sesuatu yang bebas nilai, baik dan tidaknya, manfaat atau *mafsadat*-nya tergantung kepada pengguna layanan digital dengan memerhatikan ketentuan santri. Hal ini berbeda dengan

penggunaan teknologi informasi secara bebas nilai.

Penggunaan teknologi sebagai media tidak mengkhawatirkan, sepanjang digitalisasi dijadikan sebagai alat dengan tujuan kebermanfaatan pesantren. Seperti dialami dilayanan pemerintahan, yang menjadikan administrasi sebagai tujuan. Dalam hal ini terjadi implikasi serius. Segala fungsi layanan didasarkan kepada lengkap tidaknya administrasi. Kecenderungan tersebut mengalami masalah ketika mereka sibuk dengan administrasi, dan melupakan fungsi utama sebagai lembaga layanan publik.

Pada kasus dunia pendidikan, kebanyakan guru maupun dosen mulai sibuk menggarap administrasi sebagai pembuktian aktifitas mereka. Tanpa adanya pelaporan administrasi yang lengkap, hak-hak mereka tidak diberikan oleh pemerintah. Kecenderungan tersebut membalik tujuan awal suatu program dan melupakan hakikat daripada guru dan dosen sebagai pusat layanan. Jika administrasi dominan, maka inti layanan pendidikan menjadi tergerus, bahkan hilang.

Temuan disertasi ini menyatakan filosofi digital pesantren sebagai alat, bukan utama. Hal utama pesantren menjadi lembaga layanan responsif terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Teknologi sebagai daya dukung kemudahan layanan secara maksimal. Kecenderungan terhadap administrasi telah menggerus tugas pokok dan fungsi kelembagaan hanya menjadi pencatatan. Mereka melupakan unsure manusia sebagai dimensi utama layanan.

Fungsi utama pesantren menjadi pusat layanan memproduksi muslim

mukmin kuat di manapun berada dan berperan sebagai apapun. Dimensi keimanan dan ketakwaan menjadi utama pada manusia santri agar berjuang untuk kebermanfaatan terhadap sesama manusia dan lingkungannya. Manusia mengendalikan teknologi, bukan sebaliknya, manusia diatur oleh teknologi. Pandangan tersebut penting didudukkan secara tepat agar tercipta harmoni antara manusia dengan teknologi. Disertasi ini menganut pandangan bahwa dengan kesadaran beragama menjadikan hidup memiliki arah jelas, yaitu Allah, Rasulullah dan akhirat. Melalui kesadaran berteknologi menjadikan hidup mudah dalam mencapai keinginan dan kebutuhan manusia.

Evaluasi layanan digital dilaksanakan secara terus menerus dan berjenjang menyangkut *hardware*, *software* dan *brainware*. Perangkat keras dan lunak mengalami perkembangan pesat dari waktu ke waktu. Pesantren sebagai pengguna alat-alat tersebut mengikuti perkembangannya dengan pengadaan alat terbaru dan fitur-fitur layanan di dalamnya. Perangkat teknologi tidak bisa disediakan sendiri oleh pesantren sehingga bekerjasama dengan para penyedia di Indonesia. Sejak tahun 1980-an, Pesantren Nurul Jadid telah memakai mesin ketik, computer meja, computer jinjing, computer layar sentuh hingga pemakaian HP bagi pengurus.

Pada awalnya, pesantren melarang penggunaan HP mempertimbangkan aspek negatif di dalamnya. Seiring waktu, pengelola melakukan evaluasi terhadap pemanfaatan digitalisasi bermanfaat bagi kemudahan, kecepatan dan keamanan santri sehingga diputuskan memakainya

sebagai perangkat layanan. Dengan demikian, terjadi perubahan kebijakan lama melarang pemakaian HP menjadi keharusan menggunakan HP sebagai fasilitas layanan.

Pelatihan pengembangan SDM terus dilakukan pesantren dengan merekrut tenaga-tenaga baru lulusan fakultas teknologi informasi UNUJA. Mereka dididik memiliki kemampuan operasional hingga mendesain fitur-fitur layanan baru. Ketersediaan *brainware* menjadi perhatian khusus pesantren dalam merekrut, membina dan memberikan upah, berupa beasiswa maupun kebutuhan primer pengelola. Adanya SDM yang memadai menentukan kualitas layanan digital pesantren.

Spiritualitas dalam Islam berkonotasi positif yang tidak anti intelektualitas ataupun hukum. Spiritualitas Islam bersifat eksoterik maupun esoterik. Spiritualitas dalam Islam melahirkan peradaban, baik pemikiran, perilaku maupun seni dan menjadi spirit positif yang menggerakkan kemajuan. *Spiritualware* digerakkan pesantren sebagai penggerak digitalisasi. Pesantren menyadari keberadaan teknologi memiliki manfaat positif dan negatif. *Spiritualware* pengelola layanan digital memastikan penggunaan teknologi informasi untuk kemaslahatan dan kemanfaatan umat manusia.

C. Digitalisasi layanan dalam membangun kualitas

Digitalisasi pesantren menghasilkan beragam layanan untuk kepentingan santri, walisantri, alumni dan masyarakat luas berupa *cashless payment* dan *paperless*. Produk-produk ada dalam aplikasi Pedatren (pengelolaan data pesantren) memuat fitur-fitur layanan Pesantren Nurul Jadid. Penjelasan detail mengenai berbagai layanan tersebut sebagai berikut.

1. *Smart Pesantren*

Inovasi layanan santri di Pesantren Nurul Jadid mengarah pada *smart pesantren*, yakni pesantren cerdas dengan memberi kemudahan bagi santri, alumni, wali santri dan masyarakat sesuai kebutuhan era 5.0. Pesantren masa depan harus mampu mengembangkan minat dan bakat santri, jika tidak ingin ditinggalkan para pemanfaat layanan. Pesantren dituntut beradaptasi dengan berbagai tantangan kebutuhan zamannya. Bahwa setiap era ada orangnya, dan setiap orang hidup di eranya masing-masing.

Misalnya seperti seni, atau membuat film. Sekalipun film-film pendek diprogramkan sebagai media dakwah pesantren. Program tersebut cukup menarik santri menjadikan film sebagai media dakwah. Tradisi pesantren menginginkan tidak terlalu bebas, seperti swalayan. Mereka yang mau menjual produk, menjual program tidak bisa seenaknya, demikian juga yang mau membeli memilih sendiri seenaknya. Artinya mereka yang mau belajar dapat menentukan sendiri, guru-guru yang mau mengajar, tidak bisa seenaknya. Mereka harus dipandu sesuai dengan

visi-misi pesantren. Semua produsen keilmuan, bisa diterima asalkan sesuai standar pesantren, bukan berdasarkan orientasi pasar.

Perihal produk digital pesantren, Kiai Zuhri mengingatkan tidak sekedar program untuk mencetak santri pesinetron, karena tidak sesuai dengan visi utama pesantren. Beliau menyitir tujuan Kiai Zaini bukan hanya menjadikan santri sebagai kiai, tetapi berperan sebagai apa saja, asalkan membawa kemanfaatan untuk umat manusia dan kemaslahatan bagi agama bangsa dan negara. Aspek kebermanfaatan dan kemaslahatan sesuai dengan ajaran al-Qur'an dan hadits Rasulullah SAW.

Santri bisa saja menjadi sopir bus dengan membawa iman yang kokoh. Dalam pandangan Kiai Zuhri diadakan penelitian serius, bukan sekedar selesai, baik kepada alumni, santri maupun wali. Penelitian diaksudkan untuk memahami karakteristik santri dan perannya masing-masing dalam *landscape* kekinian dalam menghadapi berbagai keinginan. Dalam hal ini dikemukakan perlunya orientasi belajaran yang benar, yakni mencari ridla Allah dan menghilangkan kebodohan.

