

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data

1. Profil Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan, Larangan, Pamekasan

a. Identitas Pesantren

Pondok pesantren an nasyiin terletak di dusun Sumber Taman Pancor Desa Grujugan Kecamatan Larangan Kabupaten Pamekasan Madura Jawa Timr. Adapun penggagas atau pendiri utama pondok pesantren an nasiin adalah K.H. Sirajuddin, Beliau memimpin Pondok Pesantren An-Nasyiin selama 15 tahun, kemudian digantikan oleh KH. Ach. Fauzi Hasbullah Hingga sekarang.

Adapun Jumlah santri di Pondok pesantren an nasyiin berjumlah 643 orang, terdiri dari 298 santri putra (mukim 209, tidak mukim 89) dan 345 santri putri (mukim 279, tidak mukim 66), Dan jumlah guru atau ustadz dipondok pesantren an nasyiin berjumlah 81 orang.

Adapun lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pondok pesantren an nasyiin adalah taman pendidikan al qur an, madrasah ibtidaiyah (diniyah dan ‘amiyah), madrasah tsanawiyah (diniyah dan ‘amiyah), madrasah aliyah (diniyah dan ‘amiyah), dan sekolah menengah kejuruan (SMK). Adapun yang menjadi kajian utama atau ciri khas pondok pesantren an nasyiin adalah perpaduan antara salaf (kitab kuning) dan khalaf (ilmu umum).

Adapun bidang usaha yang dikelola oleh pondok pesantren an nasyiin adalah koprasi pondok pesantren, kantin an nasyiin, bakso murah meriah, dan kebun salah seluas 0,5 Ha.¹

b. Visi dan Misi

1) Visi

Tujuan Pondok Pesantren An-Nasyiin adalah terwujudnya masyarakat madani yang beriman, bertaqwa, berilmu amaliyah dan beramal ilmiah, terampil, menguasai IPTEK, berakhlaqul karimah serta diridlai Allah Swt.

2) Misi

- a. Melaksanakan ajaran Islam ‘ala thariqati ahlis sunnah wal jama’ah dalam hidup perorangan dan kemasyarakatan;
- b. Melaksanakan pengajaran dan pembelajaran dalam segenap aspek keislaman (ibadah, aqidah dan akhlaq);
- c. Melaksanakan pengajaran dan pembelajaran serta aktif dalam mengembangkan segenap aspek keilmuan, baik ilmu agama maupun umum;
- d. Menyelenggarakan Pendidikan dan Bimbingan Secara Efektif serta Menumbuhkan Penghayatan dan Pengamalan Ajaran Islam Ahlusunnah wal Jama’ah;
- e. Mengeksplorasi segenap skill dan potensi santri, sehingga menjadi generasi yang menguasai IPTEK, terampil, Kreatif dan Mandiri serta Berwawasan ke depan;
- f. Menerapkan aspek pengamalan ubudiyah, I’tiqadiyah dan khuluqiyah secara komprehensif guna terciptanya insan kamil yang utuh dalam mengaplikasikan ajaran agama;
- g. Mendorong terciptanya iklim yang sebaik-baiknya bagi terlaksananya kegiatan-kegiatan peribadatan menurut ajaran Islam Ahlusunnah wal Jama’ah;

¹ Data Profil Pondok Pesantren An Nasyi In Desa Grujugan Kecamatan Larangan kabupaten Pamekasan Tahun 2018

- h. Memupuk ukhuwah Islamiyah, ukhuwah wathaniyah dan ukhuwah basyariyah dalam segenap kegiatan kemasyarakatan.²

c. Sejarah Berdiri dan Berkembangnya Pesantren

Pondok Pesantren An-Nasyiin terletak di dusun Sumber Taman Pancor, desa Grujugan, Kecamatan Larangan, Kabupaten Pamekasan. Didirikan pada tahun 1948 oleh KH. Sirajuddin. Beliau berasal dari Pakes, Palenggaan dan pernah belajar di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata. Beliau memimpin Pondok Pesantren An-Nasyiin selama 15 tahun, setelah itu dilanjutkan oleh KH. Bahar Hasyim, menantu dari anak tiri beliau. Kiai Bahar Hasyim berasal dari desa Montok, Sumber Nangka, Larangan, dan pernah nyantri di Pondok Pesantren Banyuanyar. Beliau memimpin Pondok Pesantren An-Nasyiin selama sepuluh tahun. Dan setelah wafat (dalam usia 45 tahun) dilanjutkan menantunya, K. Hasbullah Marzuki asal Kembang Kuning Larangan. Beliau pernah menuntut ilmu di Pondok Pesantren Bata-Bata dan di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton. Kepemimpinan Kiai Hasbullah cukup lama, yaitu sekitar lima belas tahun, dan setelah wafat (dalam usia 59 tahun) digantikan oleh iparnya, KH. Mohammad Syakir Hasyim (37 tahun). Beliau hanya memimpin pesantren selama empat tahun, karena disibukkan dengan kegiatan-kegiatan ekstra pesantren, dan selanjutnya digantikan oleh KH. Ach. Fauzi Hasbullah Al-Hafidz sampai sekarang.

² Data Profil Pondok Pesantren An Nasyi In Desa Grujugan Kecamatan Larangan kabupaten Pamekasan Tahun 2018

KH. Ach. Fauzi Hasbullah (28 tahun) adalah putra K. Hasbullah Marzuki. Sebelum menjadi pengasuh, beliau pernah mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren Bata-Bata, Pondok Pesantren Nurul Qur'an, Kraksaan, dan pernah kuliah di IAIN Sunan Ampel Fakultas Adab.

Jumlah santri sampai sekarang sekitar 643 orang, terdiri dari 298 santri putra (mukim 209, tidak mukim 89) dan 345 santri putri (mukim 279, tidak mukim 66). Mayoritas santri berasal dari Pamekasan, sebagian ada yang berasal dari Sampang, Surabaya dan Kraksaan Probolinggo. Lembaga pendidikan formal yang telah berdiri adalah Taman Pendidikan Al-Qur'an berdiri tahun 1986, Madrasah Ibtidaiyah (diniyah dan 'amiyah) berdiri tahun 1971, Madrasan Tsanawiyah (diniyah dan 'amiyah) berdiri tahun 1990, dan Madrasah Aliyah (diniyah dan 'amiyah) berdiri tahun 1993.³

d. Keadaan Masyarakat Sekitar Pesantren

Pondok Pesantren An-Nasyiin berada dalam sebuah lingkungan masyarakat yang relatif heterogen, baik dilihat dari aspek sosial, budaya ekonomi maupun politik. Mata pencaharian masyarakat sekitar pada umumnya adalah petani, wiraswasta, pedagang. Dilihat dari sisi pendidikan, masyarakat sekitar pondok pesantren An-Nasyiin tergolong tinggi. Ini dilihat dari banyaknya lembaga pendidikan yang ada di lingkungan pondok pesantren An-Nasyiin. Lembaga-lembaga pendidikan tersebut antara lain: 1 (satu) sekolah menengah atas, 2 (dua) sekolah

³ Data Profil Pondok Pesantren An Nasyi In Desa Grujugan Kecamatan Larangan kabupaten Pamekasan Tahun 2018

lanjutan pertama/ sederajat, 3 (tiga) sekolah dasar/ sederajat, 3 (tiga) Taman kanak-kanak/ sederajat.⁴

e. Organisasi Kelembagaan

Pengelolaan lembaga-lembaga pendidikan yang berada di pondok pesantren An-Nasyiin di bawah satu badan hukum Yayasan, yaitu Yayasan An-Nasyiin, yang menaungi seluruh lembaga yang ada di bawahnya (TPA (RA), MI, MTs., MA, SMK An-Nasyiin dan Pondok Pesantren). Pelaksanaan kegiatan kepesantrenan ditangani oleh suatu organisasi pelaksana kegiatan di tingkat pondok pesantren, yaitu pengurus pondok pesantren. Seperti bidang pendidikan dan 'ubudiyah menangani seluruh kegiatan yang berkaitan dengan kependidikan dan ibadah di pondok pesantren. Bidang kesejahteraan, di samping bertugas untuk menjaga kebersihan, keasrian serta kesehatan pondok pesantren, juga bertanggung jawab membina dan mengembangkan segala kegiatan usaha yang dijalankan oleh pondok pesantren melalui jalinan kemitraan dengan dunia usaha, pondok pesantren maupun pemerintah.⁵

f. Kegiatan Pendidikan

Pendidikan yang diselenggarakan Pondok Pesantren An-Nasyiin terdiri dari formal dan kepesantrenan: Taman Pendidikan Al-Qur'an, Madrasah Ibtidaiyah (diniyah dan 'amiyah), Madrasah Tsanawiyah (diniyah dan 'amiyah), Madrasah Aliyah (diniyah dan 'amiyah). Kurikulum yang dipakai adalah perpaduan antara kurikulum pesantren dan Departemen Agama.

⁴ Ibid

⁵ Data Profil Pondok Pesantren An Nasyi In Desa Grujugan Kecamatan Larangan kabupaten Pamekasan Tahun 2018

Adapun kepesantrenan yang diselenggarakan adalah mengkaji kitab-kitab kuning yang berorientasi kepada pendalaman materi ilmu agama, kegiatan Khithabah untuk memupuk dan mempertajam santri dalam kegiatan dakwah, serta Bedah Kitab sebagai wahana membahas berbagai problematika aktual ummat.

Kegiatan ekstra yang juga tersedia adalah : Musik Hadlrah (rebana), Pramuka, Bola Volly, Pingpong, Badminton, sepakbola, Bela diri, Kursus komputer, Wirausaha, tata boga serta pengembangan bahasa asing (Arab-Inggris) melalui kursus dua kali dalam seminggu.⁶

g. Keadaan Santri, Kyai, Guru/Ustadz

Santri yang belajar di Pondok Pesantren An-Nasyiin berjumlah 643 orang, terdiri dari 298 santri putra (mukim 209, tidak mukim 89) dan 345 santri putri (mukim 279, tidak mukim 66).

Dilihat dari jenis pendidikan yang diikuti, santri yang belajar di TPA adalah sebanyak 5 orang, MI sebanyak 214 orang, MTs sebanyak 195 orang, MA sebanyak 142 orang, perguruan tinggi Islam 12 orang. Tidak sekolah 75 dengan rincian hanya belajar di diniyah 37 dan hanya mengaji sebanyak 38 Orang. Mayoritas santri berasal dari Pamekasan, sebagian ada yang berasal dari Sampang, Surabaya dan Kraksaan Probolinggo.