Belajar di pesantren bukan lagi sekedar mengejar selembar kertas bernama ijazah digunakan untuk mencari lapangan pekerjaan untuk kehidupan di dunia. Kebutuhan duniawi memang tidak dapat dihindari. Pesantren mengajarkan aspek hakiki dari maksud santri datang ke pesantren. Layanan di Nurul Jadid memandu santri memiliki cara pandang utuh mengenai keagamaan, keilmuan, kemasyarakatan, berbangsa dan bernegara.

Smart pesantren mengajarkan ilmu pengetahuan dan teknologi secara utuh, tidak mengenal pemisahan ilmu agama dan ilmu umum. Orientasi belajarnya yang benar menghasilkan keilmuan mendalam dan *skill* memadai. Dengan ilmunya, santri mengisi berbagai sektor kehidupan dengan menanamkan kemandirian dalam dirinya sehingga tidak tergantung menjadi ASN maupun pekerja kantoran. Santri dapat menjadi apapun, dimanapun berada dengan tetap memiliki keimanan dan ketakwaan dalam hati dan amaliahnya.

Sidogiri merupakan pesantren ideal dalam pengembangan ekonomi dan bisnis pesantren. Sidogiri dengan modal yang sederhana, SDM-SDM yang ada sehingga bisa berkembang. Sementara kita, yang mungkin dari segi keilmuannya tentang itu (ekonomi, bisnis) lebih banyak dari Sidogiri, namun tidak didukung dengan orientasi dan motivasi yang benar sehingga kemudian, arahnya kepada pengembangan diri dan ekonomi pribadi, bukan pesantren.

Pesantren-pesantren banyak mengalami kegagalan dalam pengembangan ekonomi-bisnis. Pesantren mempunyai potensi untuk hal-hal yang bersifat teknis. Mereka memiliki SDM melimpah dan potensi pembeli yang banyak. Namun demikian tidak ditopang dengan manajerial sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Pengelolaan ekonomi-bisnis pesantren ditekankan sekedaranya, sehingga mengalami kebangkrutan. *Smart* pesantren memanfaatkan potensi-potensi tersebut dikelola dengan akuntabilitas dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Ekonomi bisnis harus dikembangkan guna menopang kemandirian pesantren. *Smart* pesantren tidak bergantung kepada aspek-aspek di luar dirinya, baik pemerintah maupun non pemerintah. Lingkungan di luar pesantren merupakan mitra strategis dalam mencapai tujuan. Mereka tidak boleh intervensi dalam hal merusak filosofi, nilai-nilai dan tradisi pesantren. Hal ini perlu diperkuat dalam membangun unsur-unsur dimensional pesantren masa depan.

Pesantren masa depan tidak bisa lepas dari teknologisasi. Masyarakat di era 5.0 memiliki kecenderungan pemanfaatan teknologi yang kuat. Rerata masyarakat Indonesia memiliki *hanphone android* dalam menopang kehidupannya, sebagai alat komunikasi dan hiburan. *Smart* pesantren memasuki tantangan tersebut sebagai wahana melanjutkan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga dakwah, pendidikan dan pengkaderan serta lembaga yang ikut aktif dalam pemberdayaan masyarakat.

Smart pesantren menyatukan antara kultur dan digitalisasi layanan. Dengan adanya teknologi SOP (*standard operating procedure*) sudah jelas, sehingga pergantian pengurus dapat tertanggulangi. Daftar di pesantren mencukupi kebutuhan di masing-masing unit. Proses alur data menjadi sinkron terintegrasi dengan unit-unit. Kepala memberikan kebijakan makro bahwa semuanya berjalan efektif dan efisien berbasis digitalisasi, *cashless* dan *paperless*. Pengurus mem-*breakdown* menjadi teknik-teknik secara digital.

Dianalisa apa saja yang perlu dilakukan digitalisasi dengan fitur-fitur mendukung ide-ide besar pengasuh.

Dalam pengembangan digitalisasi membutuhkan sumberdaya manusia (SDM) mumpuni sebagai desainer, operator dan petugas teknis dengan mempermudah layanan. Seperti kebiasaan sowan tetap ada tetapi layanan dipermudah dengan sistem digital. Ijin santri untuk keperluan keluar pesantren sudah dibentuk perijinan digital dengan membuka aplikasi. Dimana santri dan jajaran pengasuh tidak perlu ketemu muka dengan kiai. Di sini terjadi migrasi kultur dari tradisional ke digital. Dibutuhkan komunikasi intensif dengan memberikan edukasi kepada para pengambil kebijakan.

Secara tata krama dan adat tetap diberlakukan kebiasaan sowan. Kebiasaan kultural dipisah dengan administrasi digital. Seperti kultur penyerahan orang tua kepada pengasuh demikian pula setelah lulus, orang tua pamit pulang ke rumah. Digitalisasi tidak merubah kultur ketakdziman kepada guru. Desainer mengkonsep interpretasi sistem aplikasi administrasi digital atau wilayah kultural. Struktur dan kultur dipertemukan secara aplikasi dengan *level user*, pengasuh, dewan pengasuh, dan petugas operator.

Smart pesantren tetap menjaga batasan komunikasi antara santri putera dengan santri puteri, bahkan antara pengurus putera dengan puteri. Hal ini telah menjadi pakem di pesantren, terkandung dalam aturan syariat Islam. Pesantren sebagai representasi tradisi Islam menjaga secara ketat dimensi tersebut, termasuk dalam hal aplikasi, tetap harus memenuhi ketentuan di akidah, fiqh

dan akhlak. *Smart* pesantren tidak menghapus tradisi dengan serta merta. Kultur pesantren tetap dijaga sesuai dengan panca kesadaran dan trilogi santri.

Smart pesantren mengandaikan layanan digital pesantren dimulai dari pintu masuk dengan memakai kartu. System kehadiran santri dalam kegiatan-kegiatan memakai kartu. Semua uang cash ditiptkan di kantor pesantren, digantikan dengan kartu penunjang kebutuhan selama di dalam. Setelah keluar uang dapat diambil dan kartu dikembalikan. Ibarat mau masuk di permainan mall dengan membeli koin.

Saat ini sedang didalami pemanfaatan ayodi, AI, keluhan-keluhan wali santri dijawab AI pada permasalahan standar. Hal-hal yang bersifat personal dan kualitatif diarahkan kepada substantif. Kepala Pesantren menginginkan belajar secara digitalisasi dalam hal pendidikan dan pengajaran. Termasuk dalam hal pengajian kitab kuning kepada pengasuh dilakukan secara digital. Perencanaan pesantren dilakukan secara sentral, supaya tidak terjadi *double counting*. Perencanaan dan control keuangan dan kegiatan dilakukan oleh badan pengawas pesantren.

2. Digitalisasi layanan santri

Konsep-konsep digitalisasi dimulai sejak tahun 2017 dan diimplementasikan pada tahun 2018. Produk-produk berupa pendaftaran santri baru (PSB), pembayaran biaya pendidikan santri (BPS), dan e sambang santri itu merupakan produk baru di

Pesantren Nurul Jadid. Peralatannya baru, pada dasarnya telah diinisiasi sejak lama. Cita-cita besar dari sistem keuangan, arahnya pada integrasi data. Itu sudah menjadi keputusan Pengurus pesantren.

Ada fungsi dimana pesantren membuka diri terhadap kecanggihan teknologi bidang keuangan, layanan wali santri. Keuangan berupa keterlibatan perbankan terhadap sistem keuangan pesantren. Karena tidak mungkin pesantren berani melewati dogma mengenai bunga bank. Berarti secara tidak langsung, pesantren sudah membolehkan simpan pinjam di bank.

Dalam pandangan pengurus, untuk menuju smart pesantren, bank data dan dokumentasi mengusulkan penerapan kebijakan *cashless*. Sebenarnya pesantren mempunyai skema *paperless*. Kebijakan penusutan data bermuara pada *paperless* dan *cashless*. Terdapat sebuah gambaran membuat sebuah aplikasi tanpa perbankan dengan model menjadikan koperasi Induk sebagai bank santri. Mereka menyimpan uang di sana dan membelanjakannya.