Adapun jumlah tenaga pendidikan dan staf sebanyak 81 orang dengan rincian sebagai berikut : Kiai sebanyak 5 orang, Nyai sebanyak 4 Orang, Badal Kiai sebanyak 2 orang, ustadz sebanyak 70 orang, Tata

⁶ Ibid

Usaha/administrasi 6 orang, pustakawan sebanyak 4 orang. Latar belakang pendidikan para guru/ustadz/staf antara lain alumni PP. Miftahul Ulum Bettet, PP. Mambaul Ulum Bata-bata, Banyuanyar, PP. Sidogiri, tamatan sarjana Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2). Status kepegawaiannya adalah adalah tenaga yang diangkat yayasan sebagai tenaga tetap Yayasan. Umumnya, tenaga pendidikan tinggal di luar atau di sekitar pondok pesantren.⁷

h. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki Pondok Pesantren An-Nasyiin terdiri dari gedung sekolah, asrama sntri putra dan putri, kantor kepesantrenan, perpustakaan ruang komputer, MCK, koperasi dan dapur umum bagi para santri. Sedangkan untuk kegiatan ibadah telah tersedia Masjid (putra) dan Mushalla (putri).⁸

i. Sumber Dana dan Usaha Ekonomi

Pondok Pesantren An-Nasyiin menjadikan sumbangan syahriyah (sumbangan bulanan) sebagai salah satu sumber dana operasional. *In come* yang didapat dari SPP itu cukup untuk keperluan kesehatan, listrik dan pelaksanaan program belajar mengajar. Sedangkan *in come* yang didapat dari hasil kegiatan usaha di jadikan sebagai dana pengembangan sarana pondok pesantren.⁹

⁷ Data Profil Pondok Pesantren An Nasyi In Desa Grujugan Kecamatan Larangan kabupaten Pamekasan Tahun 2018

⁸ Data Profil Pondok Pesantren An Nasyi In Desa Grujugan Kecamatan Larangan kabupaten Pamekasan Tahun 2018

⁹ Ibid

j. Bidang Usaha Yang Dikembangkan

Adapun bidang usaha yang kini dibina dan dikembangkan oleh Pondok Pesantren An-Nasyiin Grujugan adalah : Koperasi Pondok Pesantren, Kantin “An-Nasyiin,” Bakso “Murah Meriah,” dan Kebun Salak.¹⁰

2. Kyai Dalam Mengelola Perubahan Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan

kyai merupakan tokoh sentral di dalam pondok pesantren. Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Akan tetapi pada perkembangan ini sudah banyak pesantren yang menganut model kepemimpinan kolektif, dimana kyai tidak lagi menjadi satu satunya yang mengendalikan pendidikan pesantren, melainkan pesantren dijalankan secara bersama. Jadi, seluruh elemen yang ada di pesantren ikut andil dalam pengelolaan pondok pesantren berdasarkan tugas dan keahlian masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Dan pada perkembangan zaman ini, pesantren juga dituntut untuk berubah mengikuti perkembangan zaman guna ketahanan dan eksistensi pesantren. Maka dari itu, sangat dibutuhkan seorang pemimpin (kyai) yang peka terhadap adanya perubahan. Adapun berdasarkan hasil wawancara mengenai kyai dan perubahan pendidikan di pondok An-nasyiin adalah sebagai berikut:

“pada awal berdirinya pondok pesantren An-nasyiin hanya menyelenggarakan pendidikan kepesantrenan saja, seperti mengaji kitab dan sekolah diniyah saja, akan tetapi seiring pergantian kepemimpinan dan pergantian zaman pondok pesantren An-nasyiin juga mengalami perkembangan dan perubahan dalam pendidikan. Dulu sebelum masa kepemimpinan KH. Fauzi Hasbullah pondok

¹⁰ Ibid

pesantren An-nasyiin juga sudah menjalankan pendidikan formal di dalamnya yaitu pendidikan MI. Akan tetapi sekarang pada masa kepemimpinan kyai Fauzi Habullah pondok pesantren An-nasyiin bukan hanya menjalankan pendidikan MI saja akan tetapi juga MTs, MA dan SMK. Bahkan, sekarang kyai Fauzi Hasbullah sudah mendirikan pondok pesantren tahfidz An-nasyiin.¹¹

Berdasarkan hasil wawancara penulis dapat menyimpulkan bahwa K.H Fauzi Hasbullah dapat membuktikan bahwa kyai Fauzi Hasbullah berhasil melakukan perubahan pendidikan di pondok pesantren An-nasyiin. Dan bahkan masyarakat beranggapan bahwa kyai Fauzi Hasbullah bisa dikatakan sebagai pengasuh sekaligus pendiri pondok pesantren An-nasyiin.

Hasil wawancara peneliti dengan alumni juga diperkuat dengan pernyataan kyai Fauzi Hasbullah selaku pengasuh pondok pesantren An-nasyiin:

“pondok pesantren An-nasyiin memang sudah mengalami perubahan dari segi pendidikan, dulu pondok pesantren An-nasyiin memang salaf yaitu hanya menyelenggarakan pendidikan informal saja yang berbasis kerohanian dan keagamaan saja, akan tetapi sekarang sudah berkembang dan menjalankan pendidikan formal juga di dalamnya, yaitu MTs, MA dan SMK, dan semoga di masa yang akan datang pondok pesantren An-nasyiin juga dapat menjalankan perguruan tinggi di dalamnya. Selain mendirikan lembaga formal, pondok pesantren An-nasyiin mendirikan pondok pesantren baru yaitu pondok pesantren tahfidz An-nasyiin di desa larangan.¹²

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perubahan pendidikan memang sudah terjadi di pondok pesantren An-nasyiin, bahkan perubahan yang terjadi bisa dikatakan sangat pesat, karena yang dulunya hanya menyelenggarakan pendidikan informal yang berbasis

¹¹ Muhammad Sutrisno, Alumni pondok Pesantren An-nasyiin, wawancara langsung, (31 Oktober 2018)

¹² KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh Pondok Pesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23 Oktober 2018)

kerohanian sekarang sudah menyelenggarakan pendidikan formal juga di dalamnya yaitu MTS, MA, SMK dan selain itu sekarang pondok pesantren an nasyiin juga sudah mendirikan pondok pesantren baru yaitu pondok tahfid an nasyiin didesa larangan. Dan semua itu terjadi pada masa kepemimpinan K.H fauzi hasbullah.

Adapun hasil wawancara bersama sekretaris putra pondok pesantren An-Nasyiin adalah sebagai berikut:

“Selain mendirikan pendidikan formal dan pondok pesantren baru, pondok pesantren An-nasyiin juga mewadahi bakat dan minat santri dengan mengadakan kursus, yaitu kursus bahasa Arab, Bahasa Inggris, Matematika, dan Komputer. Kursus itu dilaksanakan seminggu sekali bagi para santri An-nasyiin dan setiap setahun sekali bagi para santri dan juga masyarakat luar yang dilakukan setiap bulan ramadhan, dan kursus yang dilakukan setiap setahun sekali itu dinamakan MAFIDA (ramadhan fi ma’had An-nasyiin). Dan sampai sekarang MAFIDA masih terus dilaksanakan setiap tahunnya, dan orang luar boleh mengikuti program kursus tersebut pada bulan ramadhan. Bahkan ada banyak santri dari pesantren lain yang juga ikut dalam kursus MAFIDA tersebut, dan sampai sekarang kursus MAFIDA ini menjadi sorotan dan daya tarik dari masyarakat luar terhadap pondok pesantren An-nasyiin. Karena kyai mempunyai visi agar santrinya tidak hanya handal dalam menjalani hidup dengan bekal keagamaan dan keimanan tetapi juga mempunyai bekal untuk menghadapi dunia luar dan perkembangan zaman.¹³

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren An-Nasyiin selain menjalankan pendidikan formal dan informal, di dalamnya juga mewadahi bakat dan minat santri dengan mengadakan kursus kursus seperti kursus bahasa Inggris, bahasa Arab dan lainnya. Dan bahkan kursus itu juga selalu dilaksanakan setiap tahunnya yang diberi nama MAFIDA (ramadhan fi ma’had An-nasyiin), dimana pesertanya juga berasal dari luar santri bahkan santri dari pondok pesantren lainpun bisa

¹³ Moh. Fahrur rozi, Sekretaris Pondok Pesantren Putra An-Nasyiin, Wawancara Langsung, (29 Oktober 2018)

mengikutinya. Dan hal tersebut merupakan salah satu program unik yang dimiliki pondok pesantren An-Nasyiin yang juga mempunyai daya tarik tersendiri terhadap halayak luar pesantren dan penulis dapat mengatakan bahwa MAFIDA tersebut dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk marketing pendidikan pondok pesantren An-Nasyiin agar dapat memperkenalkan pondok pesantrennya terhadap dunia luar.

Kyai juga sangat terbuka terhadap adanya ide-ide yang sekiranya berguna terhadap kemajuan dan masa depan pesantren, dan hal tersebut diperkuat dengan adanya pernyataan dari ustad Kurdi selaku ketua pondok pesantren putra:

‘Selama setahun terakhir pondok pesantren An-Nasyiin sudah menggunakan kurikulum pesantren yang baru, Adapun mengenai perubahan tersebut diawali dengan saya melakukan musyawarah dengan para pengurus mengenai adanya konsep baru terhadap kurikulum pesantren, baru setelah semua pengurus setuju dengan adanya konsep baru tersebut saya melakukan pengajuan konsep baru tersebut kepada kyai, sebelum mendapat persetujuan terhadap adanya perubahan kurikulum tersebut ditanyakan dulu oleh kyai mengenai tujuan dari adanya perubahan tersebut, setelah kyai melakukan pertimbangan barulah kyai memberikan persetujuan atau keputusan. Adapun perubahan kurikulum pesantren tersebut adalah mengenai pengajian kitab di pesantren, dulu sebelum saya menjadi ketua pondok pengajian kitab dilakukan secara umum oleh seluruh santri, akan tetapi dalam kurikulum yang baru pengajian kitab tersebut dijadikan berkelas, artinya setiap santri diberikan kelas masing-masing sesuai kemampuan masing-masing. Sebelum ditentukan kelas para santri dites sehingga bisa menentukan kelas bagi para santri. Dalam setiap kelas mengaji kitab yang berbeda sesuai tingkat kelas semakin tinggi kelas maka semakin tinggi juga kitab yang dikaji. Dan sampai saat ini masih belum ada keluhan dari adanya perubahan kurikulum tersebut justru para santri merasa nyaman karena mereka ditempatkan di kelas yang sesuai dengan kemampuan mereka, jadi tidak ada santri yang merasa pelajarannya terlalu tinggi dan terlalu rendah karena memang semuanya sudah ditempatkan di kelas yang memang sudah sesuai dengan kemampuannya. Yang dimaksud kurikulum pesantren disini bukan kurikulum sekolah duniyah akan tetapi kurikulum pesantren yang mana sudah umum pengajian kitab dilakukan dalam keseharian

kegiatan pesantren. Mengenai sekolah diniyah sudah ada kurikulum khusus dan sudah ada tenaga khusus juga yang mengelola sekolah diniyah. jadi semua lembaga pendidikan yang bernaungan yayasan An-nasyiin memang sudah ada yang bertugas dan bertanggung jawab masing-masing dalam lembaga masing-masing. Dan alhamdulillah di tahun ini pondok pesantren An-nasyiin sudah mengeluarkan adanya guru tugas sebanyak 5 orang untuk pertama kalinya. Dan hal tersebut bisa menjadi relasi baru bagi pondok pesantren An-nasyiin dengan dunia luar pesantren An-nasyiin. Selain itu juga untuk memberikan pengalaman baru bagi santri. Apabila di dunia tugas mereka mendapatkan ilmu baru maka bisa diterapkan di dalam pesantren dan santri juga dapat menyalurkan ilmu yang di dapat di pesantren ke lembaga yang mereka tempati sekarang.¹⁴