Terdapat kendala, karena memasukkan rekening dibutuhkan teknologi RFID, kemudian dikembangkan menjadi android. Program tersebut tidak bisa diterapkan akibat keterbatasan komputer, yang merupakan barang mahal. Maka, program tersebut tidak reliabel diimplementasikan. Secara prinsip, ide besarnya *smart* pesantren

ada pada *paperless* dan *cashless*. Bahwa Internet itu harus memberikan *income* secara benefit maupun profit terhadap program pesantren, dalam bentuk iklan *subscribernya*. Intinya digitalisasi layanan santri harus dibiayai oleh pemanfaatan teknologi.

Paperless dan *cashless* telah berjalan 80% akibat terbatasnya SDM pesantren. level persuratan internal dan di luar cukup banyak untuk didigitalkan, level web atau android. Ada pakem di instansi lain bahwa dengan digital dianggap belum memadai, karena ada perbedaan kultur organisasi. Pengembangan *market place* alumni, bisnis digital. Fungsi-fungsi pesantren telah tercukupi dengan sistem digital pada kognitif, afektif maupun psikomotorik telah diikhtirakan oleh tim digital pesantren secara terus menerus. Pengajian kiai telah masuk sebagai konten web maupun media sosial secara *live*.

Digitalisasi keuangan, PSB, e-sambang menjadi perhatian utama karena merupakan kebutuhan santri dan wali santri. Semua terintegrasi secara digital melalui konsep data secara aplikasi sehingga layanan menjadi efektif dan efisien. Pesantren diakses oleh santri, pengurus, dan wali santri serta masyarakat luas. Produk-produk digital pesantren berupa fitur-fitur layanan internal untuk level pengasuh hingga wali asuh dan eksternal untuk wali santri, alumni dan masyarakat. Aplikasi memantau statistic, QR, NFC, Kepengasuhan, dan profil santri.

Untuk internal, aplikasi memantau kos makan, pengajian, kegiatan di unit pendidikan, dan kegiatan di asrama. Pesantren sedang mengusahakan profil lulusan pesantren, dengan membawa ijazah pesantren. ini sebagai tindak lanjut dari UU no 18 tahun 2019. Lulusan pesantren hanya membawa ijazah sekolah, madrasah dan pendidikan tinggi. Pengurus sedang mengintegrasikan pengelolaan data di unit pendidikan dan kegiatan kepesantrenan seperti mengaji, akhlak, kebersihan.

Integrasi tidak hanya dalam bentuk aplikasi tetapi mendorong integrasi sekolah/madrasah dengan kegiatan di asrama, antara kultur dan struktur. Ada hal-hal tidak bisa diselesaikan dengan aplikasi, seperti *sowan* (bertamu kepada kiai tidak diganti dengan *e cabhis*). Keberkahan termasuk aspek terdalam pesantren yang tidak bisa diaplikasikan dalam fitur-fitur pesantren.

Digitalisasi pesantren diinisiasi untuk mengintegrasikan pesantren-pesantren di Indonesia dalam aplikasi. Bagaimana pesantren di Indonesia berjejaring satu sama lain, saling mengisi dan beradaptasi. Pesantren-pesantren di Indonesia diinisiasi menjadi terintegrasi menjadi satu kekuatan besar dalam kebudayaan Islam Indonesia. Peradaban pesantren disatukan dalam infra struktur jaringan dengan kakayaan tradisi khas masing-masing.

Layanan digital memberikan manfaat signifikan dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan secara cepat berbasis data.

Jika mempertahankan cara-cara manual, maka keputusan berjalan lambat. Keputusan didasarkan kepada data akurat, sehingga hasil keputusan tepat, tidak asuntif dalam menghadapi permasalahan sarana.

Strategi dan kebijakan pesantren berbasis digital memiliki banyak kemanfaatan dibanding manual. Produk-produk layanan digital memberikan kemudahan, kenyamanan dan keamanan bagi wali santri untuk menjaga keamanan bekal dan kedisiplinan santri. Dibandingkan manual, digitalisasi layanan e sambang lebih akurat. Sambang manual tidak melayani kebutuhan santri secara efektif dan efisien. Dengan demikian pesantren telah mengadaptasi tuntutan kebutuhan masyarakat secara aplikatif.

3. Layanan digital pesantren berbasis *spiritualware*

Berbeda dengan inovasi layanan di luar, pesantren tidak melupakan spiritualitas sebagai esensi kemanusiaan. Pesantren berorientasi benefit (kebermanfaatan), bukan profit (keuntungan materi). Potensi tersebut mengharuskan pesantren memiliki kekhasan dalam pengelolaan dunia digital sebagai layanan. Teknologi adalah perangkat bebas nilai. Ia harus dikelola oleh manusia dengan *spiritualware*. Spiritualitas manusia menjadikan teknologi memiliki arah untuk kebaikan kemanusiaan, tidak sebaliknya menghancurkan sendi-sendi kehidupan.

Pesantren adalah lembaga pergulatan spiritual, sebagaimana dikemukakan Ziemek. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di pesantren tidak bisa dilepaskan dari nuansa spiritualitas. Misalnya salat, baca al-qur'an mengaji kitab-kitab tasawuf maupun menjadi anggota suatu aliran *thariqah* merupakan tradisi pesantren di Nusantara. Menurut Martin tradisi spiritual di pesantren dapat dilacak dari pergulatan pesantren dengan tradisi masyarakat di Jawa yang cenderung dengan praktik-praktik spiritualitas.

Berpedoman Wahid menyebutkan tiga unsur penting yang membentuk spiritualitas pesantren, yaitu kepemimpinan kiai, kitab kuning dan sistem nilai. Fungsi kepemimpinan kiai adalah pemeliharaan tradisi Islam. Fungsi tersebut tidak bisa diserahkan kepada yang lain. *Literatur* universal adalah kitab-kitab rujukan dalam kurikulum pesantren yang menciptakan kesinambungan tradisi yang benar. Melalui *literatur* universal komunitas Islam memelihara kemurnian ajarannya. Unsur yang ketiga ternyata tidak bisa lepas dari unsur pertama dan kedua, bahwa kitab universal menjadi rujukan nilai dan kiai sebagai model implementasinya dalam manajemen pesantren.

Nilai-nilai spiritual diadopsi pesantren Nurul Jadid. Spiritualitas diajarkan, dihayati dan dicontohkan kiai berdasarkan beberapa kitab tasawuf seperti *ihya' ulum al-din*, *al-hikam*, *minhaj al-abidin*, *kifayat al-atqiya*, *ta'lim al-mutaallim*, *adab al-alim* dll., maupun praktik-praktik tasawuf dalam kelompok *thariqah* tertentu yang dianut pimpinan pesantren secara *mutawatir*.

Dimensi nilai diperlukan untuk memberikan ruh pada suatu sistem,

termasuk pendidikan. Sistem dibuat untuk membangun sebuah nilai. Nilai dipupuk untuk mencapai tujuan sistem itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan begitu esensial mengingat fungsinya yang organik dalam proses manajemen. Kepemimpinan pendidikan relevan diketengahkan dalam membangun spiritualitas karena kepemimpinan menentukan mutu organisasi.

Tujuan utama pesantren adalah memanusiakan manusia. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, kepemimpinan memiliki peranan yang menentukan dan spiritualitas pemimpin lebih penting dari pada pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan spiritual memimpin dari dalam membentuk diri. Dimensi-dimensi kepemimpinan spiritual dalam pendidikan berupa intensitas, perhatian, keunikan, pembelajaran hidup, sudut pandang yang utuh dan tepercaya. Fry mengidentifikasi bahwa kepemimpinan spiritual dalam pendidikan terdiri dari visi, harapan/keyakinan dan cinta altruistik. Tiga prinsip tersebut diyakini dapat memengaruhi motivasi intrinsik individu sehingga memiliki panggilan (*calling*) dan hubungan sosial (*membership*). Pada ujungnya, kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan komitmen organisasi dan penampilan.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya. Temuan para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena

mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas. Dengan demikian, spiritualitas menjadi menjadi *episentrum* pesantren bagi perubahan nilai, sikap dan perilaku individu. Fakta tersebut dapat menjadi dasar bagi pengembangan *spiritualware* di lembaga pendidikan.