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kyai memang sangat terbuka dengan adanya inovasi pendidikan guna kemajuan pondok pesantren, dan dari wawancara tersebut juga dapat disimpulkan bahwasanya kyai memang mengutus ustad kurdi sebagai ketua pondok pesantren karena memang ustadz kurdi mempunyai kemampuan dalam mengelola pondok pesantren, artinya kyai tidak asal milih orang untuk menjadi ketua pondok pesantren.

Perubahan pasti terjadi karena adanya hal yang melatarbelakangi terjadinya perubahan. Adapun hal yang melatarbelakangi terjadinya perubahan pendidikan dipondok pesantren an nasyiin menurut K.H fauzi hasbullah adalah sebagai berikut:

“Pertama, karena adanya keinginan dari saya sendiri untuk membangun pesantren lebih maju dan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap pendidikan masyarakat sekitar. yang kedua, karena adanya tuntutan dari masyarakat agar pesantren An-nasyiin ini bisa menjadi lahan pendidikan bagi masyarakat sekitar. karena dulu masyarakat di sekitar pondok pesantren An-nasyiin yang lulusan SMP saja sulit. Maka dari itu, saya ingin memenuhi tuntutan masyarakat tersebut dengan mendirikan sekolah formal. Dan alhamdulillah sekarang masyarakat sekitar yang lulusan S1 sudah banyak bahkan

¹⁴ Ustad Kurdi, Ketua Pondok Pesantren Putra An-nasyiin, Wawancara Langsung, (30 Oktober 2018)

ada yang S2 dan S3. Adapun yang melatarbelakangi berdirinya pondok pesantren tahfid adalah karena latar belakang saya sendiri, karena saya seorang hafidz dengan mendirikan pondok pesantren tahfid saya dapat menyalurkan ilmu saya, selain itu juga karena sekarang pondok pesantren tahfid sedang menjadi tren dikalangan masyarakat dan santri.¹⁵

Dari pemaparan kyai tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan yang terjadi di pondok pesantren an nasyiin terjadi karena adanya keinginan pribadi dari seorang kyai, karena kyai ingin pondok pesantren an nasyiin bisa lebih maju dan dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Adapun yang melatarbelakangi berdirinya pondok pesantren tahfid an nasyiin adalah latar belakang kyai sendiri sebagai hafidz.

Setiap perubahan yang terjadi, khususnya perubahan pendidikan pesantren pasti memiliki dampak, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Adapun dampak positif dan negatif dari terjadinya perubahan pendidikan di pondok pesantren an nasyiin menurut K.H. Fauzi Hasbullah sebagai berikut:

“Dampak positif dari adanya perubahan pendidikan di pondok pesantren an nasyiin adalah banyaknya masyarakat sekitar yang sudah mengenyam pendidikan S1, S2 bahkan S3. Adapun dampak negatifnya adalah mengurangnya minat santri terhadap kajian kitab kuning dan kajian-kajian salaf yang kental di pesantren, akan tetapi saya tetap tidak menyerah dan berusaha agar berjalannya pendidikan formal tidak menghambat terhadap adanya kajian-kajian salaf pesantren, oleh karena itu saya dan para asatidz tetap berusaha menanamkan nilai salaf pesantren sekalipun lembaga pendidikan formal sudah didirikan dan dijalankan di dalamnya. karena pendidikan informal dan kepesantrenan tetap menjadi prioritas dalam sebuah pesantren.¹⁶

¹⁵ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh PondokPesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23Oktober 2018)

¹⁶ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh PondokPesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23Oktober 2018)

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dampak positif dari adanya perubahan pendidikan pondok pesantren an nasyiin adalah masyarakat sekitar sudah banyak yang mengenyam pendidikan. Yang dulunya tamatan MTS/SMP saja sulit sekarang sudah banyak yang melanjutkan S1 bahkan S3. Adapun dampak negatif dari adanya perubahan pendidikan di pondok pesantren an nasyiin adalah mengurangnya minat santri terhadap kajian kitab kuning dan kajian kajian salaf di pesantren. Akan tetapi kyai tetap berusaha agar berjalannya pendidikan formal tidak menghambat terhadap adanya kajian kajian salaf di pesantren. Dan pernyataan tersebut diatas juga dapat disimpulkan bahwa sekarang pondok pesantren an nasyiin telah menjadi pondok pesantren semi modern yaitu pondok pesantren salaf yang juga menjalankan pendidikan formal di dalamnya.

Adapun mengenai pengelolaan perubahan pendidikan di pondok pesantren An-Nasyiin berdasarkan pemaparan kyai adalah sebagai berikut:

“mengenai pengelolaan perubahan pendidikan di pondok pesantren ini saya melibatkan seluruh elemen yang ada seperti lora, asatidz, alumni, bahkan juga masyarakat, karena jika hanya saya sendiri yang melakukannya mungkin perubahan itu tidak akan pernah terjadi sampai saat ini. Saya melibatkan orang-orang yang sekiranya memang mempunyai potensi dan memang saya organisasikan sesuai dengan kemampuan dan dalam bidangnya masing-masing. Bahkan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan saya juga melibatkan seluruh elemen tersebut, agar perubahan yang diinginkan bisa diwujudkan dengan maksimal.¹⁷”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perubahan pendidikan di pondok pesantren An-Nasyiin dilakukan dengan kebersamaan, yaitu dengan melibatkan seluruh elemen

¹⁷ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh PondokPesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23Oktober 2018)

yang memang mempunyai potensi. Jadi dalam pengelolaannya kyai tidak melibatkan sembarangan orang. Dari pemaparan di atas juga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dianut oleh kyai di pondok pesantren An-Nasyiin adalah pola kepemimpinan kolektif.

Adapun mengenai pengelolaan pondok pesantren tahfidz an nasyi'in berdasarkan hasil wawancara langsung dengan KH. Fauzi Hasbullah :

“Mengenai pengelolaan, pondok pesantren tahfidz sampai saat ini sudah berdiri sekitar tiga tahun masih diasuh langsung oleh saya, karena untuk mengelola pondok pesantren tahfidz pastinya tidak sembarangan orang bisa. Oleh karena itu, sekarang saya masih mengutus dua orang santri untuk melakukan studi komperatif ke pondok pesantren tahfidz yaitu putranya sendiri ke pondok pesantren as-syadiliyah di malang dan satu lagi santrinya ke pondok pesantren tahfidz daerah waru. Agar nantinya hasil yang di dapatkan bisa diterapkan di pondok pesantren tahfidz An-nasyiin.¹⁸

Dari pemaparan kyai mengenai pengelolaan pondok pesantren tahfidz An-Nasyiin, dapat disimpulkan bahwa manajemen yang digunakan dalam menjalankan pondok pesantren tahfidz juga tidak sembarangan, melainkan sudah benar-benar dikonsep secara matang guna keberhasilan pondok pesantren tahfidz kedepannya. Dan hal itu juga menunjukkan bahwa kyai Fauzi Hasbullah adalah seorang pemimpin yang visioner dan terbuka terhadap segala perubahan pendidikan yang ada. Bahkan dari pemaparan kyai tersebut juga menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang digunakan dalam pengelolaan pesantren An-nasyiin maupun pondok pesantren tahfidz An-nasyiin adalah pola kepemimpinan kolektif.

¹⁸ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh PondokPesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23Oktober 2018)

Perubahan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, apalagi jika perubahan yang dilakukan cukup bertentangan dengan hakikat pesantren dan masyarakat. Tentunya dalam pelaksanaan perubahan tidak semua orang bisa menerimanya, dan hal itu memang merupakan tantangan tersendiri dalam hal perubahan tersebut. Akan tetapi tergantung bagaimana pemimpin dalam mengatasi hal tersebut, perubahan bisa tetap terjadi jika pemimpin memiliki tekad untuk melakukannya. Artinya, rintangan seperti apapun pasti akan dilewati jika memang sudah memiliki tekad yang kuat. Termasuk adanya resistensi atau penolakan terhadap perubahan tersebut. Adapun berikut hasil wawancara peneliti dengan pengasuh pondok pesantren An-nasyiin dalam menghadapi penolakan perubahan:

“Sejauh ini dalam pelaksanaan perubahan tidak pernah mengalami penolakan yang cukup serius. Selama ini santri, masyarakat dan seluruh elemen pesantren tidak pernah menolak dengan adanya perubahan dan perkembangan pendidikan, karena memang pondok pesantren An-nasyiin memang berdiri dan dijalankan atas adanya tuntutan dari masyarakat sekitar. Selama ini penolakan yang terjadi hanyalah penolakan dari metode bukan dari program, contohnya seperti adanya penolakan dari adanya metode menghafal, akan tetapi bukan menolak adanya program tersebut. Karena bagi santri dan masyarakat metode menghafal itu kurang tepat jika tidak memahami, dan menurut masyarakat juga metode menghafal itu akan menurunkan kecerdasan IQ, akan tetapi menurut saya jika sudah hafal maka akan mudah untuk memahami. Dan sampai sekarang metode menghafal di pondok pesantren An-nasyiin tetap diterapkan pada saat ini, seperti menghafal kitab dan Al-qur’an, juga menghafal kosa kata dalam kursus bahasa arab dan bahasa Inggris, juga dalam metode pengajarannya.¹⁹

Dari pernyataan di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa selama ini di pondok pesantren An-Nasyiin tidak pernah mengalami adanya penolakan terhadap perubahan pendidikan yang ada, karena memang

¹⁹ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh Pondok Pesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23 Oktober 2018)

sejatinya yang melatar belakangi adanya perubahan di pondok pesantren An-Nasyiin adalah tuntutan dari masyarakat sendiri. Sekalipun ada penolakan selama ini itu hanya penolakan dari segi metode bukan dari program, salah satu contohnya adalah metode menghafal, karena menurut santri dan masyarakat menghafal itu bisa menurunkan IQ, akan tetapi menurut kyai apapun itu kalau sudah dihafalkan akan mudah untuk dipahami.