Spiritualware mampu menginspirasi visi ke dalam perilaku dan tindakan individu sehingga menggugah panggilan hidup dan pengikutnya dalam meningkatkan komitmen organisasi dan performa. Kondisi tersebut memiliki motivasi yang positif terhadap pengikutnya untuk menyetujui dan mengikuti arahan pemimpin spiritual karena berbasis kepada spiritualitas dan keberagaman. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan spiritual dipahami bukan semata formal, namun adanya visi, keyakinan, dan cinta pada kepribadian santri.

Aspek-aspek yang tercakup dalam spiritualitas, yaitu kesadaran, doa, arti, transenden, kebenaran, ketentraman dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, holism, penerimaan, keterbukaan, kedamaian, tanpa ego, kemerdekaan, ketajaman, dan integritas. Aspek-aspek tersebut dapat menjadi indikator dalam memahami gejala kepemimpinan spiritual. Spiritualitas memiliki beberapa kelebihan dalam hal membangun budaya objektifitas dalam menepis muncul dan mengguritanya kepentingan pribadi yang terjadi dalam suatu organisasi. Kepentingan pribadi yang terbawa dalam organisasi dapat merusak struktur,

kultur maupun interaksi di dalamnya.

Spiritualitas yang dijalankan secara konsisten dapat melepaskan organisasi dari adanya tekanan politik praktis yang menegaskan adanya kebebasan dan kesempatan orang lain dalam memperoleh hak-haknya. Organisasi dapat mencapai tujuannya secara bebas dan bertanggung-jawab. Spiritualitas dapat meminimalisir adanya rasa suka dan tidak suka yang biasanya terjadi dalam organisasi, baik dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, dan pengawasan. Konsep pembidangan mengarah kepada pentingnya profesional yang lepas dari emosionalnya dan tepat dalam melaksanakan wewenang sesuai tugas fungsi pokok yang diimbangkan dan berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan spiritual sesuai dengan masyarakat yang menganut budaya paternalistik, seperti pesantren.

Di sisi lain, manajemen merupakan sesuatu yang baru di pesantren, karena yang memanaj pesantren adalah atau santri adalah Allah SWT. Semakin dimanaj, menunjukkan kurangnya dimensi tawakal. Artinya, semakin di *organize*, dimensi-dimensi spiritualitas pesantren menjadi berkurang, karena taat kepada aturan yang empiris-positivis sehingga lupa kepada yang *intangible*.

Pada pesantren tradisional aturannya tidak demikian rigid, tetapi ada *taboo*. Santri memiliki kebebasan yang bertanggungjawab terhadap *taboo*. Santri taat kepada syariat dan nilai-nilai yang tertuang dalam kitab-kitab klasik yang dikaji setiap hari. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa semakin disorganize, semakin muncul ketaan kepada yang *intangible*.

Praktik-praktik spiritualitas pesantren Nurul Jadid, yaitu kesadaran, doa, arti, *transenden*, kebenaran, ketentraman dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, kemenyeluruhan, penerimaan, keterbukaan, kedamaian, tanpa ego, kemerdekaan, ketajaman, dan integritas. Al-Ghazali meringkasnya menjadi trilogi spiritualitas, yaitu *tahalli* (penanaman), *tajalli* (*aplikasi*) dan *takhalli* (menjadi).

Tahalli, adalah proses penyadaran individu melalui *taubat* dan *nadb*, yaitu membersihkan diri dari berbagai dosa. ***Tahalli*** adalah proses awal dimana individu dalam manajemen memperoleh pencerahan moral, sehingga dia insyaf dan menyadari totalitasnya sebagai manusia. ***Tajalli*** merupakan proses mengubah pribadi yang telah taubat tadi dengan akhlak melalui proses dan aktivitas manajemen yang baik sehingga memiliki kepribadian yang luhur. Dan ***takhalli*** mencakup kesatuan individu dengan Tuhan dalam pikiran, sikap dan perilakunya. Apapun yang dilakukan individu tersebut didorong oleh Allah, berproses bersama dan menuju Allah.

Dalam konteks inovasi layanan pesantren, *tahalli*, *tajalli* dan *takhalli* dapat ditransformasikan sebagai layanan perubahan pesantren meliputi *input*, poses dan *out put*. *Input* pesantren adalah santri yang masuk ke pesantren dengan membawa nilai-nilai, sikap, dan perilaku tertentu. Pesantren memberikan *input* berupa kegiatan orientasi kepesantrenan agar santri memiliki

nilai, sikap, dan perilaku baru. Dalam kegiatan orientasi tersebut, santri diberikan pengenalan, pengetahuan dan nilai-nilai dasar kepesantrenan sesuai dengan visi-misi dan tujuan pesantren. Orientasi santri dilakukan dengan pendekatan berbasis spiritualitas.

Setelah mengikuti berbagai kegiatan orientasi, santri menjalani proses pembinaan santri secara kurikuler maupun ekstrakurikuler. Proses pembinaan santri dilaksanakan melalui berbagai program dengan orientasi utama *tafaqquh fi al-din* dan beberapa kegiatan tambahan berupa pengetahuan dan *life skill*. Pesantren memiliki model manajemen yang berbeda dalam pelaksanaan kegiataannya disesuaikan dengan tipe pesantren salaf, modern atau gabungan keduanya.

Orientasi santri dan proses pembinaan santri memiliki tujuan tertentu sesuai dengan visi-misi dan tradisi kepesantrenan. Tujuan utama pesantren adalah santri yang memiliki kesadaran beragama, berilmu, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara serta berorganisasi. *Out put* tersebut harus ditopang dengan karakteristik santri yang memperhatikan kewajiban-kewajiban sebagai muslim, kesalehan sosial dan kepribadian yang luhur pada Allah dan sesama.

Spiritualware dalam manajemen layanan pesantren dalam *input*, proses dan *out put* tersebut dapat mencapai tujuan apabila dikendalikan oleh kepemimpinan spiritual berbasis *tahalli*, *tajalli* dan *takhalli*. Model kepemimpinan spiritual pesantren yang bertumpu pada *tahalli*, *tajalli* dan *takhalli* dapat mengelola *turbulensi* dalam perubahan layanan berupa *input*,

proses dan *out put*. Tujuan manajemen yang akan dicapai melalui kepemimpinan spiritual berbasis *tahalli*, *tajalli* dan *takhalli* adalah pengelolaan pesantren yang memiliki *performa* dan santri yang menjadikan agama sebagai yang utama dalam semua kiprah kehidupannya.

Dengan demikian, paradigma digital mengalami perubahan dari fisik ke jiwa (spiritualitas). Aspek *spiritualware* dalam manajemen layanan digital mengubah *performa* organisasi dan komitmen dalam mencapai tujuan. *Spiritualware* mewujudkan dalam visi yang didasarkan kepada keyakinan dan cinta altruistik. Cinta altruistik dapat menyatukan kesenjangan yang terjadi antara paradigma teknologi sekuler dengan nilai-nilai dasar pesantren. Manajemen layanan digital pesantren berdasarkan intuisi dan kreatifitas, kejujuran dan terpercaya, dan kebutuhan pengembangan SDM secara berkelanjutan.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

Bab VI merupakan bagian akhir meliputi kesimpulan, saran dan rekomendasi serta keterbatasan penelitian. Bab ini menjadi jawaban atas tiga fokus dan tujuan penelitian berdasarkan teori dan data-data, sebagaimana berikut.

A. KESIMPULAN

Setelah melakukan analisis data dengan sudut pandang teori bab II atas tiga fokus penelitian, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

Kesatu, mencairnya tradisi di Pesantren Nurul Jadid adalah *responsif-maslahah* untuk menjawab kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri dilakukan secara berimbang antara tuntutan kebutuhan masyarakat dalam hal pemanfaatan teknologi informasi tanpa merusak tradisi. Inovasi berlandaskan panca kesadaran (kesadaran beragama, kesadaran berilmu, kesadaran bermasyarakat, kesadaran berbangsa dan bernegara serta kesadaran berorganisasi dan trilogi santri (memperhatikan kewajiban-kewajiban fardlu ain, mawas diri dengan meninggalkan dosa-dosa besar dan berakhlak baik kepada Allah dan sesama makhluk).

Kedua, proses pergerakan layanan Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri adalah *terencana-terpadu* meliputi empat fase; yaitu inisiasi, sosialisasi, implementasi dan pengembangan, serta evaluasi dan penguatan. Proses pergerakan layanan santri ditopang empat unsur pokok, yakni *hardware, software, barinware* dan *spritualware*.

Ketiga, Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri di Pesantren Nurul Jadid berupa *smart-kultural* pesantren dengan membangun pusat pengelolaan data pesantren (*pedatren*) berupa *cashless payment, paperless* dan layanan interaktif berbasis spiritual. Pesantren Nurul Jadid menyajikan layanan satu pintu, dengan maksud memberikan kemudahan dan keamanan bagi wali santri.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Kesatu bagi pesantren, bahwa Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri hendaknya dilakukan secara total menyangkut kelembagaan dan organisasional. Masyarakat terus mengalami perkembangan, layanan pesantren hendaknya memenuhi kompleksitas kebutuhan masyarakat dan dinamika perkembangan zaman. Namun demikian, inovasi sebaiknya dilakukan secara berimbang antara pesatnya teknologi informasi dan menjaga tradisi pesantren.

Kedua bagi pemerintah, bahwa Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri, pada umumnya dilakukan secara alami. Bagi pesantren-pesantren di Indonesia,

penting bahkan harus, menerapkan empat fase pergerakan secara konsisten, mencakup inisiasi, sosialisasi, implementasi dan evaluasi berbasis pada data akurat. Pada fase-fase tersebut dukungan konkret dari pemerintah harus ada sebagai otoritas terhadap pesantren. Dana abadi pesantren sebagaimana menjadi amanat UU 18 2019 harus segera direalisasikan untuk menunjang inovasi pesantren di bidang teknologi informasi. Sudah saatnya, pemerintah menjadikan pesantren sebagai pendidikan unggulan, bukan lagi sebagai pendidikan alternatif.

Ketiga bagi peneliti, Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri lebih mendahulukan aspek keuangan daripada pemenuhan fungsi utama pesantren, yakni dakwah, pendidikan dan pengkaderan serta pemberdayaan masyarakat. Seharusnya, pesantren menjadikan produk teknologi informasi untuk keberadaan pesantren dalam perkembangan peradaban muslim di dunia yang semakin berkembang. Pesantren harus melakukan survey kepuasan publik atas produk layanan digital.

C. IMPLIKASI TEMUAN

Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri menolak pandangan peneliti Barat maupun Indonesia mengenai konservatisme pesantren. Adalah Clifford Geertz, Manfred Ziemek, Johns, Nurcholish Madjid, dan Azyumardi Azra memberikan kritik atas praktik pengelolaan pesantren. Mereka melihat pesantren dari sisi-sisi ketertinggalan pada aspek-aspek pemanfaatan teknologi.

Pada satu sisi, pandangan mereka memiliki keterbatasan. Terdapat aspek-aspek kelembagaan dan keorganisasian lepas dari pengetahuan mereka akibat lemahnya pengetahuan mendalam mengenai pesantren.

Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri menyajikan sudut pandang berbeda. Pesantren Nurul Jadid, sebagai kasus, menjadi *best practice* pengelolaan *smart* pesantren di Indonesia. Dunia pesantren bukan lagi lekat dengan tempat kumuh, korengan, kotor dan sarat dengan ketertinggalan. Produk-produk inovasi pesantren membalik persepsi tersebut, yang tampak adalah kiprah pesantren dalam dunia teknologi informasi. Kemampuan pesantren melakukan pencairan tradisi menuju layanan informatif, proses pergerakannya, serta produk-produk inovasi yang dihasilkan menunjukkan pesantren sebagai lembaga unggulan di Indonesia.

D. KETERBATASAN PENELITIAN

Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri mencakup digitalisasi layanan dalam rangka meningkatkan kualitas pesantren. Layanan digital berbasis panca kesadaran dan trilogi santri merupakan inovatif dilakukan melalui tahapan inisiasi, sosialisasi, implementasi dan pengembangan serta evaluasi untuk penguatan layanan mengenai manfaat dan akibat-akibat yang ditimbulkan. Digitalisasi layanan menggabungkan antara IT dan tradisi berbasis manajemen teknologi informasi.

Inovasi berbasis panca kesadaran dan trilogi santri terbatas pada manajemen perubahan pesantren berupa inovasi dan pengembangan. Perspektif Lewin terbatas pada lembaga profit sementara pesantren merupakan lembaga pengabdian. Perubahan pesantren cenderung evolutif, bahkan terkesan sangat hati-hati mengingat posisinya sebagai muara antara dunia digital dan tradisi. Adaptasi dan konservasi terjadi terus menerus dalam bingkai inovasi.

Ke depan dilakukan studi secara serius untuk menyorong dampak-dampak digitalisasi terhadap tradisi. Akankah pesantren tetap bertahan di tengah-tengah terpaan angin perubahan yang kian deras. Studi dengan pendekatan komprehensif menyangkut spiritualitas pesantren di tengah kubangan digitalisasi. Pertautan antara dunia digitalisasi layanan yang sekuler dengan tradisi religius pesantren perlu ditelaah dengan pendekatan komprehensif dan holistik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Artikel, Buku, Disertasi

- Ahmad, Dzaujak. 1996. *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Aliwafa. 2004. *Profil Nurul Jadid*. Paiton: Koordinatorat.
- Arifin, Syamsul. 2000. *As'ad Syamsul Arifin; Percik-percik Pemikiran Kiai Salaf; Wejangan dari Balik Mimbar*. Situbondo: Biro Penerbitan.
- Azra, Azyumardi, 2014. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana
- Baharuddin & Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bennis, Warren G. et al. (Edit.). 2008. *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bruinessen, Martin van. 1999. *Pesantren, kitab kuning dan tarekat*. Bandung Mizan.
- Burnham, Jhon West. 1997. *Managing Quality in School; Effective Strategies for Quality Based Improvement*. USA: Pearson Education.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Josse Bass.
- Creswell, John W. 2015. *Educational research, planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative*. USA: Pearson Education, Inc.
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality Is Free*. New York: McGraw Hill Book.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. 2009. *Organization Development and Change*. USA: South-Western.
- Cummings, Stephen; Todd Bridgmen And Kenneth G Brown. 2015. *Unfreezing Change As Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy For Change Management*, Human Relations, vol. 69. 1. USA: Sage Journals.