Dari adanya penolakan perubahan tentunya pasti ada faktor yang menjadi penyebab dari adanya penolakan tersebut. Adapaun faktor yang menjadi penyebab penolakan perubahan di pondok pesantren an nasyiin menurut kyai adalah :

Adapun faktor penyebab terjadinya resistensi selama ini hanyalah perbedaan pendapat dan kurangnya komunikasi.²⁰

Adapun cara yang dilakukan kyai untuk mengatasi penolakan tersebut adalah :

“saya melakukan penyadaran dan musyawarah terhadap elemen yang menolak. saya mendatangi pihak yang menolak untuk melihat secara langsung, karena terkadang pihak yang menolak hanya mendengar kabar dari luar saja tanpa melihat kenyataannya secara langsung, dan setelah pihak penolak sudah mengetahui secara langsung, dan sudah melihat hasil dan bukti bahwa program yang dijalankan selama ini di pondok pesantren sudah banyak yang berhasil, akhirnya pihak penolak setuju dengan adanya berbagai program dan metode yang dilakukan di pondok pesantren An-nasyiin tersebut. Akan tetapi jika penolak berasal dari orang dalam pesantren artinya santri, asatidz atau yang lainnya, maka penolakan tersebut bisa diselesaikan dengan cara memberikan pemahaman dan penyadaran sehingga pihak penolak bisa mengerti apa tujuan dari adanya perubahan tersebut. Dulu juga pernah terjadi penolakan dari para santri mengenai perubahan sistem pendidikan di An-nasyiin, para santri menolak karena putra harus sekolah di SMK dan putri harus sekolah di MA pada tahun 2014, karena sebenarnya para santri

²⁰ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh Pondok Pesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23 Oktober 2018)

memang mempunyai hak untuk sekolah di lembaga mana yang mereka mau, akan tetapi karena adanya keterbatasan peserta didik, sarana prasarana, dan SDM. maka akhirnya diberlakukan peraturan putri harus sekolah di MA dan putra di SMK. Pihak putri ada yang ingin sekolah SMK dan putra juga ada yang ingin sekolah MA. Akan tetapi untuk menghadapi hal tersebut saya mengadakan musyawarah dengan para asatidz dan pengurus yayasan mengenai hal tersebut. Setelah mengadakan musyawarah maka para asatidz dan pengurus yayasan memberikan pengertian terhadap santri bahwa memang sebenarnya yayasan juga ingin memenuhi keinginan para santri dan masyarakat, akan tetapi karena beberapa faktor hal tersebut masih belum terlaksana sampai saat ini, pertama karena keterbatasan sarana dan prasarana, yang kedua karena keterbatasan peserta didik, dan yang ketiga karena keterbatasan SDM, dikhawatirkan jika bebas memilih jenjang mana para santri dan masyarakat ingin melanjutkan maka salah satu lembaga akan tidak ada yang meminati, dan yang ketiga kenapa harus putra yang sekolah SMK? Karena di sekolah SMK lebih menekankan terhadap adanya kecakapan oleh karena itu maka putralah yang harus sekolah di SMK, selain itu juga karena di SMK pasti akan ada prakerin ke luar jika putri yang melakukan prakerin hal tersebut akan lebih beresiko, akan tetapi jika putra resikonya lebih kecil. Setelah saya dan para asatidz juga pengurus yayasan memberikan pemahaman akhirnya para santri dan masyarakat bisa menerima dengan adanya perubahan tersebut. Akan tetapi saya masih akan tetap berusaha untuk melakukan apa yang menjadi harapan para santri dan masyarakat.²¹

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang menjadi penyebab adanya penolakan adalah kurangnya komunikasi, adapun cara mengatasinya kyai langsung menghadirkan pihak yang menolak, jika penolak berasal dari luar agar yang menolak bisa melihat secara langsung bahwa program yang dijalankan pondok pesantren selama ini sudah banyak yang berhasil, selain itu juga dilakukan musyawarah (komunikasi) sampai akhirnya pihak penolak bisa memahami dan menerima. Adapun jika penolak berasal dari para santri maka tugas para asatidz untuk memberikan penjelasan dan pemahaman terhadap para santri. Seperti halnya yang sudah pernah terjadi, yaitu para santri menolak

²¹ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh Pondok Pesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23 Oktober 2018)

jika santri putri harus sekoalah MA dan Putra harus sekolah SMK, akan tetapi setelah diberikan penjelasan pada akhirnya santri bisa menerima.

Adapun pernyataan dari kyai tersebut juga diperkuat oleh pernyataan ketua pondok pesantren putra yaitu:

“Untuk mengantisipasi adanya penolakan maka ada baiknya jika mengadakan penyuluhan terlebih dahulu atau musyawarah sebelum melakukan suatu perubahan, akan tetapi karena yang terlibat bukan hanya santri saja akan tetapi juga masyarakat maka tidak mungkin bisa melakukan musyawarah dengan seluruh elemen dan seluruh masyarakat, maka dari itu hanya orang-orang tertentu saja yang terlibat dalam musyawarah. Dan para orang yang terlibat dalam musyawarah mengenai perubahan tersebut juga mempunyai tanggung jawab untuk memberikan penjelasan dan pelurusan jika suatu saat nanti terjadi hal yang tidak diinginkan seperti adanya penolakan tersebut. Oleh karena itu musyawarah sangat penting dilakukan sebelum melakukan suatu perubahan.²²

Dari pernyataan ustad kurdi dapat disimpulkan bahwa sebaiknya sebelum melakukan perubahan hendaknya kita melakukan penyuluhan atau musyawarah terlebih dahulu guna meminimalisir adanya penolakan, akan tetapi karena kita tidak mungkin menghadirkan seluruh masyarakat maka kita bisa menghadirkan orang-orang tertentu saja. Dan orang-orang yang terlibat musyawarah tersebut juga mempunyai tanggung jawab untuk memberikan penjelasan dan pelurusan bilamana terjadi suatu yang tidak diinginkan di kemudian hari seperti halnya adanya penolakan tersebut.

Adapun hasil wawancara mengenai yayasan pondok pesantren An-Nasyiin adalah sebagai berikut:

“pondok pesantren An-nasyiin sudah mempunyai yayasan sejak tahun 1997, dimana semua hal pengembangan dan perkembangan dibahas di dalamnya. Akan tetapi mengenai struktur tertulis yayasan belum ada, dan setiap bulan melakukan musyawarah (kolom yayasan). Yang

²² Ustadz Kurdi, Ketua Pondok PesantrenPutra, Wawancara Langsung, (30 Oktober 2018)

terlibat di dalamnya adalah para masyarakat dan saya dan juga asatidz.²³

Dari pemaparan kyai tersebut dapat diketahui bahwa pondok pesantren An-Nasyiin sudah dinaungi oleh yayasan sejak tahun 1997, akan tetapi mengenai struktur kepengurusannya belum tertulis dengan jelas sampai saat ini.

3. Kyai Dalam Mengendalikan Konflik Di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan

Konflik merupakan hal yang lumrah terjadi, apalagi dalam sebuah lembaga, karena di dalam sebuah lembaga memang terdiri dari berbagai orang dan golongan juga pikiran yang berbeda-beda, dan hal tersebut memang sering sekali memicu terjadinya konflik. Dan konflik memang harus diselesaikan, jika tidak maka akan bisa memberikan dampak yang kurang baik terhadap keberlangsungan lembaga. Adapun hasil wawancara dengan kyai mengenai beberapa konflik yang pernah terjadi di pondok pesantren an nasyi'in dan cara beliau mengendalikan konflik adalah sebagai berikut:

“Selama ini di pondok pesantren An-nasyiin ini alhamdulillah tidak pernah mengalami konflik yang besar yang akan mengancam terhadap keberlangsungan pondok pesantren An-nasyiin ini. Dan mengenai cara saya dalam menangani konflik disini yaitu dengan menggunakan cara yang fleksibel atau dengan cara yang lembut yaitu dengan melakukan pendekatan-pendekatan terhadap konflik dan orang-orang yang terlibat konflik. Sehingga akhirnya akan ditemukan penyebab dari terjadinya konflik tersebut. Setelah ditemukan penyebabnya maka barulah bisa ditemukan solusi dari adanya konflik tersebut. Saya memang mempunyai prinsip kelembutan, apapun jika dilakukan dengan cara yang lembut maka dengan perlahan orang-orang yang dulunya tidak setuju sekrang malah mendukung dan bahkan menjadi ikut andil sebagai asatidz atau guru. Akan tetapi jika menyelesaikan

²³ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh PondokPesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23Oktober 2018)

sesuatu dengan cara yang keras dikhawatirkan bukan menyelesaikan konflik justru malah semakin menambah konflik. Jadi prinsip saya dalam mengendalikan konflik adalah dengan cara yang lembut tanpa kekerasan.²⁴

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa selama ini pondok pesantren An-Nasyiin tidak pernah mengalami konflik yang besar yang dapat mengancam terhadap keberlangsungan pondok pesantren kedepannya. Adapun mengenai cara kyai dalam mengatasi konflik beliau menggunakan cara yang fleksibel atau kelembutan. Jadi, ketika terjadi suatu konflik di pondok pesantren maka kyai melakukan pendekatan terhadap konflik yang terjadi juga terhadap orang-orang yang terlibat konflik sehingga dapat ditemukan penyebab dan solusi dari konflik tersebut. Karena memang kyai mempunyai prinsip kelembutan, karena menurut kyai apapun jika dilakukan dengan cara kekerasan tidak akan menyelesaikan masalah justru malah akan menambah masalah atau konflik baru. Dan dengan adanya prinsip kelembutan ini orang yang dulunya tidak setuju atau kontra terhadap pondok pesantren An-Nasyiin justru sekarang mereka menjadi asatidz atau guru di pondok pesantren An-nasyiin.

Adapun konflik yang pernah terjadi di pondok pesantren An-Nasyiin menurut kyai adalah sebagai berikut:

“Salah satunya adalah penolakan dari perubahan pendidikan dimana santri menolak putri sekolah MA dan putra sekolah SMK, masyarakat dan santri menolak adanya metode menghafal, pada saat program MAFIDA berjalan terkadang terjadi konflik antara santri dari dalam pesantren dengan santri di luar pesantren dan masih banyak lagi

²⁴ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh PondokPesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23Oktober 2018)

konflik kecil yang terjadi antara santri yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.²⁵

Dari pernyataan kyai tersebut dapat diketahui beberapa konflik yang pernah terjadi di pondok pesantren An-Nasyiin diantaranya adalah penolakan perubahan pendidikan karena penolakan perubahan juga termasuk konflik, dimana santri menolak santri putri sekolah MA dan santri putra sekolah SMK, santri maunya mereka bebas memilih sekolah di lembaga mana yang mereka inginkan, konflik lainnya juga berasal dari masyarakat yang kurang setuju terhadap metode pembelajaran yang digunakan di pondok pesantren An-Nasyiin, terkadang juga terjadi konflik antara santri dari luar dan dalam pesantren saat MAFIDA berlangsung, dan masih banyak lagi konflik antar santri yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Dan hal tersebut juga didukung dengan pernyataan ustadz kurdi selaku pengasuh pondok pesantren putra:

“Adapun mengenai cara pondok pesantren An-nasyiin dalam mengendalikan konflik adalah dengan menggunakan cara kelembutan, Karena pondok pesantren An-nasyiin ini mempunyai yayasan yang di dalamnya terdapat berbagai lembaga. Maka kyai sudah menugaskan untuk masing-masing lembaga orang-orang khusus dalam bidangnya dan lembaganya masing-masing. Jadi jika terjadi konflik baik itu di pondok pesantren atau lembaga-lembaga formal maka yang bertanggung jawab di dalamnyalah yang berkewajiban untuk mengatasi konflik tersebut, akan tetapi jika konflik sudah tidak bisa ditangani barulah melibatkan pengasuh dalam penyelesaiannya.²⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan ustad kurdi dapat disimpulkan bahwa cara pondok pesantren An-Nasyiin mengendalikan

²⁵ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh Pondok Pesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23 Oktober 2018)

²⁶ Ustadz Kurdi, Ketua Pondok PesantrenPutra, Wawancara Langsung, (30 Oktober 2018)

adalah dengan menggunakan cara kelembutan dan hal tersebut sesuai dengan apa yang kyai katakan. Dan pondok pesantren An-Nasyiin juga mempunyai yayasan di dalamnya, dimana kyai sudah menugaskan untuk masing-masing lembaga orang-orang yang khusus dalam bidangnya masing-masing. Maka jika terjadi konflik di pesantren maka pengurus pesantren yang bertanggung jawab untuk menyelesaikannya, jika terjadi konflik dalam lembaga formal maka orang yang bertugas di dalamnya yang bertanggung jawab untuk menyelesaikannya. Akan tetapi jika konflik sudah tidak bisa ditangani barulah melibatkan pengasuh dalam penyelesaiannya.

Adapun mengenai konflik yang seringkali terjadi di pondok pesantren An-Nasyiin menurut ustad Kurdi adalah:

“Adapun mengenai konflik di pesantren yang seringkali terjadi di pesantren adalah seperti adanya perkelahian antara santri, adanya pelanggaran dan lain sebagainya. Dan mengenai tindakan dari penyelesaian konflik tersebut sudah disesuaikan dengan aturan pesantren, bahkan setiap pelanggaran sudah mempunyai hukumannya masing-masing. Sejauh ini konflik terbesar yang terjadi di pondok pesantren adalah adanya santri putra dan putri yang terlibat pacaran, santri putra mengintip santri putri yang sedang mandi, dan adanya santri yang mencuri, barulah hal tersebut melibatkan pengasuh dalam penyelesaiannya. Dan dalam penyelesaian konflik memang dilakukan secara bersama yaitu musyawarah, jika itu konflik di dalam kepesantrenan, maka para pengurus yang mengadakan musyawarah dan menyelesaikannya. dan hal tersebut memang sudah berdasarkan ijin dan persetujuan pengasuh.²⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui beberapa konflik yang seringkali terjadi di pondok pesantren An-Nasyiin yaitu, adanya perkelahian antar santri, adanya santri yang melanggar dan lain sebagainya. Adapun konflik yang paling besar yang pernah terjadi di

²⁷ Ustadz Kurdi, Ketua Pondok Pesantren Putra, Wawancara Langsung, (30 Oktober 2018)

pondok pesantren An-Nasyiin adalah adanya santri putra dan santri putri yang terlibat pacaran, adanya santri putra yang mengintip santri putri yang sedang mandi, dan juga adanya santri yang mencuri. Adapun untuk penyelesaian konflik besar tersebut barulah melibatkan kyai, sedangkan kalau untuk konflik kecil yang sedringskali terjadi dalam keseharian santri maka para pengurus yang menyelesaikannya, dan itupun sudah berdasarkan ijin dan persetujuan kyai.

Adapun menurut Moh. Fahrur Rozi selaku sekretaris pondok pesantren putra adalah sebagai berikut:

“kalau konflik atau pelanggaran yang terjadi ringan maka cukup diselesaikan di dalam pesantren saja, akan tetapi jika pelanggaran yang terjadi cukup besar, seperti halnya mencuri, berpacaran atau mengintip santri yang sedang mandi, maka orangtuanyapun diberikan surat panggilan, hal tersebut dilakukan untuk memberikan efek jera, dan dalam penyelesaian pelanggaran besarpun kyai tidak menganjurkan menggunakan kekerasan.²⁸

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa sebesar apapun konflik yang terjadi di pondok pesantren An-Nasyiin tidak pernah mengambil jalan kekerasan akan tetapi tetap dengan cara kelembutan yaitu musyawarah guna menemukan penyebab dan solusi terbaik yaitu perdamaian.

4. Kyai Dalam Mengambil Keputusan Di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujungan Larangan Pamekasan

Seorang pemimpin memang merupakan pusat pengambilan keputusan, baik itu secara sepihak atau secara bersama. Adapun di suatu pondok pesantren kyai adalah pusat dari segala keputusan. Adapun hasil

²⁸Moh. Fahrur Rozi, sekretaris Pondok PesantrenPutra, Wawancara Langsung, (29 Oktober 2018)

wawancara dengan kyai Fauzi Hasbullah selaku pengasuh pondok pesantren An-nasyiin sebagai berikut:

“adapun mengenai pengambilan keputusan di pondok pesantren An-nasyiin dilakukan secara bersama melalui cara musyawarah.²⁹

Dari hasil wawancara dengan kyai tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan di pondok pesantren An-Nasyiin dilakukan secara musyawarah, itu artinya keputusan yang dihasilkan bukanlah atas keputusan sepihak dari kyai melainkan adalah hasil keputusan bersama.

Adapun lebih jelasnya mengenai pengambilan keputusan di pondok pesantren An-Nasyiin adalah sebagai berikut:

“Jika itu mengenai kepesantrenan maka dilakukan musyawarah intern, dimana yang terlibat di dalamnya hanyalah pengurus dan asatidz saja, akan tetapi jika para pengurus sudah tidak mampu, maka saya yang mengambil kebijakan, akan tetapi kebijakan yang diambil juga berdasarkan kesepakatan masing-masing. Adapun jika itu mengenai pengembangan dan perkembangan pendidikan maka yang terlibat dalam musyawarah tersebut adalah pengurus yayasan, dan jika diperlukan juga melibatkan pengurus dan asatidz, jadi semua keputusan yang diambil itu sudah merupakan hasil musyawarah dan keputusan bersama, hanya saja tetap saya yang memberikan keputusan akhir atau persetujuan, dan di dalam rapat apapun, baik itu intern pesantren ataupun yayasan, semuanya berhak untuk menyampaikan aspirasinya masing-masing sehingga keputusan yang diambil memang sudah benar-benar keputusan yang diambil secara bersama.³⁰

Dari pemaparan di atas tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa jika pengambilan keputusan tersebut mengenai kepesantrenan, maka hanya dilakukan musyawarah intern artinya kyai tidak ikut andil di dalamnya, yang terlibat di dalamnya hanyalah para pengurus dan asatidz saja. Akan tetapi, jika pengurus sudah tidak mampu untuk mengambil keputusan

³⁰ KH. Fauzi Hasbullah, Pengasuh Pondok pesantren An-nasyiin, Wawancara Langsung, (23 Oktober 2018)

dengan cara itu, maka kyai sendiri yang langsung mengambil kebijakan, akan tetapi kebijakan tersebut tetap berdasarkan kesepakatan bersama. Adapun jika pengambilan keputusan tersebut mengenai pengembangan dan perkembangan pendidikan maka yang terlibat di dalam musyawarah tersebut adalah para pengurus yayasan, dan jika diperlukan terkadang juga melibatkan pengurus dan asatidz, jadi keputusan yang dihasilkan merupakan atas kesepakatan bersama. Akan tetapi dalam hal pengambilan keputusan apapun kyai tetaplah pusat dari pengambilan keputusan tersebut, artinya tetap kyai yang memberikan persetujuan atau keputusan akhir. Dan di dalam musyawarah apapun semua pihak yang terlibat di dalamnya berhak untuk menyampaikan pendapat dan aspirasinya, sehingga keputusan yang dihasilkan memang benar-benar hasil keputusan bersama.

Dan hal tersebut mendapat penguatan dari adanya pernyataan ustadz kurdi selaku ketua pondok putra:

“pengambilan keputusan di pondok pesantren An-nasyiin memang dilakukan secara musyawarah, dan keputusan yang diambil memang merupakan keputusan bersama. Akan tetapi jika itu masalah pesantren yang tidak terlalu penting, maka musyawarah hanya dilakukan bersama para asatidz dan pengurus saja, baru hasil keputusannya nanti diajukan kepada kyai untuk mendapatkan persetujuan. Jika itu masalah yayasan misalkan seperti melakukan musyawarah guna kegiatan imtihan, harlah atau yang lainnya maka untuk itu kita mengadakan musyawarah dengan para pengurtus yayasan, asatidz bahkan juga dengan kyai, akan tetapi semua keputusan akhir tetap ada di tangna kyai.³¹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pemaparan ustadz kurdi tersebut sama persis dengan pemaparan kyai di atas, artinya dalam hal apapun, musyawarah apapun, baik di dalamnya

³¹ Ustadz Kurdi, Ketua Pondok Pesantren Putra, Wawancara Langsung, (30 Oktober 2018)

kyai ikut andil atau tidak, keputusan akhir tetap ada di tangan kyai. Akan tetapi meskipun demikian keputusan akhir yang diambil oleh kyai tetap hasil dari musyawarah, dan pengumpulan pendapat dan aspirasi semua pihak. Maka dari hal itu peneliti bisa menyimpulkan, bahwa memang pengambilan keputusan di dalam pondok pesantren An-nasyiin dilakukan secara kolektif atau bersama.