- Daft, Richard L. 2013. *Organization Theory and Design*. USA: South Western.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Deming, W. Edward. 1982. *Out of Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Kamus Besar Bahasa*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Djamas, Nurhayati. *Pendidikan Islam dan Kebijakan Negara: Transmisi Pemikiran Keislaman dalam Konteks Kehidupan Nasional 1945-2000*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Jakarta: Disertasi IAIN Syarif Hidayatullah.
- Direktorat PD Pontren Kemenag RI. 2014. "Mencetak Pakar Kitab Kuning". *Tabloid Pesantren*. Edisi 3. Jakarta.
- Efendi, Nur. 2014. *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren; Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*. Yogyakarta: Teras.
- Echols, John M. dan Sadily, Hasan. 2002. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Fadjar, Malik. 1999. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Fadjar Dunia.
- Fealy, Greg. 2007. *Ijtihad Politik Ulama; Sejarah NU 1952-1967*. Yogyakarta: LKiS, cet. III.
- Feigenbaum, Arman V. 1976. *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill Book.
- Geertz, Clifford. 1960. *The Religion of Java*. USA: The Free Press. Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M

- Geertz, Clifford. 1989. *Abangan, Santri Priyayi*, terj. Aswab Mahasin. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Gorton, Richard A. 1976. *School Administration; Challenge And Opportunity For Leadership*. USA: WM.C. Brown Company.
- Hadi, Sutrisno. 2000. *Metodologi Research I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hanson, E.Mark. 2003. *The Organizational Environment; Target Of Change*. USA: Pearson Education.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2002. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Hardjosoedarmo, Fandi. 2001. *TQM*. Yogyakarta: Andi.
- Hasan, Nur. 1994. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT. Sindo.
- HS, Mastuki. 2010. *Kebangkitan Kelas Menengah Santri; Dari Tradisionalisme, Postradisionalisme hingga Fundamentalisme*. Banten: Pustaka Dunia.
- Helms, Marilyn M. 2006. *Encyclopedia Of Management*. USA: Detroit.
- Hersey, Paul & Blanchard, Ken. 1994. *Organizational Behavior Management*. Terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: LP3ES.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research and Practice* 3rd Edition. New York: Random House.
- Hoy, Charles et al. 2000. *Improving Quality in Education*. London: Longman Publishing Company.
- Hughes, Richard L.; Ginnet, Robert C. & Curphy, Gordon. 2002. *Leadership; Enhancing the Lesson of Experience*. New York: McGraw Hall/Irwin.
- Ilyasin, Mukhammad & Nurhayati, Nanik. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Johnson, Doyle Paul. 1994. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern* terj. Robert MZ. Lawang. Jakarta: Gramedia.

- Jones, Gareth R. 2010. *Organization Theory, Design, and Change*. USA: Pearson Education.
- Kaelan. 2010. *Metode Penelitian Agama Kualitatif Interdisipliner*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kirk, Jerome and Miller, Marc L. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*, vol.1. Beverly Hills : Sage Publications Inc.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2001. *Organizational Behavior*. Singapore: Maccgraww-Hill, Inc.
- Lewin, Kurt. 1947. *Cannels Of Group Life; Social Planning And Action Research*, Sage Journals, Human Relations, vol 1,2: First published Nov 1.
- _____. 1948. *Resolving Social Conflict*. New York: Harper And Brother Publisher.
- Madjid, Nurcholish. 1987. *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- _____. 1996. *Santrinisasi Birokrasi*. Aula: PWNu Jatim.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Maulana, Ridwan Rijal Mahmudi dan F, Andhita Risiko. 2023. "Transformasi Pesantren Menghadapi era 4.0". *Al-adalah*. vol 1 No. 03.
- Meyer, John W. 2000. *The Actor Of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency*. USA: Jstor.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Muhaimin. 2012. *Pengembangan Kurikulum PAI di Sekolah, MAdrasah dan PT*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nasaruddin Umar. 2014. *Rethinking Pesantren*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2014).

- Nasution. 2010. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Nasution, M. N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oepen, Manfred & Karcher, Wolfgang (ed.). 1988. *Dinamika Pesantren*. Jakarta: P3M.
- Partanto, Pius A. & al-Barry, M. Dahlan. 1994. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola.
- Rahim, Husni. 2005. *Madrasah dalam Politik Pendidikan di Indonesia*. Ciputat: PT Logos Wacana Ilmu.
- Reason, Peter & McArdle, Kate Louise. 2012. *Action Research and Organization Development*. USA: Sage Publication.
- Robbins, Stephen P. 1983. *Essentials Of Organizational Behavior*. USA: Prantice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior*. USA: Prantice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2014. *Essentials of Organizational Behavior*. USA: Pearson.
- Sadzali, Munawir. 1987. "Ulama yang Berwawasan dan Tidak Romantis, Pesantren dan Ulama Hari Esok". *Majalah Pesantren*.
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- _____. 2006. *TQM in Education*. Yogyakarta: Ircisod. Soekanto, Soerjono.
- _____. 2002. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Schein, Edgard H. 1995. *Kurt Lewin Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*. USA: Organisational Dynamics.

- Soebahar, Abd. Halim. (2011). *Pendidikan Islam dan trend masa depan: Pemetaan wacana dan reorientasi*. Jember: Pena Salsabila 2011.
- Suharto, Babun. 2012. *Revitalisasi Peran dalam Pengembangan Sumber Daya Umat di Era Globalisasi*, Jurnal AfKarina, vol 1.
- Suharto, Babun. 2015. *Managing Transition; Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi*. Jember: STAIN Jember Press.
- Soemardjan, Selo. 1962. *Social Change in Yogyakarta*. New york: Cornell University Press.
- Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren Madrasah sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Suharto, Babun. 2014. *Managing Transitions; Tantangan dan Peluang PTAI di Abad Informasi/* Jember: STAIN Press.
- Sukarji & Umiarso. 2014. *Manajemen dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2009. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Tosi, H.L. & Hammer, W.C. 1974. *Organizational Behavior and Management, A Contingency Approach*. USA: St. Clair Press.
- Umiarso & Zazin, Nur. 2011. *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*. Semarang: RaSAIL.
- Usman, Husain. 2006. *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahid, Abdurrahman. 2011. *Menggerakkan tradisi*. Yogyakarta; LKiS.
- Wahid, Abdurrahman. 1987. “Bagaimana Mengantisipasi Perubahan, Pesantren dan Ulama Hari Esok”. *Majalah Pesantren*. edisi no. 2. Jakarta: P3M.
- Wahid, Abdurrahman. 1984. “Asal Usul Tradisi Keilmuan Pesantren”. *Majalah Pesantren* edisi perdana Oktober-Desember. Jakarta: P3M.
- Weber, Max. 2009. *Sosiologi terj. Noorkholish*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Yamit, Zulian. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.

Yin, Robert K. 2007. *Cases Study; Research and Desain*. London & New Delhi: Sage Oublication Inc. Thousand Oaks.

Ziemek, Manfred. 1996. *Pesantren dan Perubahan Sosial*. Jakarta, P3M.

Jurnal

Abd. Muhith & Umiarso. (2020). The Young Kyai (Lora) and Transformation on the Pesantren in Madura, *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies* vol 6, no 2.

Abd. Muhith. (2018). *Quality Culture of Islamic Boarding School*, international journal of research Granthalaayah, vol 6, 10.

Abd. Muiz Zaini, Hepni, dan Titiek Rohanah Hidayati, *Islamic Boarding School's Curriculum Management Modernization*, *Jieman* vol 4 no (2) 2022
<https://jieman.uinkhas.ac.id/index.php/jieman/article/view/97>

Badrudin; Moh. Khusnuridlo; Muhammad Zaini; The Influence of Learning Management Information System and Service Quality on the Customer Satisfaction of Ruangguru Application, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, v17 n1 p148-158 2022

Dudun Ubaedullah et al., (2019). *Service Quality of Pesantren and Its Impact on the Santri Loyalty*. *International Journal for Educational and Vocational Studies* 1(3).

Farahdilla Kutsiyah. (2020). *Social Capital and Its Transformations in Sidogiri Islamic Boarding School*. *Karsa: Journal of Social and Islamic Culture* 28 (1).

Mashudi. (2020). *Pesantren-Based Higher Education Institutions: The Format of Modern Islamic Education*. *Ta'dib* 25 (2).

Moch. Chotib, Saihan, Samsur, Ahmad Rofii. (2024). *Transformative Leadership: Empowering Human Capital in Senior High Schools*. *Nidhomul Haq*, vol 9, no 02.

M. Falikul Isbah. (2020). *Pesantren in the Chaging Indonesian Context: History and Current Developments*. *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8(1).

Moh. Khusnuridlo, Badrudin, Muhammad Wahyu Zaini, El, (2022). *The Influence of Learning Management Information System and Service Quality on the Customer Satisfaction of Ruangguru Application*. *Cypriot Journal of Educational Sciences*. Vol. 17 no. 1.

Nisa Fitriani, Syamsul Anam dan Asep Maulana, *Literacy of early age student; Teacher managerial competence and legal rational authority of boarding school leaders*, Jember: Munaddhomah, vol 05 2024.