Adapun hasil wawancara bersama sekretaris putra pondok pesantren An-nasyiin adalah sebagai berikut:

“dalam hal pengambilan keputusan selalu dilakukan secara musyawarah atau bersama. Karena di dalam pondok pesantren An-Nasyiin ini sudah dinaungi oleh yayasan, maka dalam segala musyarah tidak harus selalu melibatkan kyai, sekalipun pada akhirnya keputusan yang dihasilkan harus tetap diajukan kepada kyai untuk mendapatkan persetujuan. Dalam yayasan semuanya sudah ditempatkan di dalam lembaga dan bidangnya masing-masing dan juga sudah dengan tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu kyai sudah memberikan wewenang kepada mereka dalam bidangnya masing-masing dan menjalankan tanggung jawabnya masing-masing. Akan tetapi di dalam yayasan tidak ada satu kegiatanpun yang terjadi tanpa persetujuan dari kyai.³²

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada satu kegiatanpun di dalam yayasan yang bisa berjalan tanpa persetujuan dari kyai. Sekalipun tidak dalam semua musyawarah lembaga yang berada di bawah naungan yayasan An-Nasyiin kyai ikut andil, akan tetapi semua keputusan akhir harus tetap diajukan kepada kyai selaku pusat pengambilan keputusan, akan tetapi sekalipun demikian bukan berarti keputusan mutlak berada di tangan kyai dan tidak ada pihak lain yang boleh ikut campur dalam pengambilan keputusan. Karena sejatinya hasil akhir yang diajukan kepada kyai merupakan hasil dari keputusan bersama.

³² Moh. Fahrur Rozi, sekretaris Pondok PesantrenPutra, Wawancara Langsung, (29 Oktober 2018)

B. Temuan Penelitian

1. Kyai Dalam Mengelola Perubahan di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kyai dalam mengelola perubahan pendidikan di pondok pesantren An-Nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan, maka peneliti memiliki beberapa temuan mengenai hal tersebut sebagai berikut:

- a. Dahulu pondok pesantren An-Nasyiin hanya menjalankan pendidikan kepesantrenan saja, seiring perkembangannya pondok pesantren An-nasyiin menjalankan lembaga MI di dalamnya, dan sekarang pondok pesantren An-Nasyiin sudah menjalankan pendidikan PAUD, TK, MTs, MA, dan SMK juga di dalamnya. Dahulu sewaktu peneliti mengikuti kursus MAFIDA pada tahun 2014 pondok pesantren An-Nasyiin belum menjalankan sekolah SMK di dalamnya. Hal itu membuktikan bahwa perubahan pendidikan di pondok pesantren An-Nasyiin memang sudah terlaksana. Bahkan sekarang pondok pesantren An-Nasyiin juga sudah menjalankan pondok pesantren baru yaitu pondok pesantren tahfidz an-Nasyiin, dimana pondok pesantren tahfidz ini sudah berjalan sekitar 3 tahun terakhir ini.
- b. Sekarang juga sudah banyak sarana dan prasarana baru seperti adanya bangunan sekolah MA putri baru, mushola putri baru, pondok pesantren putra baru dan bangunan baru lainnya guna menunjang terlaksana perubahan pendidikan kedepannya.

- c. Dahulu pada tahun 2014 para lora masih mengenyam pendidikan di luar, dan sekarang lora sudah menyelesaikan pendidikan s2 nya dan menjadi kepala sekolah MTS. Hal itu membuktikan bahwa kyai tidak asal tunjuk putranya untuk menjadi penerus, akan tetapi beliau memang menunjuk putranya sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh putranya. Sehingga hal tersebut mempunyai peluang yang cukup besar guna memajukan lembaganya.
- d. Selain pondok pesantren An-Nasyiin menjalankan pendidikan kepesantrenan dan pendidikan formal di dalamnya, pondok pesantren An-Nasyiin juga mewadahi bakat dan minat siswa dengan mengadakan kursus kursus di dalamnya, yaitu kursus bahasa inggris, bahasa Arab, Matematika, dan juga TI, bahkan setiap tahunnya pondok pesantren An-Nasyiin juga mengadakan kursus di bulan ramadhan yaitu MAFIDA dimana pesertanya terbuka, masyarakat dari luar dan juga santri dari pesantren lain juga bisa mengikutinya.
- e. Adapun mengenai pengelolaan dari perubahan pendidikan tersebut kyai melakukannya dengan cara melibatkan seluruh elemen yang ada, seperti masyarakat, alumni, asatidz, lora dan juga para guru. Intinya semua elemen pesantren ikut andil guna terlaksananya perubahan pendidikan tersebut, baik dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan juga pengawasannya. Akan tetapi untuk pondok pesantren tahfidz sampai saat ini masih kyai sendiri yang menjalankannya, karena untuk pesantren tahfidz tidak bisa sembarangan orang untuk menjalankannya. Dan untuk perencanaan kedepan mengenai pondok pesantren hafidz ini,

kyai masih mengutus dua orang untuk belajar di pondok pesantren lain, salah satunya adalah putranya sendiri yang dipondokkan di pondok pesantren As Syadilyah di Malang dan yang kedua adalah santrinya yang masih diutus untuk mondok di pondok pesantren Tahfidz di Waru, dan nanti setelah mereka kembali, maka mereka yang akan membantu kyai dalam menjalankan pondok pesantren Tahfidz An-Nasyiin tersebut.

2. Kyai Dalam Mengendalikan Konflik Di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kyai dalam mengendalikan konflik di Pondok pesantren An-Nasyiin, maka peneliti memiliki beberapa temuan sebagai berikut:

- a. Dalam mengendalikan konflik kyai selalu menggunakan cara kelembutan, yaitu dengan cara musyawarah. Pertama kyai melakukan pendekatan terhadap konflik yang terjadi guna mengetahui apa penyebab dari adanya konflik yang terjadi dan siapa saja yang terlibat dalam konflik tersebut, baru setelah itu kyai mendatangkan orang-orang yang terlibat konflik guna melakukan musyawarah dan menemukan solusi dari konflik yang terjadi. Dan apabila konflik yang terjadi adalah konflik kecil dalam kepesantrenan atau kelembagaan misalnya, maka orang-orang yang sudah bertugas di dalamnya yang mempunyai kewajiban untuk menyelesaikan konflik tersebut, akan tetapi apabila mereka sudah tidak mampu maka kyai sendiri yang akan turun tangan untuk menyelesaikan konflik tersebut.

b. konflik yang selama ini pernah terjadi di pondok pesantren An-Nasyiin merupakan konflik yang bisa diatasi artinya selama ini tidak pernah terjadi konflik yang serius sehingga mengancam keberlangsungan pondok pesantren An-Nasyiin kedepannya. Paling hanya konflik antar santri dalam kehidupan keseharian santri, dan tidak luput juga dari adanya konflik dalam perubahan pendidikan, seperti adanya penolakan dari metode yang pondok pesantren An-Nasyiin terapkan selama ini juga adanya penolakan dari santri mengenai perubahan sistem pendidikan dimana para santri tidak setuju untuk putra sekolah SMK dan putri sekolah MA. Akan tetapi semua itu bisa teratasi dengan baik tanpa adanya kekerasan.

3. Kyai Dalam Mengambil Keputusan Di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kyai dalam mengambil keputusan di pondok pesantren An-Nasyiin yaitu, dalam pengambilan keputusan selalu dilakukan dengan cara kebersamaan yaitu musyawarah, baik itu kepesantrenan kelembagaan dan juga dalam yayasan. Akan tetapi dalam pengambilan keputusan akhir tetaplah kyai yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Tidak dalam semua musyawarah pengambilan keputusan kyai ikut andil, misalnya jika musyawarah tentang kepesantrenan atau kelembagaan maka yang melakukan musyawarah hanya orang-orang yang bertugas di dalamnya saja, akan tetapi keputusan akhir tetap harus diajukan kepada kyai untuk mendapatkan persetujuan, akan tetapi jika musyawarah yang dilakukan adalah hal yang cukup

penting baik itu tentang kepesantrenan, kelembagaan ataupun yayasan maka kyai pasti ikut andil dalam musyawarah tersebut, dan semua orang yang terlibat dalam musyawarah tersebut berhak untuk menyampaikan pendapat dan aspirasinya sehingga nantinya keputusan yang dihasilkan memang benar-benar hasil keputusan bersama.

C. Pembahasan

1. Kyai Dalam Mengelola Perubahan di Pondok Pesantren An-nasyi'in Grujugan Larangan Pamekasan

pesantren adalah salah satu jenis lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang menurut Nurcholis Majid disebut sebagai lembaga pendidikan yang *indegenous* (memiliki makna keaslian) Indonesia. Sebagai lembaga yang menyelenggarakan dan melaksanakan tugas-tugas kependidikan, pesantren memiliki kesamaan dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain. Namun demikian pesantren juga adalah merupakan lembaga pendidikan yang khas dan memiliki keunikan yang tidak ada pada jenis penyelenggaraan pendidikan lain. Tuntutan perubahan pada penyelenggaraan pendidikan Islam adalah juga tuntutan perubahan untuk pesantren. Pada era saat ini pesantren sebagaimana lembaga-lembaga pendidikan yang lain tidak luput dari tuntutan dan kebutuhan untuk perubahan. Oleh karenanya, maka beberapa pesantren telah melakukan inovasi-inovasi dalam rangka menjawab tuntutan dan kebutuhan perubahan tersebut.³³ Begitupula dengan pondok pesantren An-nasyi'in, yang dulunya hanya pesantren salaf sekarang juga sudah menjalankan

³³ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, hlm. 166

pendidikan formal di dalamnya guna menjawab tuntutan zaman dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Tantangan yang dihadapi pesantren semakin hari semakin besar, dan mendesak sebagai akibat semakin meningkatnya kebutuhan pembangunan dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tantangan ini menyebabkan terjadinya pergeseran-pergeseran nilai di pesantren, begitupun dengan nilai yang menyangkut pengelolaan pendidikan. Sementara itu, semakin hari pesantren semakin dalam memasuki budaya masyarakat industri. Sifat-sifat dari masyarakat industri adalah tata hubungan semakin rasional, dinamis, dan kompetitif. Di bidang pendidikan, lulusan dari lembaga pendidikan yang sejenis dan setingkat memiliki corak kualitas yang sama. Kerja pendidikan akan semakin didominasi oleh kegiatan sains dan teknologi.

Indegenousitas pesantren kontras berbeda dengan praktek pendidikan pada institusi pendidikan lainnya, sehingga dinamika sekaligus problematika yang muncul kemudian, juga menampilkan watak yang khas dan eksotik. Di tengah pergulatan masyarakat informasional, pesantren dipaksa memasuki ruang kontestasi dengan institusi pendidikan lainnya, terlebih dengan sangat maraknya pendidikan berlabel luar negeri yang menambah semakin ketatnya persaingan mutu output pendidikan. Kompetisi yang kian ketat itu, memosisikan institusi pesantren untuk mempertaruhkan kualitas output pendidikannya agar tetap unggul dan menjadi pilihan masyarakat, terutama umat Islam. Ini mengindikasikan

bahwa pesantren perlu banyak melakukan pembenahan internal dan inovasi baru agar tetap mampu meningkatkan mutu pendidikannya.

Persoalan ini tentu saja berkorelasi positif dengan konteks pengajaran di pesantren. Di mana, secara tidak langsung mengharuskan adanya pembaharuan (modernisasi) kalau boleh dikatakan demikian dalam berbagai aspek pendidikan di dunia pesantren. Sebut saja misalnya mengenai kurikulum, sarana-prasarana, tenaga kependidikan, guru, manajemen (pengelolaan), sistem evaluasi dan aspek-aspek lainnya dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Jika aspek-aspek pendidikan seperti ini tidak mendapatkan perhatian yang proporsional untuk segera dimodernisasi, atau minimalnya disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, tentunya akan mengancam survival pesantren di masa depan. Masyarakat akan semakin tidak tertarik dan lambat laun akan meninggalkan pendidikan ala pesantren kemudian lebih memilih institusi pendidikan yang lebih menjamin kualitas outputnya. Pada taraf ini, pesantren berhadapan dengan dilema antara tradisi dan modernitas. Ketika pesantren tidak mau beranjak ke modernisasi, dan hanya berkuat dan mempertahankan otentisitas tradisi pengajarannya yang khas tradisional, dengan pengajaran yang melulu bermuatan al-Qur'an dan al-Hadits dan kitab-kitab klasiknya.³⁴

Sekalipun di pondok pesantren An-nasyiin sejauh ini masih mempertahankan tradisi pengajaran ala pesantren yaitu pengajian kitab kuning, al-Qur'an dan lain sebagainya, akan tetapi di dalamnya juga

³⁴ Ibid, hlm. 284-286

diimbangi dengan pendidikan formal juga lembaga kursus untuk mewadahi bakat dan minat masing-masing santri. sehingga sejauh ini output yang dikeluarkan atau alumni dari pondok pesantren An-nasyiin bisa bersaing ke dunia luar dan juga bisa dijamin dari segi keagamaannya juga.

Dalam pesantren (dan juga jenis pendidikan Islam yang lain), di samping terdapat hal-hal yang harus berubah atau sebaiknya berubah, juga terdapat hal-hal yang tidak boleh berubah atau sebaliknya tidak boleh berubah. Hal ini disebabkan karena lembaga pendidikan Islam, betapapun memiliki kesamaan dengan lembaga-lembaga lain, namun lembaga pendidikan Islam adalah lembaga yang didirikan dengan jati dirinya masing-masing yang pada tingkat tertentu harus dipertahankan.³⁵ Seperti halnya di pondok pesantren n-nasyiin sekalipun dari segi pendidikan sudah mengalami perubahan akan tetapi tetap ada yang tidak berubah yaitu pembelajaran salaf yang diajarkan di dalamnya tetap dipertahankan. Karena pendidikan keagamaan merupakan ciri khas dari pendidikan di pondok pesantren.

Untuk dapat merealisasikan gagasan perubahan dalam pesantren, diperlukan agen perubahan yang kuat yakni orang-orang yang kreatif. Dalam konteks pesantren kyai, ustadz, atau yang lain. Pesantren yang selama ini dipandang sebagai lembaga konservatif dan sering disebut sebagai kerajaan kecil, maka peran kyai menjadi sangat strategis dalam konteks manajemen perubahan. Apalagi jika melihat karakter pesantren

³⁵ Ibid, hlm. 167

yang sering diidentikkan dengan figur seorang kyai. Karena memang kebanyakan pesantren adalah lembaga milik pribadi kyai. Oleh karenanya, maka berubah atau tidaknya lembaga pesantren sangat bergantung kepada figur kyai. Pada tataran empiris dapat dilihat bahwa perubahan atau inovasi-inovasi yang dilakukan dalam suatu pesantren hampir dapat dipastikan bahwa gagasan itu telah mendapat restu kyai atau bahkan di dalamnya terdapat sosok kyai yang progresif dan inovatif. Sebaliknya jika kyai dalam sebuah pesantren bertahan dengan tradisionalitasnya, maka pesantren tersebut akan tetap menjadi lembaga konservatif atau bahkan ketinggalan zaman. Dengan melihat karakteristik pesantren, maka strategi implementasi manajemen perubahan harus mengikuti pola *to down*. Jika terdapat gagasan-gagasan inovatif terkait dengan pengelolaan pesantren, maka tahap pertama harus di *share* dulu kepada kyai. Kekuatan perubahan tersebut harus meyakinkan kyai sebelum yang lain. Jika kyai sudah menerima dan memberikan restu maka gagasan tersebut akan lebih mudah untuk diimplementasikan.³⁶

Sama halnya di pondok pesantren An-nasyiin, kyai memang memanfaatkan kerjasama dengan masyarakat dan orang-orang tertentu yang memang kyai anggap mampu untuk melakukan perubahan. Dan kyai juga sangat terbuka dengan adanya gagasan atau ide-ide baru yang memang hal tersebut sangat memberikan dampak yang baik terhadap kemajuan dan perkembangan pendidikan di pesantren.

³⁶ Ibid, hlm. 168

Manajemen perubahan pondok pesantren diawali dengan adanya tantangan modernitas yang menghantam pondok pesantren sehingga eksistensi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menyelenggarakan sistem pendidikannya dengan sistem tradisi terganggu. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penurunan jumlah santri yang masuk di pondok pesantren tersebut. Maka dari itu, pondok pesantren tersebut berusaha mengadakan perubahan.

Agen perubahan di pondok pesantren tersebut selain kyai yang progresif dan inovatif biasanya juga putra kyai (gus) yang sudah menelan cukup banyak pendidikan formal dan risau juga khawatir melihat eksistensi pondok pesantrennya. Biasanya pendidikan putra kyai (gus) ada yang sudah S-2 atau bahkan sudah ada yang S-3 atau sedang menempuh program doktoral tersebut. Maka yang terjadi adalah putra kyai tersebut mengadakan perubahan dengan berbagai cara. Sehingga hal tersebut bisa dinamakan latar belakang perubahan yang terjadi pondok pesantren, yaitu untuk menjaga eksistensi. Kemudian putra kyai tersebut baru memulai proses perubahan, mulai dari merencanakan perubahan, mengkomunikasikannya sampai pada upaya memfasilitasi. Akan tetapi, proses perubahan tersebut tentu saja tidak akan bisa berjalan mulus, namun mendapatkan penolakan dari berbagai pihak, baik dari pihak alumni, santri, maupun masyarakat, atau bahkan kyai lain. Sehingga harus ada strategi mengatasi resistensi perubahan tersebut.³⁷

³⁷ Ibid, hlm. 170

Di pondok pesantren An-nasyiin sudah merencanakan perubahan dengan matang yaitu dengan cara menyiapkan calon generasinya sebaik mungkin salah satunya adalah dengan cara memondokkan dan menyekolahkan para putranya. Sekarang ini putranya sudah ada yang memimpin salah satu lembaga formal di dalamnya, dan ada juga salah satu putranya yang memang masih diutus untuk sekolah tahfidz yang akan dijadikan penerus di pondok pesantren tahfidz yang baru berdiri sekitar tiga tahun belakangan ini. Dan perencanaan dalam melaksanakan perubahan juga dilakukan secara musyawarah dan bersama, bersama para asatidz guru dan juga dengan sebagian masyarakat yang terlibat di dalam yayasan, sehingga hal tersebut meminimalisir adanya penolakan.

Dalam buku yang peneliti kutip, merupakan buku hasil penelitian mengenai perubahan di pondok pesantren, dimana ketiga lokasi yang menjadi lokasi penelitian dalam buku tersebut merupakan pesantren yang bersifat kolektif yaitu pondok pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut, pondok pesantren Panggung, dan pondok pesantren Ma'dinul Ulum

Adapun gagasan dalam sebuah lembaga pendidikan tidak selalu dapat diterima dan dapat diimplementasikan secara mudah. Gagasan perubahan ini seringkali dihadapkan pada resistensi (penolakan) dari berbagai pihak, sehingga upaya-upaya perubahan tidak berhasil atau tidak dapat berjalan dengan baik. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah penolakan atas perubahan itu sendiri. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan. Penolakan atas perubahan

tidak selalu negatif karena justru dengan adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Upaya untuk mengatasi resistensi perubahan di pondok pesantren bisa dengan menggunakan komunikasi yang efektif. Komunikasi dua arah yang sifatnya tidak hanya mendengar namun juga berbicara, yaitu terjadi dialog antara santri dengan kyai ataupun masyarakat. Namun, komunikasi dua arah ini hanya bisa diterapkan untuk mengatasi resistensi yang sifatnya intern, bukan yang ekstern. Sedangkan resistensi yang sifatnya ekstern bisa diatasi dengan menggunakan pola komunikasi satu arah. Jadi resistensi yang diluar ditanggapi dengan dengan mengadakan publikasi atau pemberitahuan kepada masyarakat tentang perubahan yang terjadi di pondok pesantren.³⁸

Adapun penolakan yang terjadi di pondok pesantren An-nasyiin adalah penolakan dari luar dan dari dalam pesantren, keduanya memiliki masalah yang sama, penolakan yang terjadi bukan penolakan terhadap program, tapi penolakan dari metode yang dilakukan dalam program tersebut yaitu menghafal, karena menurut kyai jika menghafal akan lebih mudah untuk memahami, adapun menurut masyarakat dan santri jika terlalu banyak menghafal akan menurunkan kecerdasan IQ. Adapun cara yang digunakan dalam menghadapi penolakan tersebut adalah dengan melakukan komunikasi.