Saihan, Umiarso. (2021). *Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum, Suren, Jember*. Edukasia, Jurnal penelitian pendidikan Islam, vol. 16, no 02.

Suhadi Winoto, *Improving curriculum and lectures challenges to quality based-technology* (digilib UINkhas.ac.id, 2022)

Sri Widayati. (2020). *Pesantren and Social Empowerment: A Critical Analysis on Pesantren al-Imdad Yogyakarta and Pesantren Maslakul Huda Central Java*. Analisa: Journal of Social Science and Religion 5(1).

Umi Zulfa. (2018). *Empowering Pesantren: A Study of al-Ghazali's Thoughts on Islamic Education*. Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan 26(1).

Regulasi

PMA No. 13 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam.

<http://shiftindonesia.com/8-langkah-perubahan-kotter/> diakses pada tanggal 19 Juni 2023.

<https://www.slideshare.net/roslanabdlatib/8-langkah-mengurus-perubahan-john-kotter> diakses tanggal 19 Juni 2023.

<http://shiftindonesia.com/leading-change-8-langkah-menuju-perubahan-yang-diinginkan/> diakses tanggal 19 Juni 2023.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Hasil Wawancara dengan narasumber

Nama	Jabatan	Tanggal Wawancara	Kutipan
KH. Moh. Zuhri Zaini	Pengasuh	15 Januari 2023	Dalam hal layanan pembinaan santri, di Nurul Jadid ada panca kesadaran santri yang melandasi mengapa kurikulum di Nurul Jadid tidak murni agama, tidak murni ilmu agama. Ya agama itu sebagai pokok landasan, dalam pelatihan, pengetahuan
KH. Moh. Zuhri Zaini	Pengasuh	15 Januari 2024	Tapi karena di Nurul Jadid, para santri perlu dibekali dengan ilmu yang bermacam-macam layanan sehingga harapan pendiri agar mereka berperan di berbagai sektor kehidupan
KH. Moh. Zuhri Zaini	Pengasuh	15 Januari 2024	panca kesadaran santri dan trilogi santri adalah nilai-nilai dasar yang dianut serta ditanamkan kepada santri dan merupakan pedoman serta acuan bagi mereka dalam berfikir, bersikap dan bertindak/berbuat dalam menjalani hidupnya di dunia ini

KH. Moh. Zuhri Zaini	Pengasuh	12 Oktober 2023	Kalau di sini (N urul Jadid) sejak awal bukan diniyah, sejak awal. Jadi ada
-------------------------	----------	--------------------	---



			pelajaran umum dan cukup lengkap, seperti di SD itu. Dan dulu, untuk sekolah menengahnya bukan Tsanawiyah-Aliyah, tapi Muallimin 6 tahun. Dan sepengetahuan saya, selain pelajaran agama, ada pelajaran umumnya lengkap sekali di Muallimin
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	29 Maret 2024	arah kebijakan umum Pondok Pesantren Nurul Jadid, yang pertama adalah pendidikan <i>al-furudl al-ainiyah</i> dan pendidikan keagamaan. Dua hal tersebut merupakan pokok dan utama bagi keberadaan dan keberlangsungan pesantren. inti pokoknya di situ
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	29 Maret 2024	Pondok Pesantren Nurul Jadid merupakan lembaga pengkaderan para pemikir agama dan teknologi, lembaga pemasok sumber daya manusia dan lembaga yang mendorong kemandirian dan pemberdayaan masyarakat maupun sebagai lembaga yang mendorong serta ikut

			aktif dalam perubahan sosial kemasyarakatan
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	29 Maret 2024	kita ingin memadukan antara struktur dan kultur sebagai satu kesatuan penuh. Dalam hal ini, pengurus mendharmabhaktikan ilmunya untuk kemaslahatan masyarakat banya. Semuanya mengabdikan dan merengkuh keberkahan
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	29 Maret 2024	arah kebijakan umum Pondok Pesantren Nurul Jadid yang kedua adalah tata kelola pondok pesantren. Peñata-laksanaan organisasional pesantren menjadi pokok dalam layanan kami
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	30 Maret 2024	tata kelola adalah desain pengelolaan Pondok Pesantren Nurul Jadid sebagai acuan satuan kerja di Pondok Pesantren dalam menjalankan program kerja yang meliputi aspek <i>Qanun Asasi</i> (peraturan dasar), aspek <i>Taqnin</i> (peraturan-peraturan), manajemen tata kelola meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, evaluasi) dan peraturan

			teknis/SOP (<i>standard operating procedure</i>)
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	28 Pebruari 2024	Arah Kebijakan Umum Pondok Pesantren Nurul Jadid yang ketiga adalah layanan bakat dan minat santri sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman secara integratif
KH. Abdul Hamid Wahid	Kepala Pesantren	28 Pebruari 2024	pesantren memberikan beragam layanan yang dibutuhkan santri maupun wali santri. Semuanya harus terlayani dengan baik. Karena hakikat pesantren, sejatinya, memberikan kebermanfaatn bagi semua
H. Thohiruddin	Sekretaris Pesantren	24 Maret 2024	dalam fungsi utamanya, Nurul Jadid juga melakukan pemberdayaan masyarakat mealui program-program berorientasi kemasahatan orang banyak. Tentu hal ini juga menggambarkan adanya hubungan organik pesantren dengan publik
Dr. H. Akik Zaman	Mantan Pengurus tahun 1990-an	15 September 2023	Pesantren Nurul Jadid itu unik, sehingga kekakuan tradisi teratasi. Yang pertama menghilangkan sekat asal santri berdasarkan daerah asal menjadi dilebur dengan berdasarkan sekolah

Dr. H. Akik Zaman	Mantan Pengurus tahun 1990-an	17 Oktober 2023	Di samping faktor eksternal, orientasi, tujuan, motivasi masyarakat adalah untuk kerja. Orientasi semacam itu, semakin hari semakin kuat
Dr. H. Akik Zaman	Mantan Pengurus tahun 1990-an	17 Oktober 2023	KH. Abdul Wahid Zaini, pengasuh kedua PP Nurul Jadid menyampaikan kepada saya (saat menjadi sekretarisnya) beliau ingin memantau perkembangan lembaga dan SDM pesantren dari dalam kediamannya
KH. Faiz	Kepala Biro Pengembangan	27 Juli 2023	pesantren merasa terpanggil untuk memenuhi tugasnya sebagai lembaga <i>tafaqquh fi al-din</i> , dimana kecenderungan santrinya lebih banyak ke formal
KH. Faiz	Kepala Biro Pengembangan	27 Juli 2023	melalui peta konsep tersebut, setidaknya, sudah diketahui kebutuhan dan arah pengembangannya. Misalkan kebutuhan wali santri berkunjung menemui anaknya, pengelolaan kegiatan oleh wali asuh, maupun ustadz, guru hingga dosen