Untuk melaksanakan proses perubahan pasti terdapat resistensi perubahan. Resistensi perubahan di pondok pesantren sifatnya individual,

³⁸ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, hlm. 280-281

karena pesantren merupakan lembaga pendidikan yang tradisional. Namun resistensi perubahan di pondok pesantren terbagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal. Kedua kubu tersebut memberikan faktor sendiri-sendiri terhadap adanya resistensi perubahan.³⁹

Adapun faktor yang mempengaruhi penolakan di pondok pesantren An-nasyiin adalah kurangnya komunikasi yang efektif antara agen perubahan dengan sasaran dari perubahan tersebut, baik itu penolakan yang dari luar maupun yang dari dalam.

Resistensi perubahan yang berlarut-larut akan mengakibatkan perubahan tidak dapat diwariskan kepada generasi selanjutnya. Maka dari itu perlu adanya solusi untuk mengatasi resistensi tersebut. Solusi untuk mengatasi resistensi perubahan tersebut adalah *effective communication*, yang memakai dua pijakan teori yaitu teori komunikasi dua arah dalam mengatasi resistensi internal, dan komunikasi satu arah dalam mengatasi resistensi eksternal.⁴⁰

2. Kyai Dalam Mengendalikan Konflik Di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujungan Larangan Pamekasan

Dalam Islam, istilah konflik merupakan (ikhtilaf) merupakan perbedaan pandangan antara individu satu dengan lainnya yang membawa rahmah, sebagaimana sabda Nabi saw; “perbedaan pendapat umatku adalah rahmat”. Perbedaan pendapat ini memang skenario Allah (sunnatullah) yang diperuntukkan manusia sehingga teruji dalam mengendalikan konflik.

³⁹ Ibid, hlm. 282

⁴⁰ Ibid, hlm. 282

Konflik dalam terminologi islam hakekatnya berarti berlainan. Paling tidak timbulnya konflik itu dari tiga komponen yaitu: interest (kepentingan) motivasi yang tidak hanya dari bagian pribadi, tetapi dari peran dan status, emotion (emosi) yang diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut dan penolakan, values (nilai-nilai), konflik ini yang paling sulit dikendalikan karena nilai merupakan hal yang abstrak tidak bisa diraba dan dinyatakan secara konkret. Nilai ada pada kedalaman akal pemikiran dan perasaa tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.⁴¹

Adapun faktor yang sering mempengaruhi terjadinya konflik di pondok pesantren An-nasyiin adalah faktor kepentingan dan emosi. Konflik yang terjadi karena faktor kepentingan seperti adanya penolakan dari santri putra dan putri mengenai keharusan santri putra harus melanjutkan ke SMK sedangkan santri putri ke MA, adapun konflik yang terjadi berdasarkan faktor emosi yaitu terkadang ada santri yang berkelahi, adanya santri yang tidak mau bicara satu sama lain dan lain sebagainya.

Menurut Nader dan Todd dalam condiffe (1995) dan Rivai (2003) dalam mengendalikan konflik-konflik organisasi dengan beberapa upaya; lumping (bersabar) karena menganggap orang lain kurang informasi atau akses hukumnya dianggap tidak valid. Hal ini telah diisyaratkan Allah swt, dalam surat Al-Nur: 4. Avoidance (menghindar); keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan kepada perhitungan bahwa konflik

⁴¹ Atiqullah, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Surabaya: Pena Salsabila, 2012), hlm. 224-225

yang terjadi atau dibuat memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional, coercion (memaksa), berdasarkan kepada firman Allah swt surat Al_hujurat (49): 9. Negotiation (negosiasi) berdasarkan kepada firman Allah swt surat Al-Syura (42): 37-36. Conciliation (konsiliasi) berdasarkan kepada firman Allah swt Surat Al-Hujurat (49): 10. Mediation (mediasi). Arbitration (arbitasi), dan adjudication (peradilan).

Berdasarkan uraian tentang penyelesaian konflik ini maka penanganan konflik pada dasarnya dapat diselesaikan dengan secara individu, dengan perwakilan, dan kehadiran pihak ketiga. Dan untuk mempermudah pimpinan secara kolektif dalam menyelesaikan dan mendiskusikan konflik.⁴²

Adapun pengendalian konflik yang diterapkan di pondok pesantren An-nasyiin adalah dengan menggunakan cara yang lembut (bersabar) tidak dengan menggunakan cara yang memaksa atau ekstrim, terkadang juga diselesaikan dengan cara mediasi.

Adapun proses pengendalian konflik di pondok pesantren terlaksana berdasarkan level dan tingkat konflik, penanganannya bersifat individual, mediasi, dan pada waktu tertentu menghadirkan pihak ketiga dengan klarifikasi (tabayyun), proses ikrar dan perjanjian di kalangan pengurus, serta proses meja hijau di kalangan santri sebagai upaya penegakan (supremasi) syari'ah dan hukum sehingga terbangun solidaritas di kalangan pesantren.⁴³ Seperti halnya di pondok pesantren An-nasyiin para santri yang melanggar atas peraturan maka akan diberikan hukuman

⁴² Ibid, hlm. 225-226

⁴³ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif*, hlm. 193

yang sesuai dengan pelanggarannya, adapun hukumannya bukan dihukum secara kekerasan akan tetapi dihukum yang di dalamnya mengandung pendidikan agar memberikan efek jera kepada santri, seperti mengaji di depan dhalem, mengaji di astah, dan terkadang membersihkan halaman pesantren.

3. Kyai Dalam Mengambil Keputusan Di Pondok Pesantren An-nasyiin Grujugan Larangan Pamekasan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama tugas kepemimpinan dalam suatu organisasi yang melibatkan pemilihan alternatif tindakan. Sekalipun substansi dan kondisi kebutuhan tersebut sangat beraneka ragam, namun setiap keputusan itu memiliki sejumlah faktor fundamental; pertama, pengambil keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan yang berkaitan dengan tindakan yang akan diambil. Kedua, berbagai kemungkinan hasil atau akibat dapat terjadi, tergantung pada alteratifti dan tindakan mana yang diambil. Ketiga, masing-masing alternatif memiliki peluang untuk berhasil dan gagal. Keempat, pengambil keputusan harus menentukan nilai, manfaat dari hasil yang kemungkinan dicapai.

Metode yang umum dalam membuat keputusan organisasi dilakukan oleh kelompok yang dapat membentuk panitia atau tim. Sebagian besar ahli manajemen berpendapat bahwa pengambilan keputusan dengan sistem kelompok lebih akurat daripada keputusan individu.

Pengaruh kelompok dalam pengambilan keputusan sangat besar, hal ini karena kehadiran orang lain mempunyai pengaruh signifikan terhadap diri dan individu lainnya. Sekalipun gabungan usaha dari beberapa orang yang terkoordinasi dalam keputusan kelompok seyogyanya akan meningkatkan kemahiran, perhatian dan mengingat informasi yang relevan.

Dalam tradisi Islam pengambilan keputusan ini senantiasa dilakukan dalam bentuk musyawrah. Bermusyawarah merupakan suatu kewajiban, hal ini berdasar pada kapasitas akal fikir dan intelektual manusia yang terbatas dalam menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggung jawabkan daripada pendapat pribadi. Hal ini merupakan salah satu prinsip dalam Islam dan menjadi pegangan bagi kehidupan.

Perilaku ini telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw. Dan beberapa sahabat atas suatu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas (qodi'). Nabi saw menghormati pendapat individu dan jamaahnya. Hal ini ter-i'tibarkan dalam peristiwa perang Badar, ketika Rasulullah saw dan pasukannya turun ke tempat lebih tinggi dari air. Kemudian khabah bin Mundir mendatangi beliau, dan berkata ya Rasulullah, apakah engkau memandang bahwa tempat ini adalah tempat yang diturunkan Allah kepada kita, dan kita tidak boleh maju atau mundur, apakah ini hanya pendapat pribadi atau strategi perang?. Rasulullah menjawab, tidak ini hanya pendapat pribadi dan strategi perang. Mundir berkata ya Rasullullah, jika demikian, ini bukanlah tempat yang strategis, bangkitlah engkau beserta pasukan ke tempat lebih rendah dari sumber air, dan bertempatlah disitu. Kemudian kami membuat lubang sumur di belakangnya, serta membangun

danau yang dipenuhi air. Kemudian kita akan berperang, akan mendapatkan minum, sedangkan mereka tidak. Rasulullah bersabda “engkau telah mengisyaratkan pendapat yang tepat”. Kemudian Rasul menjalankan apa yang dikatakan oleh Khabab bin Mundir.⁴⁴

Adapun proses pengambilan keputusan di pesantren dilakukan melalui proses musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan sehingga setiap biro merasa terlibat secara emosional yang dimulai dari tingkatan dewan kyai selaku pemerintah (amir), majlis a'wan dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren, pengurus yayasan sebagai pelaksana harian, serta melalui partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren yang terlaksana melalui forum dan rapat mingguan, bulanan, dan tahunan, baik di masing-masing biro dan lembaga dan antar lembaga sehingga senantiasa terbangun keputusan kolektif.⁴⁵

Seperti halnya di pondok pesantren An-nasyiin, dalam setiap pengambilan keputusan selalu dilakukan secara bermusyawarah. Jika hal yang berkaitan dengan kepesantrenan, maka rapat atau musyawarah dilakukan oleh para pengurus dan asatidz baru nantinya hasil rapat diajukan kepada kyai kemudian diberikan persetujuan oleh kyai. Adapun jika mengenai yayasan maka yang terlibat musyawarah adalah kyai, orang-orang yang terlibat dalam yayasan, terkadang juga melibatkan para asatidz, guru dan pengurus jika diperlukan, dan keputusan yang dihasilkan merupakan keputusan bersama akan tetapi tetap kyai yang menjadi pusat pengambilan

⁴⁴ Atiqullah, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 219-222.

⁴⁵ Atidullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pesantren*, hlm. 192.

keputusan. Adapun jika mengenai lembaga-lembaga yang berada dalam naungan yayasan An-nasyiin maka yang terlibat adalah orang-orang yang bertugas di lembaga masing-masing, akan tetapi hasil akhir harus tetap diajukan kepada kyai untuk mendapatkan persetujuan.