Ahmadi Andianto	Mantan pengurus pengembangan IT	5 Juni 2024	saya kebetulan mengikuti sebagai dari versi yang paling kecil dari teknologi terutama komputer di Nurul Jadid. Saya menututi mulai tahun 93, kalau tidak salah, awalnya itu, dari tahun 1991 saya ikut Nurul Jadid Computer (NJC) waktu itu siswa MTS masih kelas 8
Ahmadi Andianto	Mantan pengurus pengembangan IT	5 Juni 2024	Tahun 2000, kebetulan saya baru lulus S1 di sekolah tinggi komputer dan manajemen informatika di pondok. Nah, di situ kebetulan Waktu itu saya juga di pesantren Nah karena kebetulan pashiion saya waktu itu juga di <i>database</i>
Ahmadi Andianto	Mantan pengurus pengembangan IT	5 Juni 2024	Kerangka kerja tersebut menjadi acuan sehingga pada tahun 2017 menjadi inovasi mengarah pada konsep <i>smart pesantren</i> . Konsep-konsep tersebut memiliki kerangka jangka panjang dan terus diperbaiki
H. Faisin	Sekretaris Yayasan	1 Nopember 2023	Karena Kiai Hamid menata manajemen layanan pesantren, itu setidaknya familiar dengan manajemen di luar Nurul Jadid, dengan prinsip tidak

			menghilangkan kehasan pesantren
H. Faisin	Sekretaris Yayasan	1 Nopember 2023	Tapi untuk sebuah mimpi yang luar biasa. Tapi teman-teman arah ke sana masih ditata betul. Pedatren masih berupa program rintisan yang harus terus dikembangkan
H. Faisin	Sekretaris Yayasan	1 Nopember 2023	Nah ini masih ada silang pendapat. Kita ambil jalan tengah lah. Kita melakukan pengkaderan dengan melibatkan santri. Karena pesantren bukan lembaga profit
Alvian	Kabag Data Pesantren	15 Pebruari 2024	Cuma pemanfaatannya. Lagi-lagi, antara SDM kita dengan teknologi informasi ini masih naik turun. Karena yang harus kita tatakan semua SDM yang kemampuan apalagi di pesantren ala kadarnya. Profesionalismenya yang kita akui masih kurang
Alvian	Kabag Data Pesantren	15 Pebruari 2024	permasalahan yang muncul di lapangan, yakni kenyataan kekurangan peralatan dalam memberikan

			layanan, seperti server, komputer, HP (hand phone) dan sebagainya. Itu menjadi persoalan kita
Alvian	Kabag Data Pesantren	15 Pebruari 2024	Isinya yang paling penting ada <i>database</i> pesantren. Yakni pesantren sebagai pusat informasi dari semua <i>stakeholders</i> . Wali santi, dari manapun asalnya, bisa akses dan sebagainya. Kemudian pendataan di dalam pesantren melakukan hal yang sama

UIN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



PONDOK PESANTREN NURUL JADID

معهد النور الجذب الإسلامي للدراسة والتربية والعلوم

NURUL JADID ISLAMIC INSTITUTE FOR EDUCATION AND SCIENCE

PO.BOX. 1 PAITON PROBOLINGGO 67291 TELP. 0888-30-77077. e_mail: sekretariat.nj@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : NJ-B/0479/A.IX/10.2024

Yang bertandatangan di bawah ini, Sekretaris Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, menerangkan bahwa:

nama : Samsur

NIM : 223307010004

program studi : Pasca Sarjana Program Doktor (S3) MPI UINKHAS
Jemberjudul penelitian: Manajemen Layanan Digital Dalam Membangun Kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo.

Adalah benar-benar mahasiswa Pasca Sarjana Program Doktor (S3) MPI UIN Kiai Ahmad Siddiq Jember yang telah menyelesaikan penelitian di Pondok Pesantren Nurul Jadid bulan April s.d. Juli 2024.

Demikian surat keterangan ini, diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Paiton, 1 Rabi'ul Akhir 1446 H5

Oktober 2024 M

a.n. Kepala
Sekretaris,



H. TAHIRUDIN, MM.Pd.

NIUP. 31820508222

Tembusan:

1. Kepala Pondok Pesantren, sebagai laporan.
2. Arsip

PERTANYAAN WAWANCARA

1. Kami tertarik dengan inovasi pesantren Nurul Jadid dalam hal pemanfaatanteknologi informasi untuk layanan santri?
 - a. Penerimaan santri baru
 - b. Sumbang santri
 - c. E bekal
2. Apa pemikiran besar adanya inovasi tersebut? Apa yang diinginkanpesantren?
3. Siapa saja tokoh – tokoh yang terlibat? Kami mendengar peran besar KepalaPesantren dalam inovasi ini, bagaimana penjelasan kiai?
4. Adakah pro kontra di dalam;
 - a. Struktur keluarga,
 - b. Pengasuh
 - c. Pengurus
5. Bagaimana prosesnya memiliki inovasi semacam ini?
 - a. Apakah ada kesinambungan dengan pengasuh atau pendiri sebelumnya?
 - b. Bagaimana mencairkan kebekuan tradisi di pesantren, yang dipandangjumud dan anti teknologi?
 - c. Adakah doktrin pesantren yang relevan dengan inovasi di atas?
 - d. Bagaimana proses mengelola yang kontra perubahan?
 - e. Adakah intervensi dari pengasuh/keluarga?
 - f. Apa saja langkah – langkah persuasi yang ditempuh?
 - g. Apakah juga ditempuh cara intruksi dalam menentukan inovasi tersebut?
 - h. Bagaimana partisipasi dari kalangan pengurus? (Dewan pengasuh,pengasuh dan pengurus inti)
 - i. Bagaimana dukungan dari alumni?
 - j. Bagaimana dukungan masyarakat/wali santri?
6. Apa saja produknya:
 - a. Penerimaan santri baru
 - b. Sumbang santri
 - c. E bekal
7. Bagaimana efektifitas inovasi teknologi terhadap layanan kebutuhan belajarmengajar santri?
8. Apakah dilakukan evaluasi terhadap produk – produk layanan tersebut?
9. Apa keinginan besar pesantren ke depan dalam mengantisipasi perubahanmasyarakat?

BIODATA SINGKAT PENULIS



Samsur, S.Ag, M.Pd.I lahir di Probolinggo, 13 Mei 1973 adalah ASN pada Kementerian Agama mendapat tugas, tanggung jawab dan amanah dari Menteri Agama RI sebagai Pejabat administrator Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo terhitung sejak tanggal 5 April 2023 yang memiliki latar belakang sebagai Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Dasar Negeri Triwung Lor 2 Kota Probolinggo yang

diperbantukan oleh Kementerian Agama TMT 1 Oktober 2000 dan juga pernah sebagai GPAI SMPN 3 Kota Probolinggo tahun 2004. Latar belakang Pendidikan tahun 1996 lulus S1 Fakultas Tarbiyah PAI pada IAIN Sunan Ampel Malang, tahun 2011 lulus S2 Program Studi Pendidikan Islam pada UNSURI Surabaya dan menempuh Pascasarjana S3 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember angkatan tahun 2022 dan dinyatakan lulus pada sidang ujian terbuka Promosi Doktor, Jumat 25 Oktober 2024.

Ketika menjadi Guru Pendidikan Agama Islam pernah menyusun karya tulis ilmiah yang diterbitkan oleh Majalah Mimbar Pendidikan Agama Kanwil Kementerian Agama Propinsi Jawa Timur berjudul “Urgensi Gandeng Tangan antara GPAI, Orang Tua dan Tokoh Agama dalam Menginternalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Agama Islam pada Peserta Didik” (2003) dan “Peran Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Peserta Didik dalam Menghadapi tantangan Zaman” (2004). Sementara Penelitian Skripsi berjudul “Peran KH. Abdul Mujib dalam Pengembangan Pendidikan Pondok Pesantren Raudlatul Tholibin Kademangan Probolinggo”, penelitian Tesisnya berjudul “Studi Tentang Implementasi Metode Quantum Teaching Dalam Pembelajaran Qur’an Hadits di Madrasah Ibtidaiyah Hidayatul Ula Probolinggo” dan penelitian Disertasi berjudul “Manajemen Layanan Digital Dalam Membangun Kualitas di Pondok Pesantren Nurul Jadid Probolinggo”. Dan Jurnal Internasional Sinta 2 berjudul “Transformative Leadership: Empowering Human Capital in Senior High Schools”.

Sedangkan Jabatan Struktural yang pernah dijabat pada Kantor Kementerian Agama Kota Probolinggo setelah di mutasi dari GPAI menjadi pelaksana/ pelayan teknis adalah Penyelenggara Zakat dan Wakaf (2011), Kepala Seksi Mapenda (2012), Kepala Seksi Pendma (2013), Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh (2015), Kepala Sub Bagian Tata Usaha (2017), kemudian dipromosikan sebagai pejabat eselon 3 Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Probolinggo tahun 2021-2023. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan hidayah, ma’unah, taufik dan barokah-Nya sehingga kita bisa menjadi hamba-Nya dan Khalifah-Nya fil Ardl dengan baik dan Amanah, amin.